

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**İŞ TATMİNİ VE KAYGI DÜZEYİNİN İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKA
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

ÖZLEM KARADAĞ AK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN**

KONYA-2019

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**



**İŞ TATMİNİ VE KAYGI DÜZEYİNİN İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKA
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

ÖZLEM KARADAĞ AK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN**


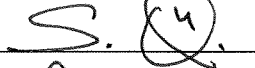
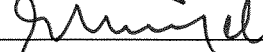
KONYA-2019



 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Özlem KARADAĞ AK
	Numarası	17811101146
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN
	Tezin Adı	İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 24/07/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Prof. Dr.	Ahmet DİKEN	
2	Prof. Dr.	H. Serdar ÖĞE	
3	Dr. Öğr. Üye.	Selçuk KARAYEL	



 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Özlem KARADAĞ AK		
	Numarası	17811101146		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora		
Tezin Adı	İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.


ÖZLEM KARADAĞ AK

	<p>T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Özlem KARADAĞ AK		
	Numarası	17811101146		
	Ana Bilim/Bilim Dalı	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Tezin Adı	İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma			

Çalışmanın amacı, işten ayrılma niyetinin, iş tatmini ve kaygı düzeyi değişkenleri üzerinden ne derece etkilendiğinin ölçülmesidir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma, Konya’da faaliyet gösteren özel ve kamu sektöründe yer alan mevduat ve katılım bankalarının 413 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi aşamasında, katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla bağımsız gruplar t testi ve çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ve onu takip eden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır. Daha sonra durumluk ve sürekli kaygı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü bootstrapping yöntemiyle incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; durumluk kaygı ve sürekli kaygı iş tatmini ile negatif yönlü orta düzeyde ve işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü orta düzeyde; iş tatmini ise işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü orta düzeyde ilişkili olarak bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Durumluk Kaygı, Sürekli Kaygı, İşten Ayrılma Niyeti, Banka Çalışanları.

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Özlem KARADAĞ AK		
	Student Number	17811101146		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Ahmet DİKEN		
Title of the Thesis/Dissertation	The Effect of Job Satisfaction and Anxiety Level on Turnover Intention: An Ampirical Research on Bank Employees			

The aim of the study is to investigate the extent to which the intention to leave is affected by the variables of job satisfaction and anxiety level. In this research, the questionnaire technique was used as a data gathering method. The research sample was composed of 413 employees of deposit and participation banks that are operating in the public and private sector in Konya. During the analysis phase of the data, independent groups t-test and multivariate analysis of variance (MANOVA) and one-way analysis of variance (ANOVA) were performed to determine whether the scores of the participants varied according to demographic variables. The relations among the variables were calculated by Pearson correlation analysis. Then, the mediating role of job satisfaction in the relationship between trait and state anxiety and intention to leave was examined with the bootstrapping method.

State anxiety and trait anxiety was related to negatively and medium level with job satisfaction. State anxiety and trait anxiety was related to positively and medium level with the intention to leave. It was found out that job satisfaction was negatively and medium level associated with the intention to leave.

Key Words: Job Satisfaction, State Anxiety, Trait Anxiety, Turnover Intention, Bank Employees.

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU	i
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı	2
1.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	11
1.2.1. Kişisel Faktörler	14
1.2.2. Çevresel Faktörler	14
1.2.3. İş ve İş Ortamı ile İlgili Faktörler	15
1.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	16
1.3.1. İşletme Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	17
1.3.2. Çalışan Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	18
1.3.3. Ekonomik Açıdan İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	19
1.4. İşten Ayrılma Niyeti Modelleri	19
1.4.1. March ve Simon (1958) Modeli	20
1.4.2. Mobley (1977) Modeli	21
1.4.3. Price (1977) Modeli	22
1.4.4. Price ve Mueller (1981) Modeli	24
1.4.5. Steers ve Mowday (1981) Modeli	25
1.4.6. Rusbult ve Farrell (1983) Modeli	27
1.4.7. Hom ve Griffeth (1995) Modeli	27
1.4.8. Price (2001) Modeli	30
1.4.9. Allen, Shore ve Griffeth (2003) Modeli	32
1.4.10. Peterson (2004) Modeli	33
1.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	36

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmininin Tanımı	41
2.2. İş Tatminini Oluşturan Faktörler	45
2.2.1. Bireysel Faktörler	46
2.2.1.1. Beklentiler	46
2.2.1.2. Kişilik	46
2.2.1.3. Yaş	47
2.2.1.4. İş Tecrübesi	47

2.2.1.5. Çalışanın Sosyal Yapısı	48
2.2.1.6. Cinsiyet	48
2.2.1.7. Eğitim Düzeyi	48
2.2.2. İş ile İş Ortamına Bağlı Faktörler	49
2.2.2.1. İşin İçeriği ve Zorluk Derecesi	49
2.2.2.2. Ücret ve Terfi Politikası	50
2.2.2.3. Çalışma Koşulları, İş Güvenliği ve İşletmenin Sosyal Görünümü ...	51
2.2.2.4. Çalışma Grubu	52
2.2.2.5. Yönetici	53
2.3. İş Tatmininin Önemi	54
2.4. İş Tatmini ile İlgili Teoriler	59
2.4.1. İçerik Teorileri	59
2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	60
2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	62
2.4.1.3. Alderfer'in Varlık, İlişki ve Büyüme (ERG) Teorisi	65
2.4.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	67
2.4.2. Süreç Teorileri	67
2.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	68
2.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi	69
2.4.2.3. Porter - Lawler'in Beklenti Teorisi	70
2.5. İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	72
2.6. İş Tatmininin Sonuçları	73
2.6.1. Devamsızlık	73
2.6.2. İşten Ayrılma	73
2.6.3. Düşük Verimlilik	75
2.6.4. Erken Emeklilik	76
2.6.5. Düşük Örgütsel Bağlılık	76
2.6.6. Sağlık Problemi	76
2.6.7. Tutum	77
2.6.8. Yaşam Memnuniyeti	77
2.6.9. Motivasyon	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYGI

3.1. Kaygının Tanımı	78
3.2. Kaygının Türleri	81
3.2.1. Normal ve Patolojik Kaygı	81
3.2.2. Ekzojen (dış) ve Endojen (iç) Kaygı	82
3.2.3. Durumluk ve Sürekli Kaygı	82
3.3. Kaygıya Farklı Kuramsal Bakışlar	83
3.3.1. Psikanalitik Kuram Açısından Kaygı	83
3.3.2. Varoluşçu Kuram Açısından Kaygı	84
3.3.3. Bilişsel Kuram Açısından Kaygı	84
3.3.4. Biyolojik Kuram Açısından Kaygı	86
3.4. Kaygı Belirtileri	86
3.4.1. Bilişsel Belirtiler	87

3.4.2. Duygusal Belirtiler.....	87
3.4.3. Davranışsal Belirtiler	87
3.4.4. Fizyolojik Belirtiler.....	87
3.5. Kaygının İş Hayatındaki Etkileri	88

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE KAYGI DÜZEYİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi	91
4.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	91
4.3. Evren ve Örneklem	94
4.4. Veri Toplama Araçları	94
4.4.1. Kişisel Bilgi Formu.....	94
4.4.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kısa Formu	94
4.4.3. Durumluk-Sürekli Kaygı Ölçeği.....	94
4.4.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	95
4.5. İşlem ve Veri Analizi.....	95
4.6. Bulguların Değerlendirilmesi	96
4.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Tabloları	96
4.6.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Olarak Araştırmada Kullanılan Ölçeklerden Alınan Puanlara Uygulanan Analizlerin Sonuçları	101
4.6.3. Durumluk ve Sürekli Kaygı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatminin Aracı Rolüne İlişkin Olarak Elde Edilen Bulgular	111
4.6.3.1. Durumluk Kaygı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Olarak Elde Edilen Bulgular	115
4.6.3.2. Sürekli Kaygı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Olarak Elde Edilen Bulgular	116
SONUÇ VE ÖNERİLER	119
Çalışmanın Sınırlılıkları.....	125
Öneriler	125
KAYNAKÇA.....	127
EKLER	141
EK-1. Anket Formu	141
EK-2. Özgeçmiş.....	147

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Gönüllü İşten Ayrılma ve Gönülsüz İşten Ayrılma Nedenleri	9
Tablo 1.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	13
Tablo 1.3. İşten Ayrılma Niyetinin Muhtemel Olumsuz Sonuçları	38
Tablo 1.4. İşten Ayrılma Niyetinin Muhtemel Olumlu Sonuçları	39
Tablo 2.1. Herzberg'in Hijyen ve Motive Edici Faktörleri.....	63
Tablo 4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	95
Tablo 4.2. Cinsiyet Frekans Tablosu.....	96
Tablo 4.3. Medeni Durum Frekans Tablosu	97
Tablo 4.4. Yaş Grubu Frekans Tablosu	97
Tablo 4.5. Çocuk Sayısı Frekans Tablosu.....	97
Tablo 4.6. Eğitim Düzeyi Frekans Tablosu	98
Tablo 4.7. Gelir Düzeyi Frekans Tablosu	98
Tablo 4.8. Mesleğini İsteyerek Seçme Frekans Tablosu.....	99
Tablo 4.9. Meslekteki Çalışma Süresi Frekans Tablosu	99
Tablo 4.10. Bankada Çalışma Süresi Frekans Tablosu.....	100
Tablo 4.11. Bankadaki Pozisyon Frekans Tablosu	100
Tablo 4.12. Banka Sektörü Frekans Tablosu	100
Tablo 4.13. Bankanın Türü Frekans Tablosu.....	101
Tablo 4.14. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Durumluk-Sürekli Kaygı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	102
Tablo 4.15. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Durumluk-Sürekli Kaygı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları.....	103
Tablo 4.16. Katılımcıların Mesleklerini İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Durumluk-Sürekli Kaygı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	104
Tablo 4.17. Katılımcıların Bankada Çalıştıkları Pozisyona Göre Durumluk-Sürekli Kaygı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	105
Tablo 4.18. Katılımcıların Kamu ve Özel Bankada Çalışma Durumlarına Göre Durumluk-Sürekli Kaygı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	106
Tablo 4.19. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Türüne Göre Durumluk-Sürekli Kaygı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	107
Tablo 4.20. Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre İş Tatmini, Durumluk-Sürekli Kaygı ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinden Alınan Puanlara Uygulanan MANOVA Sonuçları	109
Tablo 4.21. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre İş Tatmini, Durumluk-Sürekli Kaygı ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinden Alınan Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları	109

Tablo 4.22. Katılımcıların Bankada Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmini, Durumluk-Sürekli Kaygı ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinden Alınan Puanlara Uygulanan MANOVA Sonuçları	110
Tablo 4.23. Bankada Çalışma Süresi Değişkenine Göre İş Tatmini, Durumluk-Sürekli Kaygı ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinden Alınan Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları	110
Tablo 4.24. Araştırmada Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişkiler, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	111
Tablo 4.25. Korelasyon Katsayılarına İlişkin Yorumlama	112
Tablo 4.26. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Özet Tablo	113
Tablo 4.27. Durumluk Kaygı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Bootstrapping Sonuçları	115
Tablo 4.28. Sürekli Kaygı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Bootstrapping Sonuçları	117



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İşten Ayrılma Karar Süreci.....	11
Şekil 1.2. March ve Simon'un (1958) Personel Devri Modeli.....	21
Şekil 1.3. Mobley (1958) Personel Devri Modeli	22
Şekil 1.4. Price'in (1977) Personel Devri Modeli	23
Şekil 1.5. Price ve Mueller (1981) Nedensellik Modeli.....	24
Şekil 1.6. Steers ve Mowday'in (1981) Personel Devri Modeli.....	26
Şekil 1.7. Rusbult ve Farrell'in (1983) Personel Devri Modeli.....	27
Şekil 1.8. Hom ve Griffeth'in (1995) Personel Devri Modeli.....	29
Şekil 1.9. Price'in (2001) Personel Devri Modeli	31
Şekil 1.10. Allen, Shore ve Griffeth'in (2003) Personel Devri Modeli.....	33
Şekil 1.11. Peterson (2004) Personel Devri Modeli	34
Şekil 2.1. İş Tatmin Edicileri ve İş Tatminsizlikleri.....	57
Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	61
Şekil 2.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	64
Şekil 2.4. Alderfer'in ERG Teorisi.....	66
Şekil 2.5. Vroom'un Beklenti Teorisi	69
Şekil 2.6. Adams'ın Eşitlik Teorisi	70
Şekil 2.7. Lawler-Porter'ın Beklenti Teorisi	71
Şekil 2.8. Önerilen İşten Ayrılma Süreci.....	72
Şekil 2.9. Memnuniyetsizlik İfadesi	75
Şekil 4.1. Durumluk Kaygı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatminin Aracı Etkisine İlişkin Yol Katsayıları.....	116
Şekil 4.2. Sürekli Kaygı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatminin Aracı Etkisine İlişkin Yol Katsayıları.....	118

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, iş tatmini, kaygı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesi; bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetinin, kişinin sahip olduğu kaygı düzeyinden ve iş tatmininden ne derece etkilendiği ve bu kavramların bazı demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının saptanması amaçlanmıştır.

Öncelikle, yüksek lisansa kabul edilmemden itibaren hem kendisinden aldığım derslerde hem de tez hazırlama aşamasında, sahip olduğu bilgi birikimi ve tecrübesiyle bana ışık tutan, güler yüzü ve hoş sohbetini benden esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Ahmet DİKEN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tezime sağlamış oldukları katkılarından dolayı jürideki sayın hocalarım Prof. Dr. Hüsnü Serdar ÖĞE ve Dr. Öğr. Üyesi Selçuk KARAYEL'e teşekkürlerimi borç bilirim.

Benim ve kardeşlerimin yetişmesinde ve bugünlerimize gelmemizde yaptıkları tüm fedakârlık ve katkıları için sevgili anneme, babama ve ayrıca canım kardeşlerime,

Sabır ve anlayış gösteren kızım Elif Derin'e, oğlum Agâh Deniz'e ve tabi ki tüm hayatım boyunca yanımda olan ve destek veren hayat arkadaşım, can yoldaşım sevgili eşim Mehmet AK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan teknoloji, iletişim ve sosyal ilişkilerdeki değişimler, her alanda olduğu gibi bankacılık sektöründe de doğal ve zorunlu olarak yaşanmaktadır. Bankacılık sektörünün bu değişimlere ayak uydurup kendini yenilemesi ve modernleşmesiyle birlikte hizmet hızını da artırıp yeni ürünler geliştirerek müşterilerine sunması kaçınılmaz bir hal almıştır. Bu hızlı değişimle birlikte eğitim seviyesi ve farkındalıkları artan müşterilerin, beklentilerinin karşılanması için bankacılık sektörünün rekabet yeteneğini de artırması gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu ise çalışana hem bireysel hem de işle ilgili yatırım yapmaktır. Müşteri memnuniyeti ve yapılan işin kalitesini artırmak için, çalışanların iş doyumunun ve kurumsal bağlılığının yüksek olması, avantaj sağlamaktadır (Koçak ve Erdoğan, 2011: 260-261). Bu nedenle, bankacılık sektöründe başarılı bir insan kaynakları yönetimi ile çalışanın iş tatmininin sağlanarak ve birçok faktöre bağlı olan kaygılarının azaltılarak bankaların verimliliğine ve karlılığına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

“İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma” isimli bu tezin birinci bölümünde işten ayrılma niyeti; önemi, etkileyen faktörleri, modelleri ve sonuçlarına; ikinci bölümde iş tatmini; belirleyen faktörleri, önemi, ilgili teorileri, sonuçları ve işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkiye; üçüncü bölümde kaygı; türleri, farklı kuramsal bakışlar, belirtileri ve iş hayatındaki etkilerine yer verilmiştir.

“İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma” başlıklı tez çalışmamda ilk üç bölümde teorik çerçevede literatür taraması yapılarak konu, kavramsal çerçevede ele alınmış, dördüncü bölümde daha önce çeşitli çalışmalarda uygulanmış olan ölçeklerden alınan sorular, hazırlanan anket yöntemi ile Konya İl merkezinde yer alan kamu ve özel bankalarda çalışanlara sorulmuştur. Farklı pozisyonlarda yer alan çalışan ve yöneticilerin kaygı düzeylerinin işlerinden duydukları tatmini ne düzeyde etkilediği ve bunun işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi incelenmiştir. Sonuç ve öneriler kısmı ile tez sonuçlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

Günümüzde artan rekabet şartlarında işletmelerin devamlılıklarını sağlaması oldukça zorlaşmıştır. Böyle bir ortamda işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için çalışanlarına önem vermeleri elbetteki kaçınılmazdır. Kurumların çalışanlarıyla ilişkisi, kuruma karşı sergiledikleri davranışlar daha fazla araştırma konusu yapılmaya başlanmıştır (Yavuz ve Bedük, 2016: 302).

Modern organizasyonların 21. yüzyılın başlarında benzeri görülmemiş çalışan zorlukları ile karşı karşıya kalmış olmaları muhtemeldir. Kalifiye çalışan alımı kadar bilgili çalışanları elde tutmak da aynı derecede önemli olacaktır. Mevcut işgücünde gönüllü işten ayrılmaları proaktif olarak azaltmanın yollarını bulabilen kuruluşlar bu zorlukların üstesinden gelmede çok daha hazırlıklı olacaktır (Dawley vd., 2010: 238).

Tett ve Meyer (1993) işten ayrılma niyetini, alternatif iş arama niyetinde olma ve bırakma düşüncelerini de içeren, örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir isteklilik olarak kabul etmiştir (Tett ve Meyer, 1993: 262).

Çalışanların eğitilmesi ve becerilerinin geliştirilmesi örgütler için maddi ve manevi zorlayıcı birtakım süreçler içerdiğinden dolayı çalışanın işten ayrılması, halen örgütler için önemli sorunların başında gelmektedir. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir. Çalışanların işlerinin şartlarından tatmin olmadığı durumlarda sergiledikleri yıkıcı ve aktif fiiller olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti kavramı daha çok çalışanın davranışsal bir tutum olarak örgütten çekilme isteği olarak açıklanmaktadır (Sezer, 2018: 62-63).

İşten ayrılma (turnover) kavramı örgütsel davranış alanında en çok araştırılan konulardan biridir. Fakat 1990'ların başından beri işten ayrılma kavramından çok işten ayrılma niyeti (turnover intention) kavramıyla ilgili çalışmalara ağırlık verildiği görülmektedir. Bunun sebebi ise işten ayrılmanın gerçekleşmiş; işten ayrılma niyetinin ise gelecekte yapılması olası bir ihtimali temsil ediyor olmasıdır. İşten ayrılma niyetiyle ilgili yapılan çalışmaların sonuçları kuruluşlara, henüz çalışan işi bırakmadan

önce önlem almaları konusunda yardımcı olur. İşten ayrılma niyeti kavramında yer alan “niyet” çalışanın kendisi ve bazı hareketleri arasındaki ilişkiyi kapsayan ve çalışanın bir davranış göstereceğine dair objektif olmayan olasılığı ifade etmektedir (Şimşek ve Kara, 2017: 88).

Çalışanların desteği ve katkısı olmadan, herhangi bir kuruluşun yüksek verimlilikten ve aynı zamanda iyi gelirden faydalanması mümkün değildir. İşten ayrılma, “bir kuruluşun üyelik sınırındaki bireysel hareketi” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda “birey” kelimesi şirket çalışanları, “hareket” ise organizasyondan ayrılma anlamına gelmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların kuruluştan gerçekten ayrılmaya karar vermelerinin ve kuruluşa psikolojik olarak bağlandıklarının göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın kuruluştan ayrılma planı ve aynı zamanda bir örgütü terk etme konusundaki bilinçli ve kasıtlı isteklilik ve azim olarak tanımlanmaktadır (Malik ve Khalid, 2016: 41-42).

İşten ayrılma niyeti; yeni bir işe başvurma, özgeçmiş gönderme, mülakatlara katılma, yeni iş tekliflerini kabul etme ya da geri çevirme davranışlarından tahmin edilen yeni iş arama çalışmalarını ifade eder (Reçica, 2017: 47).

İşten ayrılma niyeti, bireysel seçim davranışıdır (Mobley vd., 1979: 493). Kişiler işten ayrılmaya niyet ettiklerinde birçok unsuru gerekçeleriyle analiz ederler. Bu gerekçelerin objektif bir biçimde tespit edilmesi ise örgüt ve özellikle de yöneticiler için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır. Çünkü işten ayrılma niyeti, kişilerin çalıştıkları kuruluşu bırakmaları için yaptıkları planın ana unsurunu oluşturmaktadır (Altay, 2018: 97).

Çalışanların, özellikle kalifiye çalışanların tutulması, birkaç farklı alanda kritik bir sorun olarak görünmektedir. İşverenler, diğer kuruluşlarda daha iyi fırsatlar için ayrılacak iyi eğitilmiş çalışanlarını kaybetme riskini göz önünde bulundurmalıdır. Bir çalışanın işten ayrılması sadece normal işleyişi ve iş kalitesini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda hem doğrudan maliyetler (yer değiştirme, işe alım ve seçme, kaynak bulma, yönetim süresi) hem de dolaylı maliyetler (moral, uyum, bağlılık, kalan çalışan üzerindeki baskı, örgütsel hafıza) açısından ekonomik maliyetleri temsil eder. Bu aynı zamanda sosyal sermayenin kaybıdır. Bu nedenle

işten ayrılma niyeti, organizasyon yönetimi sürecinde istenmeyen bir olaydır, çünkü yönetilemeyen çalışan kaybı organizasyonel toplulukları bozar ve kalanların moralini azaltır (Dechawatanapaisal, 2018: 130).

İşten ayrılma niyeti ayrıca işten ayrılma planı veya işten ayrılma eğilimi olarak da adlandırılır. İşten ayrılma niyeti çalışanların iş organizasyonlarını terk etme girişiminde bulunma eğilimidir ve bu da işten ayrılmaya yol açabilir. Bir işten ayrılma eyleminin olasılığını araştırmak için, işten ayrılma niyeti ile başlanmalıdır (Chen vd., 2014: 334). Çalışanın işten ayrılma fikrinde olması, net olarak işten ayrılacağını göstermemekle birlikte, daha cazip bir fırsat bulduğunda mevcut işini rahatlıkla bırakabileceği anlamına gelir. Bireylerin kişilik özellikleri, psikolojik ve sosyal durumları ve çevresel faktörler nedeniyle niyetler her zaman davranışa dönüşmeyebilir. Davranışa dönüşmeyen olumsuz niyet pek tabii ki bireyin davranışlarını etkiler. Kurumda çalışmama isteğinin sonucu olarak da performansta kayıp, motivasyonda düşme ve çıktılarda azalma görülebilir (Özdevecioğlu, 2004: 99).

Geçtiğimiz birkaç yıl boyunca, organizasyonlar pazarda rekabet edebilmek için önemli değişikliklere uğradılar. Karmaşık ve rekabetçi bir çalışma ortamında faaliyet göstermek, iç çalışma düzenini ve çalışanlarla işveren arasında var olan psikolojik sözleşmenin niteliğini değiştirdi. Psikolojik sözleşme ihlali, işveren veya kuruluşların çalışanlara karşı yükümlülüklerini yerine getirememesi olarak tanımlanmaktadır. Yazılı bir sözleşmenin bulunmadığı durumlarda, çalışanların olumsuz tutumlarına yol açan, psikolojik sözleşme ihlallerine yol açan parçalanmış ve gereksiz sözler, yükümlülükler ve taahhütler olasılığı vardır. Literatür, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin iş tatmininin azalmasına, iş bağlılığının ve çalışanların işten ayrılma niyetinin artmasına yol açtığını göstermektedir. İşten ayrılma niyeti, bir kurumun performansı ve üretkenliği için uygun olmayan psikolojik sözleşme ihlali sonucu olarak kabul edilir. Çalışanlar, psikolojik sözleşme ihlali yaşadıkları için işlerinden memnun kalmaz, bu da örgütsel bağlılığın azalmasına neden olur ve sonuçta işten ayrılma niyetinin artmasına neden olur (Malik ve Khalid, 2016: 38).

Youngblood ve arkadaşlarına (1983) göre işten ayrılma kararının altında yatan psikolojik süreç;

- a) Mevcut işi ve iş memnuniyetsizliğini değerlendirmek,
- b) Mevcut organizasyona göre mevcut organizasyon dışındaki alternatif rollerin çekiciliğini ve ulaşılabilirliğini değerlendirmek (beklenen net fayda),
- c) Bırakma niyetini ifade etmek,
- d) Kurulardan ayrılmak şeklindedir.

İşe yeni başlayan çalışanlar arasında işten ayrılma, nispeten yüksek genelleşmiş bir olgudur. Daha uzun süreli çalışanlarda ise işten ayrılma, daha düşük bir oranda olmasına rağmen genel olarak devam eder. İşe yeni başlamış çalışanlar arasında gerçekleşen işten ayrılmaların, sosyalleşme etkileri ile mevcut görevle ilgili memnuniyetin erken azalması, kalmak için davranışsal niyetin azalması ve diğer kuruluşlardaki görevler için beklenen faydanın yüksek olmasıyla ilgili olduğu varsayılmaktadır. Çalışanların işlerinde deneyim kazandıkça, değerleri ve kişisel durumları ve işgücü piyasası algıları değiştikçe tutumlarının, niyetlerinin ve davranışlarının da değişmesi beklenmektedir. Spesifik olarak, daha sonra ayrılanlarda, memnuniyetin ve mevcut rolün beklenen faydasının azaldığı, başka bir organizasyonda rollerin beklenen faydalarını arttırdığı ve kalmak için davranışsal niyetlerinin azaldığı varsayılmaktadır (Youngblood vd., 1983: 508).

Kilit çalışanların örgütte tutulması kuruluşlar için kritik bir öneme sahiptir. Firmalar pazar değişikliklerine uyum sağlamada başarılı olabilmek için üst düzey yetenekli çalışanlara bağımlı hale gelmektedirler (Chen vd., 2011: 159). Özellikle kilit çalışanın kaybedilmesi, firmalara ek maliyet ve külfet getireceğinden, örgütlerin uzun dönemli başarısı için çalışanın işte tutulmasının yollarının sorgulanması örgütlerin de menfaatine olacaktır (Altay, 2018: 97).

Yetenekli ve kalifiye çalışanların işletmeden ayrılmamasını sağlamak, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin başarılı olduğunu gösteren unsurlardan birisidir. Ancak her şeye rağmen çalışanlar örgütlerine bağlı kalmayıp, ayrılmayı düşünebilirler. Bu noktada özellikle yöneticilerin, çalışanlarının işten ayrılma eğilimi

göstermelerine sebep olan davranışlarını ve bunlara neden olan unsurları ehemmiyetle incelemeleri gerekir (Hacıoğlu, 2018: 23).

Araştırmacılar, çalışanların işten ayrılmasının bir kuruluş için zararlı olduğu inancına dayanarak, minimuma indirilmesi için geleneksel olarak stratejiler geliştirmeye çalışmıştır. Bununla birlikte, son bulgular, işten ayrılmanın zarar verici etkilerinin fazla abartılmış olabileceğini göstermektedir. Ağırlıklı olarak daha düşük performans gösteren çalışanını kaybeden bir organizasyon, orantısız şekilde daha iyi performans gösteren çalışanlarını kaybedecek organizasyondan daha az endişe duyabilir. Yani, bir örgütün çalışanlarının işten ayrılmasının öneminin, ayrılanlarla karşılaştırıldığında kalanların etkinliğine bağlı olması muhtemeldir. Az performans gösteren işten ayrılan çalışanlar daha etkili değişikliklerin yapılması için kuruluşa bir fırsat sağlamanın yanı sıra başka faydalar da sağlayabilir. Yeni çalışanlar, yenilikçi fikirler sunarak yönetimi teşvik edebilir. Ayrıca, bir kuruluşun gelecekteki büyümesi için daha uygun beceriler sağlayabilirler. Aynı zamanda, işten ayrılmalar aslında iç gelişim için fırsatlar yaratarak örgütte kalmaya devam eden çalışanların moralini arttırabilir. Başka bir deyişle, işten ayrılmanın örgütsel sonuçları açıkça kimin gittiğine ve kimin kaldığına bağlıdır (Werbel ve Bedeian, 1989: 275).

Çalışan ve iş eşleşmesinin verimli ve sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için ulusal düzeyde bir miktar çalışan hareketliliği gerekli görülmektedir. Çalışanlar mecbur kaldıklarında yeteneklerinin altında işleri kabul edebilmekteyken, yetenekleriyle uyumlu daha iyi iş bulduklarında ise mevcut işlerini bırakarak yeni bir işe geçmektedirler. Kurumlar ise mecbur kaldıklarında mevcuttaki göreve uygun olmayan insanları göreve yerleştirebilmektedirler. Çalışanlar için ister gönüllü ister gönülsüz işten ayrılma, halihazırdaki sosyal ilişkilerinden koparak yeni bir ortama uyum sağlamak zorunda olduklarından gerginlik yaratacağı gibi yararlandığı veya yararlanabileceği haklarını da kaybetmelerine neden olacaktır. Diğer taraftan iş hayatının ilk yıllarında gönüllü olarak iş değiştiren kişilerin ileriki yıllarda aldıkları ücretlerin iş değiştirmeyenlere nazaran daha iyi olduğu hatta zorunlu iş değişikliklerinde bile iş değiştirmeyenlere nazaran orta vadede ücret artışlarının olduğu ortaya konmuştur (Tanova, 2007: 95).

Çalışan devir oranı, olumsuz sonuçlarından dolayı akademisyenlerin uzun zamandır ilgilendiği bir konu olmuştur. En geniş tanımıyla işgören devri; belirli bir zaman diliminde, işletmeye alınan çalışanların belirli bir zaman sonra, işletme içi ya da işletme dışı etkenler ya da bunların her ikisi sebebiyle, kendi rızasıyla ya da işletme yönetimi tarafından işine son verilmesi ve bunun sonucunda yerlerine yeni çalışanların alınması ile meydana gelen işgören hareketidir (Demir, 2002: 32). Çalışan devir oranı, hem doğrudan (örneğin işe alım ve seçme maliyetleri, eğitim ve gelişim maliyetleri) hem de dolaylı (örneğin, çalışan bağlılığı, hizmet/ürün kalitesi, verimlilik ve kar) önemli maliyetlere sahip olduklarından kuruluşlar için pahalıdır. En çok çalışılan işle ilgili devir oranı öncüsü, genellikle müdahale eden bir değişken olarak ele alınan iş tatmini olmuştur. Araştırmacıların çoğu, iş tatmininin kişinin işi hakkında sahip olduğu duyguları ifade ettiği konusunda hemfikirdirler (Tian-Foreman, 2009: 356).

İşten ayrılma, bir örgütün sınırları içindeki çalışanların hareketidir (Price, 2001: 600). İşten ayrılma davranışının en önemli habercisi olan işten ayrılma niyeti de iş tatmini gibi dürtüsel bir kavramdır. Çalışanların işleriyle alakalı tatminsiz olmaları sonucunda işten ayrılmayı düşünmelerinde anlatılmak istenen, çalışanların işten ayrılma niyetinde olup, bu durumu henüz harekete geçirmemiş olmalarıdır (Çağlar, 2018: 32-33).

Mesleki bağlılığı yüksek olan bireyler, meslekleri ile güçlü bir şekilde özdeşleşmekte ve olumlu duygular yaşamaktadır. Mesleki bağlılık, bireylerin mesleklere yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu çerçevede, mesleklerine bağlı kalan bireyler, mesleki yeteneklerini ve niteliklerini (örneğin, dergilere abone olarak veya konferanslara ve ilgili derneklere katılarak) geliştirmek için çaba gösterir ve kariyerlerini sürdürmek için çok çalışırlar. Bu nedenle, kararlı kişilerin işten ayrılma niyetinin düşük olduğu kabul edilmiştir. Bu anlamda işten ayrılma niyeti “bireyin mesleğe veya kuruma üyeliğini uzatma olasılığı” olarak tanımlanabilir. İşten ayrılma, bir kuruluştan fiziksel olarak ayrılma ile işaretlenmiş zamana özgü bir olaydır. Böylece işten ayrılma davranışı nedensel süreçle tanımlanmış ve çeşitli psikolojik kavramlarla açıklanmıştır. İşten ayrılma niyeti, bireylerin fiili işten ayrılma davranışlarının ana öncülleri veya daha güçlü bilişsel öncülleri olarak kabul edilir. Bu çerçevede, işten ayrılma niyeti genel olarak bireylerin geri çekilmiş

davranışları olarak ele alınmakta ve kurumdan çekilen ve diğer iş veya kariyer alternatiflerini arayan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Ciftcioglu, 2011: 111).

İş tatmini, işten ayrılma niyetinin temel bir öncüsüdür. Bunun nedeni, insanların iş yerlerinde iş deneyiminin bir kurumdan ayrılma veya kalma niyetlerini etkilemesidir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti, çalışanın bir kuruluştaki kalması ya da ayrılması konusundaki tahmini bir olasılığı ifade eder. İşten ayrılma, gönüllü ve gönülsüz işten ayrılma olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Gönüllü işten ayrılma, bir çalışan kuruluştan istediği şekilde ayrıldığı zaman ortaya çıkar. Ancak ayrılma, çalışanın niyeti/çıkarları olmadan gerçekleşirse, istem dışı ayrılımdır. Bir kuruluştan ayrılmanın gönüllü nedenleri arasında mevcut işte yaşanan performans sorunları, karşılanmayan iş beklentileri, iş stresi, kariyer gelişim fırsatlarının bulunmaması ve daha fazla sorumluluk ve iyileştirilmiş maaş, sosyal haklar, eğitim gelişimi imkânı sağlayan yeni bir iş bulmak sayılabilir. Bir kuruluştan ayrılmanın istemsiz sebepleri arasında çalışanın ölümü, kronik hastalıkları ve eş tayini sayılabilir (David ve Venatus, 2019: 66-67).

Belirli bir zamanda, gönüllü ya da gönülsüz olarak örgütten ayrılmayı ifade eden işten ayrılma niyetinde, ölüm, emeklilik, işten çıkarılma ve hatta çalışanın hasta olan bir yakınının bakımı nedeniyle istifası gibi durumlar gönülsüz işten ayrılmayı ifade eder (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 19). Çalışanın kendi isteğiyle, kasıtlı, bilinçli ve planlı bir şekilde başka bir işyerinde çalışması için sözleşme imzalaması ise gönüllü işten ayrılmayı ifade eder. Literatürde işten ayrılma, gönüllü ve gönülsüz işten ayrılma olarak ele alınmaktadır (Güler, 2018: 126). Gönüllü ve gönülsüz işten ayrılma nedenleri Tablo 1.1'de verilmiştir (Çağlar, 2018: 35):

Tablo 1.1. Gönüllü İşten Ayrılma ve Gönülsüz İşten Ayrılma Nedenleri

	GÖNÜLLÜ DEVİR	GÖNÜLSÜZ DEVİR
ÖNLENEBİLİR	Daha iyi bir ücret için mevcut iş yerinden ayrılma	Zorunlu emeklilik
	Daha iyi çalışma şartları için mevcut iş yerinden ayrılma	İşten çıkarılma
	Yönetim ve müdürlerle yaşanan sorunlar nedeniyle	İstifa
	Farklı iş yerinde daha profesyonel ve iyi bir yönetim anlayışı	
ÖNLENEMEZ	İş yerinin farklı bir yere taşınması	Önemli sağlık sorunları
	Çocuk sahibi olma	Ölüm
	Çocuk bakımı için evde olmak	

Kaynak: ÇAĞLAR, Arzu (2018). İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.35.

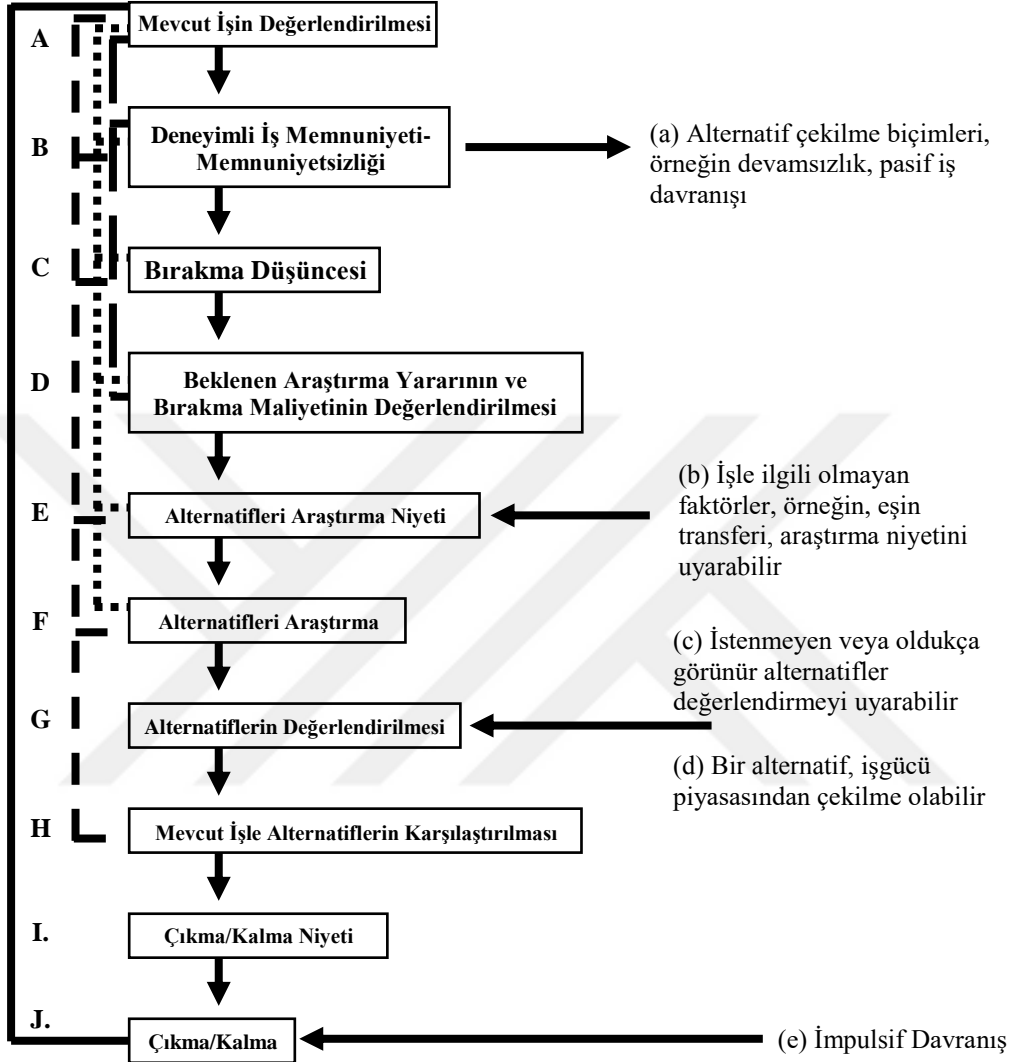
İşten ayrılma niyetinin davranışa dönüşmesi belirli bir süreç takip eder ve bu süreç kişisel, örgütsel ve dışsal olmak üzere pek çok unsurdan etkilenir. Çalışan, bu unsurların yaratmış olduğu etkiyle işini değerlendirir ve işinden tatmin olup olmadığına karar verir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

Türkiye'de çalışan sirkülasyonunun en çok yaşandığı meslek gruplarını içeren bankacılık sektöründe en alt tabakadan en üst tabakaya kadar birçok çalışanın sıklıkla iş değiştirdiği gözlemlenmiştir. Ülkemizde genç nüfusun, faaliyet gösteren kurum sayısının, bankacılıkla ilgili eğitim veren üniversitelerin fazla olması gibi nedenlerle, sektörde çalışanlar kıt kaynak olmaktan çıkmaktadır. Çalışanların alternatiflerinin fazla olması, kurumların insan kaynakları departmanlarınca da bilinmekte olup, bu durum çalışan değerliliğini düşürmektedir (Kılıç, 2017: 54).

Belirli iş yönleri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler daha az sıklıkta araştırılmış fakat daha yüksek işten ayrılma niyeti düzeyleri, olumsuz yönetim algıları, müdürlerden ve meslektaşlardan daha düşük destek seviyeleri, düşük özerklik düzeyleri ve yüksek duygusal talep algıları ile ilişkilendirilmiştir (Scanlan ve Still, 2019: 2).

Mobley (1977) tarafından Şekil 1.1.'de sunulan model, tatminsizlik ve gerçek bırakma arasında bir dizi olası aracı öne sürmektedir. Blok A, birinin mevcut işini değerlendirme sürecini temsil ederken; Blok B, bir dereceye kadar iş tatmini-tatminsizliği derecesinin sonuçta ortaya çıkan duygusal durumunu temsil eder. Blok C, tatminsizliğin sonuçlarından birinin, bırakma düşüncelerini teşvik etmek olduğunu ileri sürmektedir. Blok D, geri çekilme karar sürecindeki bir sonraki adımın beklenen arama faydasının ve bırakma maliyetinin değerlendirilmesi olduğunu ileri sürmektedir. Beklenen arama faydasının değerlendirilmesi; mevcut işte çalışmaya alternatif bir seçenek bulma şansının bir tahminini, muhtemel alternatiflerin arzu edilebilirliğinin bir miktar değerlendirmesini ve arama maliyetlerini (örneğin, seyahat, kayıp çalışma süresi vb.) içerir. Bırakma maliyetinin değerlendirilmesi; kıdem kaybı, kazanılmış hakların kaybı ve benzeri gibi hususları içerir. Bir alternatif bulma konusunda bazı algılanan bir şans varsa ve maliyetler yasaklayıcı değilse, bir sonraki adım - Blok E- alternatif(ler) aramak için davranışsal bir niyet olacaktır. Arama yapma niyetini gerçek bir arama izler (Blok F). Başka alternatif bulunmazsa; birey aramaya devam edebilir, beklenen arama faydasını yeniden değerlendirebilir, mevcut işi yeniden değerlendirebilir, mevcut durumun kabul edilme ihtimalini azaltabilir ve/veya başka geri çekilme davranışı biçimlerine katılabilir (örneğin, devamsızlık, pasif iş davranışı gibi). Eğer (bazı durumlarda) işgücü piyasasından çekilme dâhil alternatifler mevcutsa, alternatiflerin bir değerlendirmesi başlatılır (Blok G). Alternatiflerin değerlendirmesini, mevcut işle alternatif(ler) in karşılaştırması izler (Blok H). Karşılaştırma alternatifi destekliyse, çıkmak için davranışsal bir niyeti teşvik eder (Blok I), ardından fiili geri çekilme meydana gelir (Blok J). Karşılaştırma mevcut işi desteklediğinde, birey aramaya devam edebilir, beklenen arama yararını yeniden değerlendirebilir, mevcut işi yeniden değerlendirebilir, mevcut iş durumunu kabul

edebilir, bırakma düşüncelerini azaltabilir ve / veya diğer geri çekilme davranış biçimlerine girebilir (Mobley, 1977: 237-239).



Şekil 1.1. İşten Ayrılma Karar Süreci

Kaynak: MOBLEY, William H. (1977). "Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover". *Jurnal of Applied Pysicology*, 62(2), 238.

1.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanın bulunduğu örgütün kültürü, yapısı ve değerleri, iş veya rol istekleri ve talepleri, kariyer geliştirme imkanları, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri, örgütün ödüllendirme politikası ve ücret, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerin başlıcalarındandır. İşten ayrılma niyeti gerçek ayrılmanın ön belirleyicisidir ve örgütsel etkinliği etkilediği gibi işletmelere önemli maliyetler de getirmektedir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 160).

Çalışanların işten ayrılmasının sebepleri ve korelasyonları ile ilgili olarak, birçok perspektiften çalışmalar yürütülmüştür (Tian-Foreman, 2009: 356);

- İşle ilgili faktörler (örneğin, iş tatmini, ödeme, performans, örgütsel bağlılık);
- Bireysel faktörler (örneğin, yaş, eğitim, cinsiyet, iş süresi) ve
- Dış faktörler (örneğin, işsizlik oranları, istihdam algıları, sendika varlığı).

Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri Tablo 1.2.'de belirtildiği gibi; dış etmenler, iş ile ilişkili etmenler ve çalışanın kişisel özellikleri olarak üç gruba ayırmışlardır. Dört dış etmenden istihdam algısı ve sendikanın varlığının işten ayrılma niyeti ile güçlü ilişkisi olduğunu, algılanan iş alternatiflerinin işten ayrılma niyeti ile olumlu yönde; sendikanın varlığının ve işsizlik oranının ise olumsuz yönde ilişkili olduğu, yeni çalışanın işgücüne katılım oranının ise işten ayrılma niyeti ile pozitif ancak zayıf bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş ile ilişkili etmenlerden ücret, genel iş tatmini, işin kendisiyle ilgili memnuniyet, ücretten memnuniyet, yöneticiden memnuniyet ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek negatif ilişki olduğunu; iş performansı, çalışma arkadaşlarından memnuniyet, terfi fırsatlarından memnuniyet ile rol açıklığı arasında diğerlerine göre daha düşük seviyede olmasına rağmen güvenilir bulgular elde etmişlerdir. İş tekrarı ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif fakat zayıf bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. İşten ayrılma niyetini etkileyen üçüncü faktör olan çalışanın kişisel özelliklerinden yaş, kıdem ve bağımlı sayısı ile negatif; eğitim ve davranış eğilimi ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte; beklentileri karşılanan kişilerin işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğu, kadınların erkeklerden daha fazla işten ayrılma ihtimallerinin olduğu ve evli çalışanların tipik olarak evli olmayanlara göre istifa etme olasılıklarının biraz daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca işten ayrılma eğilimi ile zekâ arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Cotton ve Tuttle, 1986: 60).

Tablo 1.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Dış Etmenler	İş ile İlişkili Etmenler	Kişisel Özellikler
İstihdam algıları	Ücret	Yaş
İşsizlik oranı	İş performansı	Kıdem
Yeni çalışanın işgücüne katılım oranı	Rol açıklığı	Cinsiyet
Sendikanın varlığı	İş tekrarlama	Beklentileri karşılama
	Genel iş tatmini	Eğitim
	Ücretten memnuniyet	Medeni durum
	İşin kendisiyle ilgili memnuniyet	Bağımlı sayısı
	Yöneticiden memnuniyet	Yetenek ve kabiliyet
	Çalışma arkadaşlarından memnuniyet	Zekâ
	Terfi fırsatlarından memnuniyet	Davranış eğilimi
	Örgütsel bağlılık	

Kaynak: COTTON, John L. ve Jeffrey M. Tuttle (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, The Academy of Management Review, Vol. 11, No.1, 57.

Çalışanın işten ayrılma niyetine neden olan faktörlerin tespit edilmesi, bu niyetin hayata geçirilmesini -iş bırakma- engeller ve bu sayede hem kuruluş hem de çalışan için yapılacak maddi ve manevi yatırımlar uzun vadede her iki taraf için de faydaya dönüştürülebilir (Yücel ve Demirel, 2013: 164). İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler çok yönlü bir yapıya sahip olmakla birlikte, tamamıyla aynı olmasa da araştırmacılar tarafından birbirleriyle alakalı değişik şekillerde ele alınmıştır. Bu araştırmada ise, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, yapılan araştırmalara dayanarak üç başlık (kişisel faktörler, çevresel faktörler, iş ve iş ortamı ile ilgili faktörler) altında toplanmıştır. Bu faktörler aşağıda sunulmaktadır.

1.2.1. Kişisel Faktörler

Çalışanın genel yapısı, eğitim seviyesi, iş tecrübesi, içinde bulunduğu sosyal çevre, aile yapısı, çocuk sayısı, değer yargılarından oluşan ve kişinin yaşam tarzını etkileyen kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında ve çalışanın kuruluşa karşı sergileyeceği tutum konusunda olumlu veya olumsuz etki göstererek işten ayrılma niyetinde olup olmayacağını etkileyebilmektedir. Demografik özellikler olarak da bilinen kişisel özellikler, çalışanın yaş, cinsiyet, medeni hal ve gelir durumunu içermektedir. Çalışanın genç yaşta almış olduğu kararlar ile ileriki yaşlarda olgunlukla vermiş olduğu kararlar arasında elbette farklılık bulunmaktadır (Demir ve Tütüncü, 2010: 68).

Çalışanın hayat koşullarında meydana gelen değişimler, yaşıyla ilgili zorunlulukları, sahip olduğu biyolojik ve psikolojik faktörler, ailede meydana gelen evlenme, ölüm gibi değişiklikler, farklı bir işe duyulan özlem, kendini geliştirme ihtiyacı ve mevcut işi ile ilgili beklentilerinin gerçekleşmemesi durumlarında işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir (Üstün, 2018: 565).

Çoğu kuruluş, bir şekilde, yüksek performans gösterenleri farklı şekilde ödüllendirerek, daha düşük performans gösterenleri daha az sayıda girişimde buldurmaya çalışırken daha yetkin çalışanları elde tutmaya çalışır. Düşük performans gösterenlerin işveren memnuniyetsizliği nedeniyle mevcut işlerinden zorunlu ayrılmaları mümkün iken, yüksek performans gösterenlerin işveren memnuniyet düzeyiyle ilgisi olmayan faktörler nedeniyle işlerinden ayrılması beklenir (örneğin, istenmeyen iş teklifleri, başka bir kuruluşta üst düzey bir işe gitme, alternatif bir iş fırsatı ile sonuçlanan 'tesadüfi' iş arama) (Lance, 1988: 272).

1.2.2. Çevresel Faktörler

Ekonomik, siyasal ve politik koşullardaki değişiklikler, gelişen ve değişen teknoloji, işgören- iş- işletme uyumunu etkileyen otomasyon ve çekici iş fırsatları gibi makro ekonomik ve sosyal kaynaklı bu nedenler işten ayrılma niyetine etki eden çevresel faktörler arasında yer almaktadır (Üstün, 2018: 565). Aşağıda sıralanan sebeplerden dolayı çalışan çıkışlarının önüne geçmek çoğunlukla kuruluşlar açısından mümkün olmamaktadır. Çünkü söz konusu nedenlerin boyutları kuruluşların gücünü

aşmaktadır. Bu etkenler, kuruluşlar tarafından bazı çalışanların işten çıkarılmasını gerektirebilmektedir. Bu koşulları şu şekilde sıralamak mümkündür (Varol, 2010: 59-60);

- Genel ekonomik, siyasi ve politik durum ve bunun işgücü piyasasına etkileri,
- Teknoloji sayesinde başka işlere kolayca adapte olma ve başka işlere geçme fırsatlarının artması (mekanikleşme ve otomasyon),
- Mevsimlik çalışma olanakları (özellikle tarım ve otel işletmelerinde),
- Refah düzeyi,
- Konjoktürel etkenler (mevsimsel dalgalanmalar, ekonomik daralma veya genişlemeler),
- Tarım ile sanayi arasında yaşanan gidiş gelişler (gelişmekte olan ülkelerde tam anlamıyla oturmuş bir işçi sınıfının olmaması),
- Piyasa değişimleri (hammadde, yarı mamül, mamül ve malzeme yokluğu ya da yetersiz sipariş olması),
- Kıdem tazminatı (maliyetinin yüksek olması) ve
- Alternatif meslekler (başka mesleklerin daha cazip ve gelecek vadeden meslekler olması).

1.2.3. İş ve İş Ortamı ile İlgili Faktörler

Örgütsel koşulların uygun olmaması, iş yükünün fazla olması, iş tatminsizliği, kariyer gelişiminin yetersiz ve hatta imkânsız olması, rol ve görev kargaşası, iş güvencesinin olmaması, yetersiz veya adaletsiz ücret uygulamaları çalışanın işten ayrılma niyetini davranışa dönüştürmede rol oynayan örgüt içi faktörler arasında sıralanabilir (Üstün, 2018: 565). Bahsedilen koşullar, kuruluşların üretim ve yönetim departmanlarında oluşan nedenler olup şu şekilde maddeler halinde açıklanabilir (Ökten, 2008: 39);

- Kuruluşun bulunduğu fiziki yer (merkezde ya da şehir dışında olması),
- Ulaşım imkanları (servisten yararlanabilme, toplu taşıma araçlarının sıklığı, park sorununun olup olmaması),
- İşin çeşidi ve zorluk seviyesi (ağır iş, pis iş vb.),

- İstenmeyen örgütsel koşullar (çalışma şartlarında gereksiz katılıklar ve sık sık yer değiştirme),
- Ücretlendirme politikasının bozukluğu (adil ücretlendirme yapılmaması, performans değerlemesinin hiç yapılmaması ya da yetersiz yapılması),
- Kötü iş şartları (kaza ihtimalinin fazla olması, çalışma saatlerinin iyi düzenlenmemiş olması),
- Çalışanın fiziksel, ruhsal ve mesleki bilgi ve beceri yönünden fazla zorlanmaları,
- İyi bir insan kaynakları yönetiminin olmaması (hakkedilmeyen davranışlarda bulunulması, ilerleme imkanının olmaması),
- Kuruluştaki sosyal imkanların olmaması ya da yetersiz olması,
- Üretim sürecinde yaşanan olumsuzluklar (kalifiye çalışanların çalıştırılmaması, fazla iş yükü, araç ve gereçlerdeki noksanlıklar).

1.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma niyetinin analizi neden önemlidir? Psikoloji alanında, işten ayrılma niyetinin analizi üzerine geniş bir literatür bulunduğu görülmektedir. Psikologlar, gönüllü çalışan devrinin kuruluşlara değerli insan kaynağının kaybı ve devam eden faaliyetlerin aksaması sonucunda ortaya çıkabilecek maliyetleri temsil ettiğini düşündüklerinden, önemli bir konu olduğunu öne sürmektedirler. Ekonomistler ise, genellikle işten ayrılmanın yararlarını vurgulama eğiliminde olmalarına rağmen, psikologlarca tanımlanan durumu da kabul ederler. Psikologlar için işten ayrılma niyetleri önemlidir, çünkü bu niyetler gerçek işten ayrılmaya öncülük eder. Psikoloji literatüründe iyi ve kapsamlı bir şekilde belgelendiği gibi, bırakma niyeti ile fiili işten ayrılma arasında yakın bir ilişki vardır. Bu nedenle, niyetler gerçek bırakmaları öngörmede önemlidir. Gerçek işten ayrılmalar hakkında çok az uluslararası karşılaştırmalı çalışma olması işten ayrılma niyetini analiz etmenin ikinci önemli bir nedenidir. Bu şartırcı değildir, çünkü bu tür ülkeler arası çalışmalarda ciddi veri sınırlamaları vardır. Bu veri sınırlamaları ancak işten ayrılma niyeti analiz edilerek azaltılabilir (Poza ve Henneberger, 2004: 113-114).

Hem çalışanlar hem de işletmeler için önem arz eden işten ayrılma niyeti, ekonomi, işletme ve psikoloji alanlarında birçok araştırmanın konusu olmaya devam etmektedir. Çalışanlar için uygun bir iş bulmak ne derece önemliyse işverenler için de en doğru çalışanı seçmek o kadar önemlidir. Bu yüzden işten ayrılma niyetinin önemini, işletme açısından, çalışan açısından ve ekonomik açıdan olmak üzere üç başlık altında ele almak önemlidir.

1.3.1. İşletme Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma, kuruluşların işgücü planlaması ve stratejisi için merkezi olan önemli bir ölçümdür. Çalışanların mevcut pozisyonlarını bırakma sebepleri arasında sadece işi bıraktıkları gerçeği değil, bunun yanı sıra mevcut çalışanın iş tatmini ve işlerine devam etme oranları ile kuruluşun işten ayrılan çalışanlarının yerine, yetenekli insanları iş ilanlarına çekebilme başarısı için de önemli etkileri vardır (Arokiasamy, 2013: 1532). İş bırakma gerçekleştiğinde, kuruluşlar yalnızca insan sermayesi ve ayrılan çalışanın bilgisini kaybetmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanın değiştirmenin maliyetlerine de katlanırlar. Yerine koyma maliyetleri arasında işe alım ve eğitim giderleri, istihdamın erken aşamalarında müşteri hizmetlerine olası zararları ve yeni gelenlerin işi anlamak için çaba göstermesi nedeniyle verimlilikte düşüşler yer almaktadır. Bu maliyetlere ek olarak, ayrılan çalışanın müşteri portföyü otomatik olarak çalıştığı diğer şirkete, rekabet eden organizasyonun ilerlemesi için transfer edilebilir. En kötü senaryoda, iyi performanslar kaçar ve düşük performanslar konumlarını işgal eder ki; bu işlevsiz ayrılma, düşük bilgi yaratma, daha düşük hizmet, bilgi amortismanı, yeni sistemlere, politikalara veya programlara düşük katılım ve düşük verimliliğe yol açarak genel organizasyonel rekabetçiliği ve başarıyı azaltır (Yang, 2008: 433).

Çalışanın işten ayrılması, örgütler için dolaylı ve doğrudan maliyetleri içeren pahalı bir durumdur. Doğrudan maliyetler işe alım, seçme ve yeni kişilerin eğitilmesini içerir. Dolaylı maliyetler arasında, çalışanlar için artan iş yükü ve fazla mesai giderleri ile çalışanların düşük moral sonucu üretkenlik azalması gibi durumları içerir. İşten ayrılmanın hem doğrudan hem de dolaylı maliyetleri dikkate alındığında, asgari bir yıllık ve azami iki yıllık maaş ve ek gelire denk olduğu söylenebilir. Diğer taraftan işten ayrılma, bir örgüt için tamamıyla kötü bir durum olmayıp, organizasyonel

operasyonların doğal bir parçasıdır ki; yüzde beşin altındaki çalışan devir oranı sağlıksız olarak kabul edilmektedir. Çünkü işten ayrılmalar, çalışanlara yeni fikirler, yeni beceriler ve kişilikleri tanıtarak organizasyonu dinamik tutma fırsatı sunar. Ayrıca, değeri düşük işçilerin daha üretken işçilerle yer değiştirmesine fırsat tanır. Kuruluşlar dar bütçeye sahip olduğunda, çalışanların işten ayrılması ekonomik durum iyileşene kadar maaş tasarrufu yoluyla maliyetleri azaltma fırsatları sunabilir (Martin vd., 2011: 8).

İşten ayrılma fiili ile sonuçlanacak olan işten ayrılma niyeti - çalışan ister düşük performanslı isterse de çok verimli olsun - maliyet yaratan bir durumdur. Söz konusu maliyet unsurları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Çankır ve Şahin, 2018: 137);

- Çalışan seçme ve yerleştirme maliyetleri,
- Seçilen çalışanın eğitim giderleri,
- Çalışandan verim alınıncaya kadar gereksiz ödenen ücretler,
- Çalışanın işe alışıncaya kadar uğradığı veya uğrattığı kaza ve hasarların maliyeti,
- Çalışanın tam kapasite ile çalışmaya başlayıncaya kadar geçen sürede diğer çalışanlara ödenen fazla mesai ücretleri,
- Çalışanın işten ayrılmasıyla yeni işçinin işe alımı arasında geçen zamanda olabilecek üretim kaybının maliyeti,
- Çalışanın işten ayrılma niyetine karar verdikten sonra işleri aksatan olumsuz davranışlarının maliyeti.

İşletmelerin bu maliyetleri minimuma indirgeyebilmesi için öncelikle çalışanların kuruma yönelik olumlu tutum ve davranış geliştirmelerini sağlamaları gerekmektedir.

1.3.2. Çalışan Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılmaya karar veren çalışan, yeni iş bulma ve yeni durumlara uyum sağlama konusunda önemli miktarda enerji harcamaktadır. Ayrıca, önceki iş yerinde bilinen rutin işlerden ve kişilerarası bağlantılardan vazgeçmek çalışan için çok stresli olabilmektedir (Holtom vd., 2008: 233). Gönüllü olarak kendi isteğiyle işten ayrılan çalışan, daha cazip bir iş bularak ayrılıyorsa elbette ki bu durum işgörenin lehine

olacaktır. Örneğin vasıflı işgörene olan talep çok fakat arz az ise kuruluşların başka yerlerdeki kalifiye çalışanı kendilerine çekebilmek için daha avantajlı iş şartları teklif etmesi tecrübeli ve kalifiye çalışan için iş değiştirmeyi avantajlı hale getirir. Bunlar dışında işgören bazı olumsuz durumlarla karşılaşabilir (Şimşek vd., 2001: 283);

- Çalışanın kıdemini kaybetmesi,
- Daha düşük ücretle iş bulması,
- Yeni işine adapte olmaya çalışırken performans gibi yan gelirlerde düşüş olması,
- Yeni işinin bıraktığı işinden daha tehlikeli olması,
- Tatil, ikramiye ve işsizlik sigortası gibi avantajları kaybetmesi,
- Yasalar tarafından tanınan haklardan yararlanamaması (Belirli bir süreyi doldurmadan ayrılır ise kıdem tazminatından yararlanamama söz konusu olabilir),
- Yeni iş ortamına ve arkadaşlarına alışırken uyum sorunu yaşaması (Psikolojik hastalıklara yol açabilir).

1.3.3. Ekonomik Açıdan İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Finansal açıdan bakıldığında, işten ayrılma eylemi çok maliyetli olabilir. Bir çalışan bir işletmeden ayrıldığında, çalışanın yerine başka birinin geçmesi veya geride kalanların ayrılan kişinin işinin üstesinden gelebilmesi için işletmenin zaman ve para gibi kıt kaynakları harcamasını zorunlu kılar. Kuruluşlar bütçelerinin önemli bir kısmını yeni çalışanları işe almak ve eğitmek için harcarlar. Ayrılanların neden olduğu, örgütün günlük faaliyetlerinin kesintiye uğraması, duygusal stres ve bazen de kalanların karşı karşıya kaldığı aşırı iş yükü gibi bazı maliyetlerin parasal olarak yakalanması zordur. İstenmeyen işten ayrılmalar aynı zamanda kurumun -hem iç hem de dış- olumsuz bir imajını yansıtabilir; bu nedenle, gönüllü işten ayrılmaların, akademisyenlerin ve uygulayıcıların dikkatini çekmeye devam etmesi şaşırtıcı değildir (Singh ve Loncar, 2010: 471).

1.4. İşten Ayrılma Niyeti Modelleri

İşten ayrılma veya işten ayrılma niyeti modelleri, çalışanların memnuniyeti ve kurumlarıyla ilişkilerinin kalitesi ile ilişkilendirilmiştir. İşten ayrılmanın öncelikleri

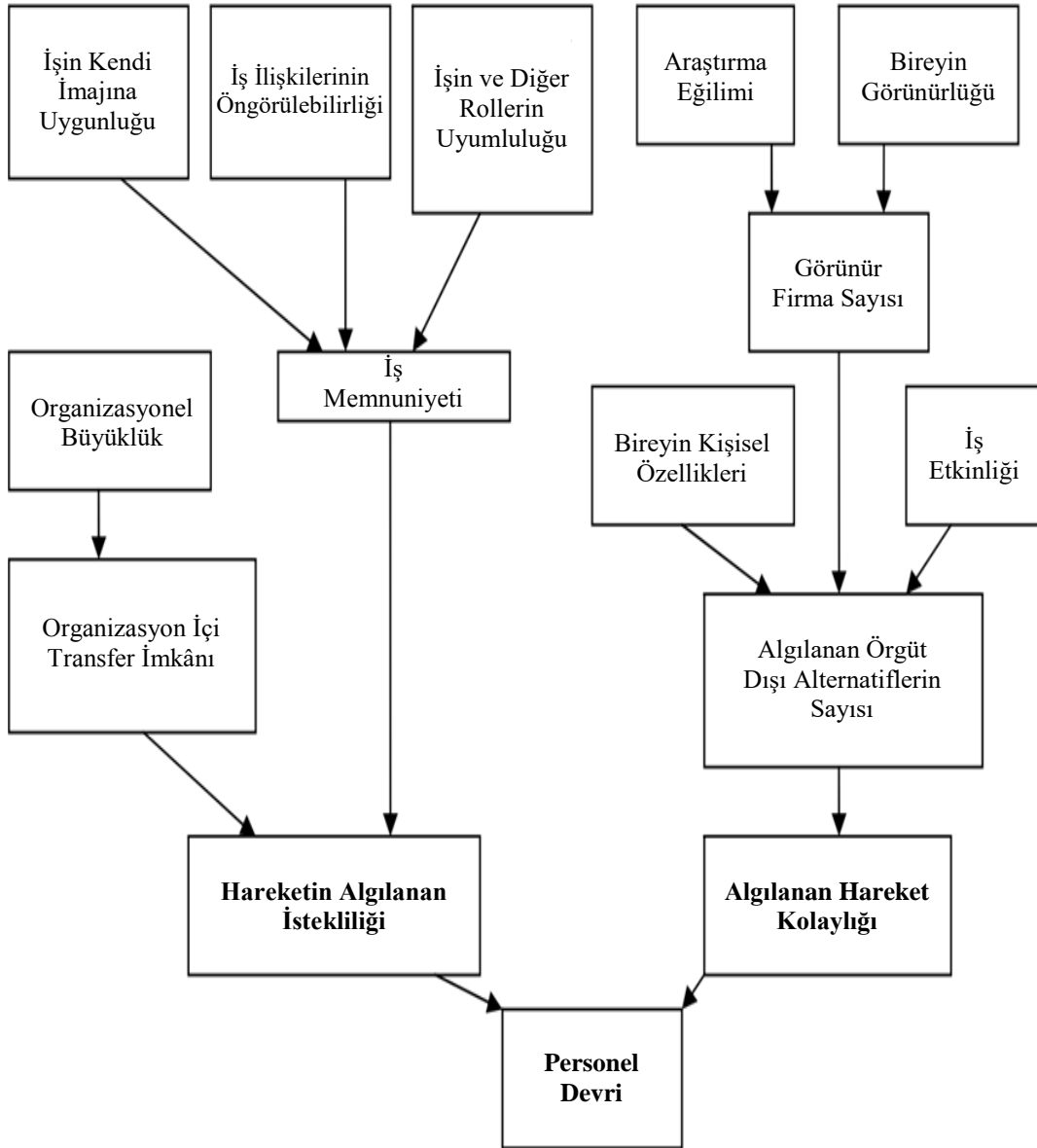
hakkında bazı araştırmacılar genel örgütsel denge teorisini savunmuşlardır ki; bu teorisinin temeli çalışanların mevcut işinde devamlılığının sağlanabilmesi için çalışanın örgütsel katkıları ve teşviklerinin dengelenmesi gerektiğine dayanır. Model, çalışanların iki bağımsız faktörden etkilendiğini öne sürmektedir: algılanan arzu edilebilirlik (veya “iş tatmini”) ve kurumdan ayrılma kolaylığı (veya “dış istihdam olanakları”) (Holtom vd., 2008: 237).

Bazı araştırmacılar ise genel örgütsel denge teorisine dayanan birçok model geliştirmişlerdir. Hepsi karşılıklılık normunda ortak bir teorik temeli paylaşmaktadırlar. Karşılıklılık normu, bir taraf diğere karşı olumlu bir şekilde hareket ettiğinde, taraflar arasındaki gayri resmi bir yükümlülük için örtük bir beklentinin geliştiğini ima etmektedir (Hofaidhllaoui ve Chhinzer, 2014: 4).

İstenmeyen çalışma durumundan kaçmaya çalışan bireyler ilk önce mevcut örgüt içinde sonra diğerkuruluşlarda şansını aramaktadır. Çalışanlar istenmeyen çalışma şartlarından uzaklaşmak için yapmak zorunda oldukları işleri ertelemeye başlarlar (Jackofsky, 1984: 75).

1.4.1. March ve Simon (1958) Modeli

March ve Simon (1958) modeli (Şekil 1.2.), işgören devrinin nedenleriyle ilgili olarak geliştirilen ilk modellerden biridir. Günümüzde mevcut işgören devriyle ilgili teorik ve ampirik çalışmaların çoğu bu modele dayanmaktadır. March ve Simon’a göre çalışanın algıladığı hareket rahatlığı ve hareketin algılanabilirliğinin derecesi, çalışanlarda yeni iş arama olasılığını belirler. Hareketin istenmesi, işle ilgili tutumlara ve iç fırsatlara bağılyken; hareket kolaylığı ise alternatif işlerin ve işsizlik düzeylerinin bulunabilirliği gibi dış faktörlere bağılıdır (Tanova ve Holtom, 2008: 1554).

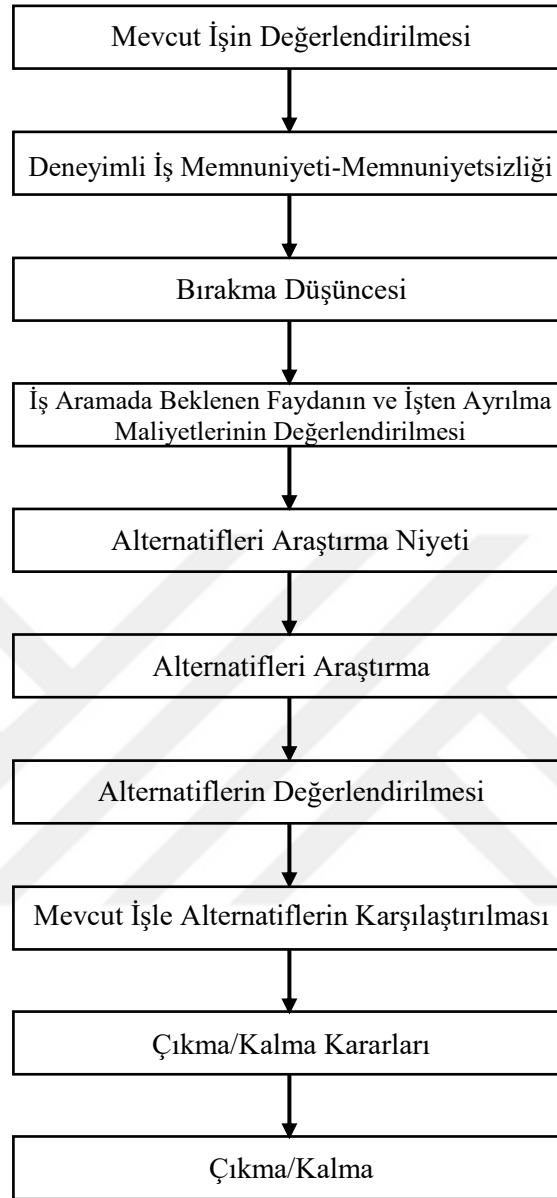


Şekil 1.2. March ve Simon'un (1958) Personel Devri Modeli

Kaynak: THOMSON, S. Bruce (2002). The Role Of Community In The Retention/Attachment Process: A Qualitative Study Of The Embeddedness Model, 10.

1.4.2. Mobley (1977) Modeli

Mobley (1977) modeli (Şekil 1.3.), iş tatmini ve işgören devri arasında bir dizi ara bağlantı önermektedir. Özel olarak, iş arama davranışları ile sonuçlanan bir dizi yoksunluk bilişlerini (örneğin, işi bırakma düşünceleri, iş arama programı değerlendirmeleri ve iş arama niyetleri) tetiklemek için iş tatminsizliği önerilmektedir.



Şekil 1.3. Mobley (1958) Personel Devri Modeli

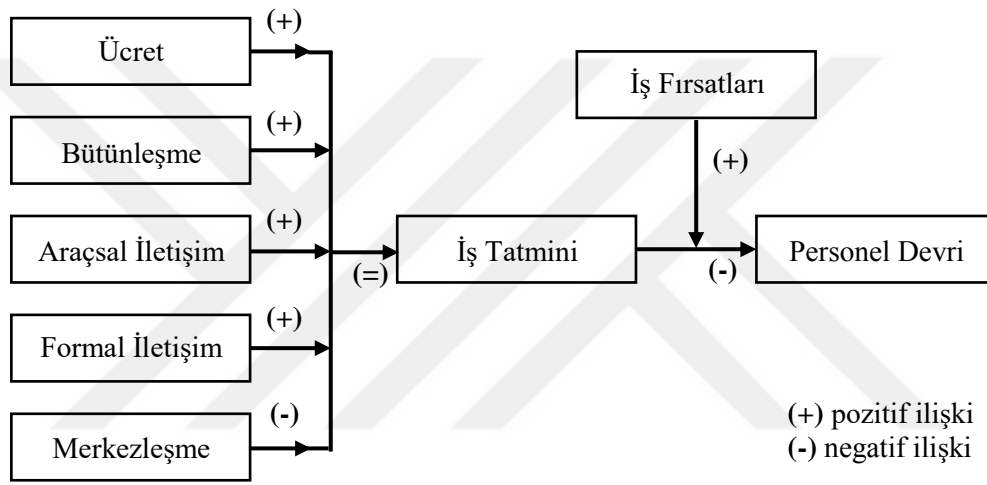
Kaynak: THOMSON, S. Bruce (2002). The Role Of Community In The Retention/Attachment Process: A Qualitative Study Of The Embeddedness Model, 13.

Alternatif bir iş bulunduğu ve mevcut işten daha çekici olarak değerlendirildiğinde, birey iş bırakma niyetini geliştirir ve sonuç olarak örgütü terk eder (Joseph vd., 2007: 548).

1.4.3. Price (1977) Modeli

Price (1977) modeli (Şekil 1.4.), çalışması neticesinde personel devrinin temel belirleyicilerine ve ara değişkenlerine ilişkin olarak farklı bir model önermiştir. Price'a

göre işgören devrinin belirleyicileri arasında; ücret, sosyal bütünleşme, araçsal iletişim, resmi iletişim ve gücün merkezileşmesi yer almaktadır. Bu modelde ücretin önemli bir belirleyici olması için, ücretin birey için önemli olması gerekir. Sosyal bütünleşme, bireyin örgüt içindeki bir grubun ayrılmaz bir parçası olduğunu düşündüğü boyuttur. Araçsal iletişim, çalışanla ilgili bilginin işletme tarafından işgörene aktarılma derecesidir; resmi iletişim ise bilginin üst düzey yönetim ve denetçilerden nasıl dağıtıldığı ve işletme içindeki yetkilerin merkezileşmesi ile ilgilidir.



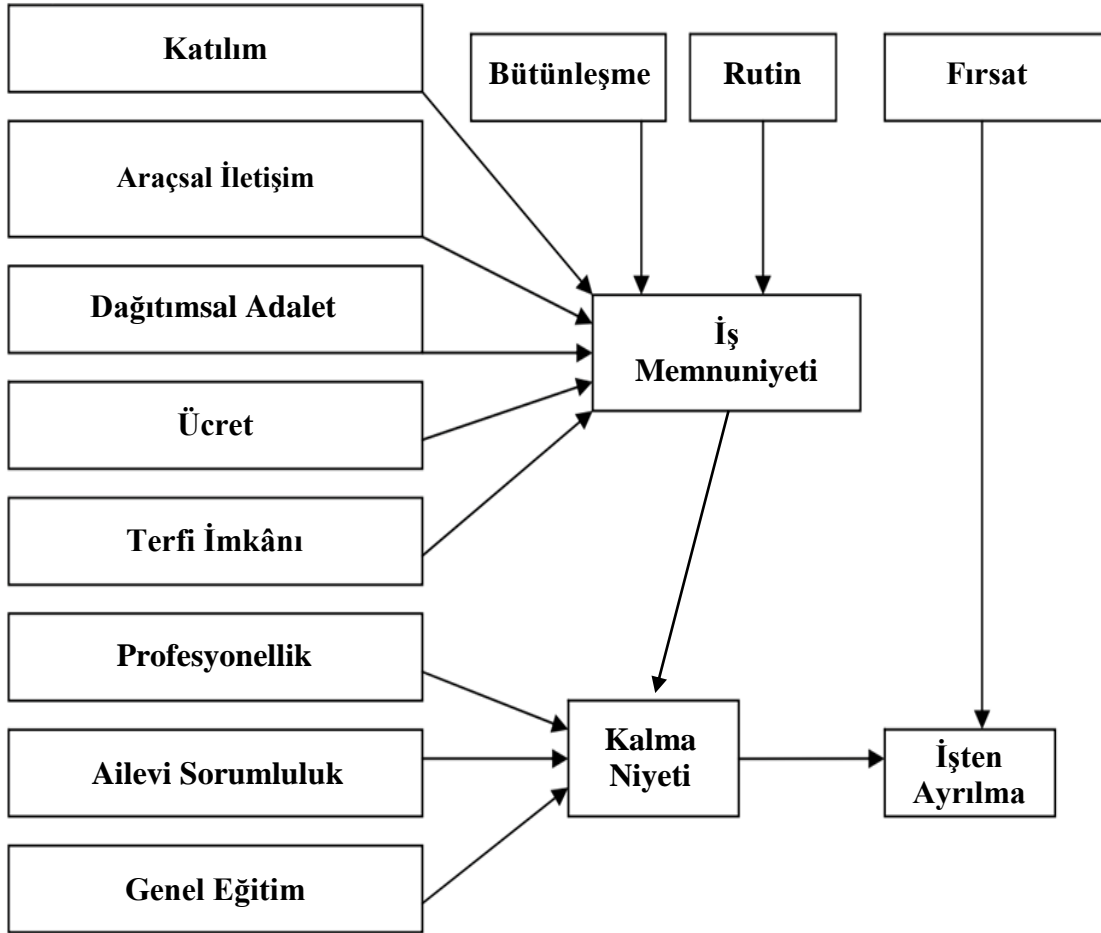
Şekil 1.4. Price'in (1977) Personel Devri Modeli

Kaynak: DEMİRKIRAN, Mustafa ve Ramazan Erdem (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.3, 295.

Bu modelde yüksek merkezleşmenin, işgören devrini artırdığı düşünülmektedir. Fırsatlar ve iş tatmini, belirleyici faktörler ve devir oranı arasında ara değişkenler olarak yerini alır. Memnuniyetsizliğin yalnızca memnuniyetle fırsat arasında etkileşiminin olduğu ve fırsatın yüksek olduğu zaman devir oranına neden olması Price modelinin en temel hipotezidir (Hess, 2007: 3).

1.4.4. Price ve Mueller (1981) Modeli

Price ve Mueller'in nedensellik modeli (Şekil 1.5.), işten ayrılmaları açıklama amacı için geliştirilen modellerden biridir. Nedensellik modeline göre işten ayrılmayı etkileyen on bir belirleyici unsur vardır (Price ve Mueller, 1981: 547):



Şekil 1.5. Price ve Mueller (1981) Nedensellik Modeli

Kaynak: PRICE, James L. ve Charles W. Mueller (1981). A Causal Model Of Turnover For Nurses. Academy Of Management Journal, 24(3), 547.

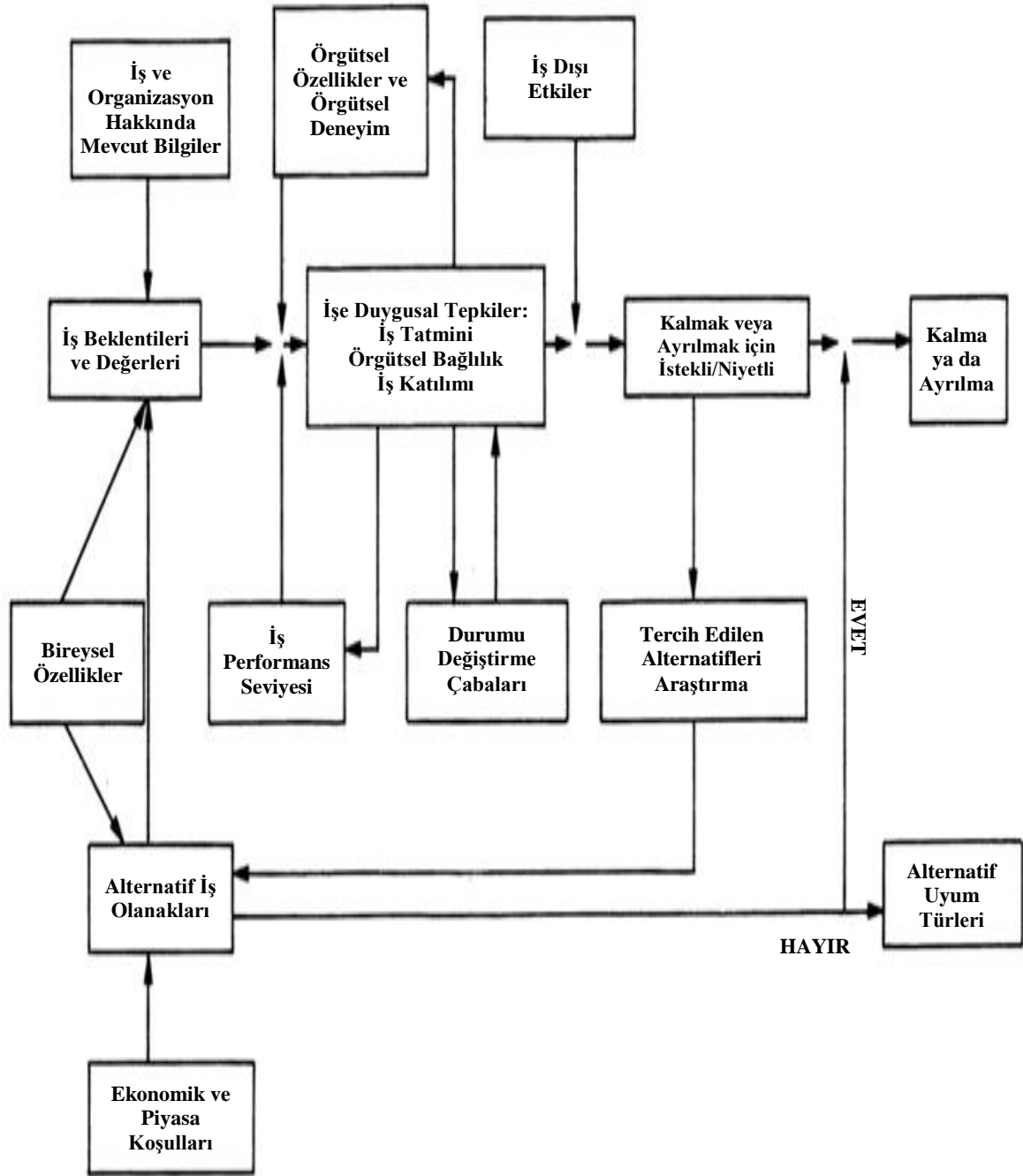
1. Fırsat: Alternatif işlerin mevcudiyeti,
2. Rutin: İşin tekrarlanma derecesi,
3. Katılım: Bir bireyin işle ilgili kararlara katılma derecesi,
4. Araçsal iletişim: İşle ilgili bilgilerin bir kuruluş tarafından çalışanlarına aktarılma derecesi,
5. Bütünleşme: Bir bireyin örgütsel üyeler arasında ne kadar yakın arkadaşları olduğu,

6. Ücret: Hizmet karşılığında dağıtılan para veya eşdeğeri miktar,
7. Dağıtımsal adalet: Ödül ve cezaların derecesi, kuruluşa girdi miktarı ile ilişkilidir,
8. Terfi imkânı: Bir organizasyon içindeki üst kademeye yükselebilmek potansiyeli,
9. Profesyonellik: Mesleki performans standartlarına bağlılık derecesi,
10. Genel mesleki eğitim: Bir bireyin mesleki sosyalleşmesinin, farklı organizasyonların verimliliğini artırma kabiliyeti ile sonuçlanması,
11. Ailevi sorumluluk: Bir bireyin akrabalarına karşı yükümlülüklerinin derecesi.

Nedensellik modeline aracı değişkenler olarak dahil edilen iş tatmini, bireylerin işlerini sevme derecesi; kalma niyeti ise çalışanın kuruluştaki tahmini devam etme olasılığı olarak tanımlanmaktadır ve belirleyiciler ile işten ayrılma arasında müdahale etmek için kullanılır. Alternatif işlerin mevcudiyeti, doğrudan işten ayrılma miktarını arttırmaya hizmet etmektedir. Yedi belirleyicinin iş tatmini yoluyla işten ayrılma üzerinde dolaylı bir etkisi söz konusudur. Rutin, işle ilgili memnuniyeti azaltırken; işle ilgili kararlara katılmak, işle ilgili konular hakkında bilgilendirilmek, aynı kuruluştaki çalışan yakın arkadaşlara sahip olmak, iyi maaş almak, adil bir şekilde terfi etmek, organizasyonda daha iyi bir iş bulmak için bir fırsata sahip olmak iş tatminini arttırmaktadır. Geriye kalan üç belirleyicinin ise kalmaya istekli olarak işten ayrılma üzerinde dolaylı etkisi vardır. Profesyonellik ve genel mesleki eğitim, kalma niyetini azaltmaya yardımcı olurken, ailevi sorumluluk kalma niyetini arttırmaya hizmet eder. Son olarak model, kalma niyetinin işten ayrılma üzerinde doğrudan olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir. Demografik değişkenler, belirli bir etkisi olmadığı için Price ve Mueller tarafından modele dahil edilmemiştir (Price ve Mueller, 1981: 544-548).

1.4.5. Steers ve Mowday (1981) Modeli

Steers ve Mowday (1981) modeline göre, personelin işten ayrılmasında ya da işine devam etmesinde etkili olan üç seviye vardır. Bunlar; işle ilgili beklentiler ve değerler, personelin işine karşı beslediği duygusal tepkiler ve işten ayrılma/ devam niyetidir. Bu modelde (Şekil 1.6.) iş tatminiyle birlikte diğer çalışanların tutumları da personel devir nedenleri arasında değerlemeye alınmıştır.



Şekil 1.6. Steers ve Mowday'in (1981) Personel Devri Modeli

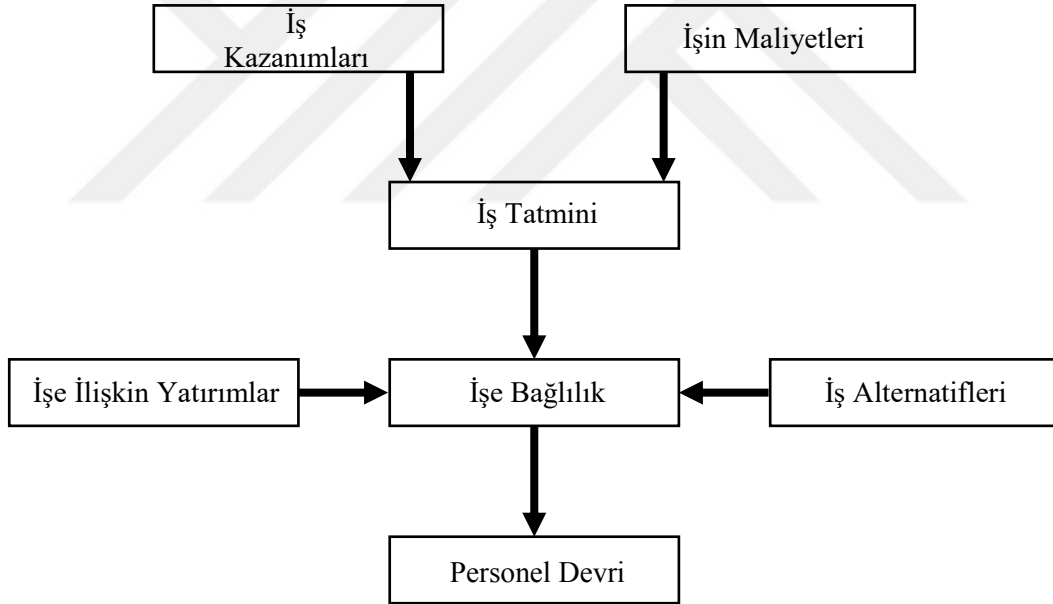
Kaynak: LEE, Thomas W. ve Richard T. Mowday (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management*, 30(4), 723.

Ayrıca iş ile ilgili bilgilerin varlığı, bu bilgilere personelin ulaşabilmesi ve önceden tahmin edebilmesinin de personel devrinde etkili olduğu belirtilmiştir. Bunun

yanı sıra iş dışı etkenlerden de etkilenen personelin, işini bırakmadan önce işletme içindeki konumlarını da değiştirmeye çalıştığını savunmuşlardır (Demirkıran, 2014: 21-22).

1.4.6. Rusbult ve Farrell (1983) Modeli

Rusbult ve Farrell (1983) modeli, işe bağlılığı personel devrini doğrudan etkileyen tek neden olarak gösteren modellerden biridir. Söz konusu model (Şekil 1.7.) iş tatmininin ya da kişinin işine olan etkisinin pozitifliğinin, öncelikle iş ile ilgili ödüllerin ve maliyetlerin basit bir işlevi olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte, işe bağlılığın; işten elde edilen ödüller ve maliyetler (memnuniyet), bireyin iş alternatiflerinin kalitesi ve bireyin işteki yatırımının büyüklüğü gibi çeşitli faktörlerin bir işlevi olduğu söylenir. Buna karşılık, personel devrinin doğrudan işe bağlılık ile öngörüleceği iddia edilmektedir (Farrel ve Rusbult, 1981: 80).



Şekil 1.7. Rusbult ve Farrell'in (1983) Personel Devri Modeli

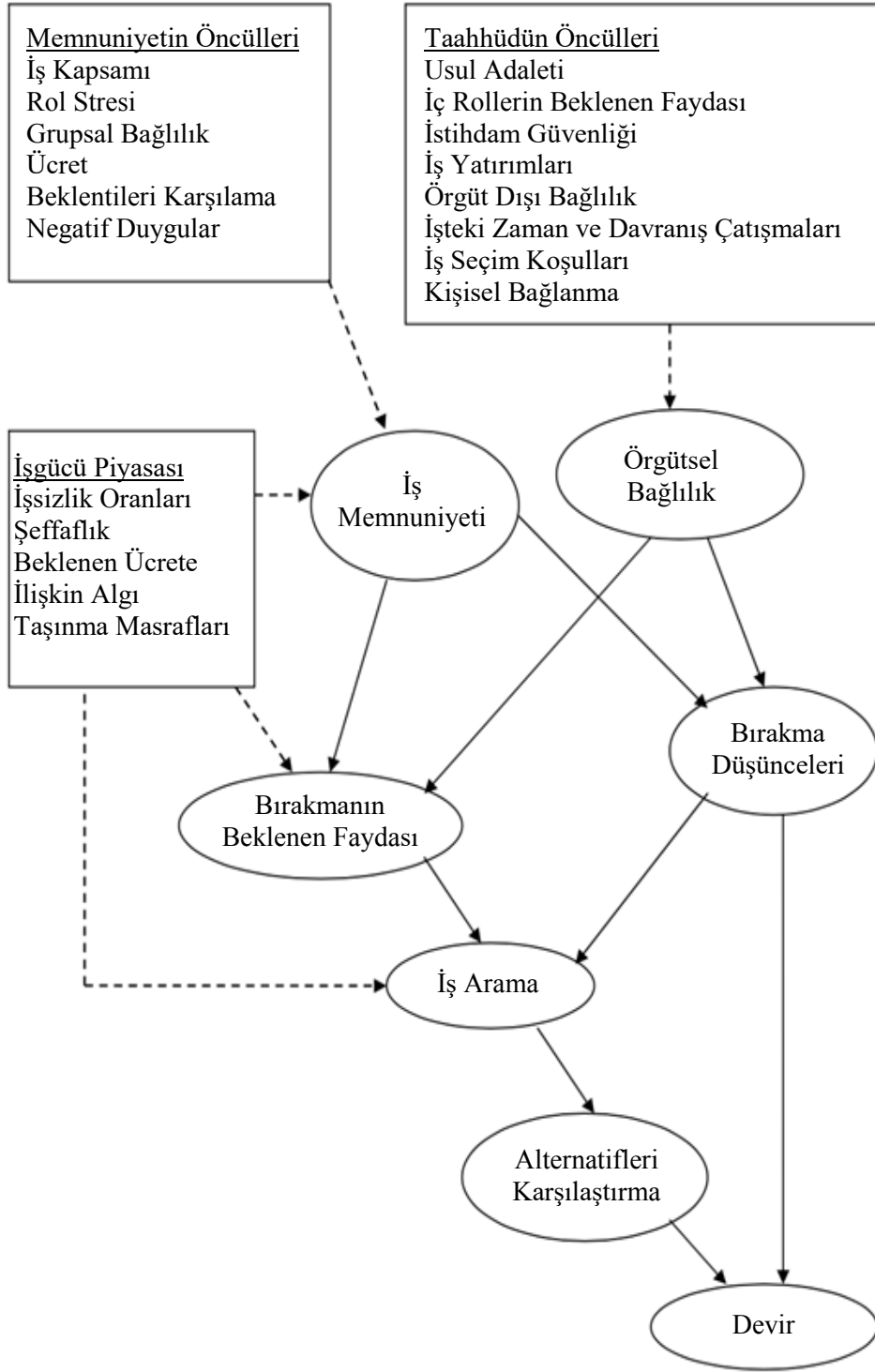
Kaynak: DEMİRKIRAN, Mustafa ve Ramazan Erdem (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.3, 297.

1.4.7. Hom ve Griffeth (1995) Modeli

Hom ve Griffeth (1995) modeline göre (Şekil 1.8.) mevcutta olan iş imkanlarıyla, var olduğuna inanılan iş imkanları arasında fark vardır. Halihazırda bir iş imkânı elbette ki daha çekicidir. Personelin işten ayrılma niyeti, kendi isteğiyle işten

çekilme gücüdür. İş tatmini ve bağlılık bu modelde personel devrini etkileyen iki temel bileşendir. Personelin iş tatmin düzeylerini belirleyen faktörler iş kapsamı, stres, ücret, grupsal bağlılık, beklentilerin karşılanması ve negatif duygularıdır. Örgütsel bağlılığın belirleyicileri ise adalet, mevcut için beklenen getiriler, iş güvenliği, iş yatırımları, çalışanların örgüt dışı bağları, işteki zaman ve davranış çatışması, iş alternatifleri ve kişisel bağlanma isteğidir. Modelde yer alan önemli bir konu da piyasanın durumudur. Personelin iş değiştirme maliyeti, işsizlik oranları, beklenen ücrete ilişkin algı, pazar hakkındaki bilgilerin şeffaflığı gibi değişkenler niyeti etkilemekte ve personel devrine neden olmaktadır (Doğanay, 2016: 69-70).





Şekil 1.8. Hom ve Griffeth'in (1995) Personel Devri Modeli

Kaynak: THOMSON, S. Bruce (2002). The Role Of Community In The Retention/Attachment Process: A Qualitative Study Of The Embeddedness Model, 13.

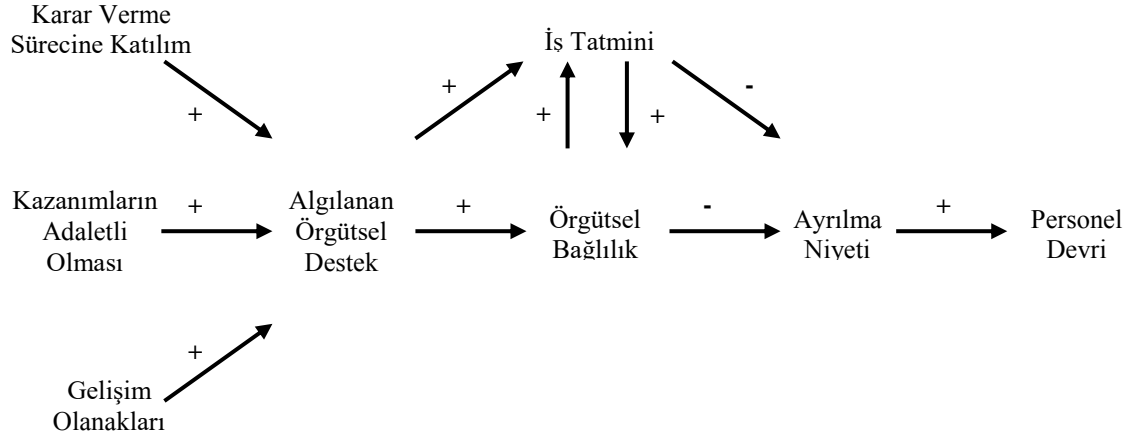
1.4.8. Price (2001) Modeli

Price (2001), personel devrinin belirleyicilerini iç ve dış olmak üzere iki grupta incelemiştir. Modele göre (Şekil 1.9.) iç belirleyiciler, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş arama davranışı ve işte kalış amacıdır. Bu değişkenler, personel devrinin belirleyicileri olarak kabul edilir. Dış belirleyiciler ise; çevresel, bireysel ve yapısal değişkenler olarak dikkate alınmıştır. Bu üç etiketin içerdiği tüm değişkenler personel devrinin olası belirleyicileri olarak kabul edilmiştir. İki çevresel değişken olan fırsat ve akrabalık sorumluluğu personel devrinin olası belirleyicileri olarak görülmüştür. Fırsat, alternatif işlerin çevrede mevcut olmasıdır. Daha fazla fırsat, çevredeki alternatif işlerde daha fazla çalışan farkındalığı yaratır, çalışanlar daha sonra bu alternatif işlerin maliyetlerini ve faydalarını değerlendirir ve son olarak, işlerin faydaları maliyetlerden daha yüksek gibi görünürse, çalışanlar işlerini bırakır. İş tatmini yoluyla işgören devri üzerinde dolaylı olumsuz etki de söz konusu olabilir. Çalışanların çevrede öğrendikleri alternatif işlerden bazıları, mevcut işlerinden önemli ölçüde daha iyi olabilir. Alternatif işler mevcut pozisyondan daha iyi değilse, o zaman personel devri oluşmaz. Akrabalık sorumluluğu ise kişinin yakın akrabalarına karşı yükümlülüklerin varlığıdır.

etkiye sahiptir. Olumlu ve olumsuz duygular, algıda seçicilik vasıtasıyla iş tatmini üzerinde etkili olabilir. Yüksek olumlu duygulanımdaki bir personel, örneğin, bir işin olumlu yönlerini, iş tatminini arttırarak, seçici olarak algılayabilir. Yüksek olumlu duygu durumlu çalışan, belirsiz uyarınları ise olumlu bir şekilde algılayabilir ve böylece iş tatminini arttırabilir. Yedi yapısal değişken, araştırmanın odak noktası olmuştur: Özerklik, dağıtımsal adalet, stres, ücret, terfi imkanları, rutinleşme ve sosyal destek. Bu değişkenlerden özerklik, iş tatmini üzerindeki olumlu etkisiyle; dağıtımsal adalet, terfi imkanları ile personelin sosyal destek görmesi ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisiyle işgören devrini azaltır. İş stresi ve rutinleşme, iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisiyle işgören devrini artırır. Ücret konusunda Price da ekonomistler gibi ücretin işgören devrini azalttığını ifade etmektedir. Yani ücret yükseldikçe iş tatmini artmakta ve işgören devri azalmaktadır. Price (2001) modeli, işgören devir sürecini en geniş şekliyle ele alan modellerden biridir. Önceki modellerden farkı, personelin genel eğitim seviyesinin, özerkliğin, terfi imkanlarının, rutinleşmenin ve sosyal desteğin personel devrine etkilerinin de ele alınmış olmasıdır (Price, 2001: 600-612).

1.4.9. Allen, Shore ve Griffeth (2003) Modeli

Allen, Shore ve Griffeth (2003) Modeli'nde algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini faktörlerinin işgören devri üzerinde belirleyici olduğu öne sürülmektedir. Modelde (Şekil 1.10.), personelin gelişim imkanlarına sahip olup olmaması, karar verme sürecine dahil olup olmamaları ve kazanımlarının adaletli olarak dağıtılıp dağıtılmaması olarak ifade edilen destekleyici insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel desteği şekillendirdiği ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu öne sürülmektedir. Ayrıca bu iki unsurun işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği, ayrılma niyetiyle de personel devri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 99-118).

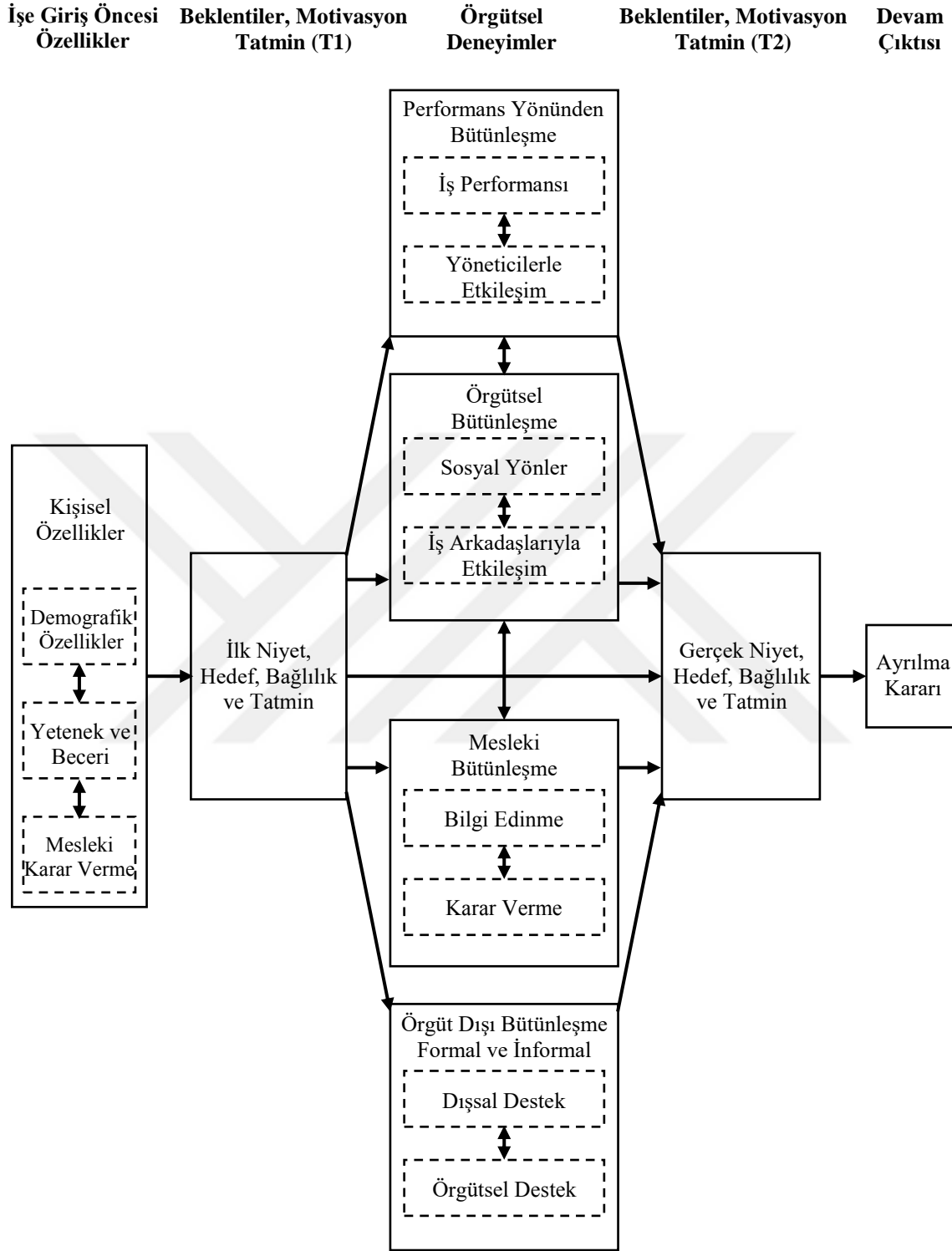


Şekil 1.10. Allen, Shore ve Griffeth'in (2003) Personel Devri Modeli

Kaynak: ALLEN, David G., Lynn M. Shore ve Rodger W. Griffeth (2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process". Journal of Management, 29(1), 101.

1.4.10. Peterson (2004) Modeli

Peterson'un (2004) bu modeli (Şekil 1.11.), çalışanın bireysel niteliklerini içerir, ancak odak noktası, çalışanları organizasyonun performans, sosyal, kariyer-yolu ve örgüt dışı sistemlerine entegre etmede organizasyonun rolü üzerinedir. İşe giriş öncesi kişisel nitelikler, çalışanın istihdam edilmeden önceki demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, ırk vb); ayrıca, hem bilişsel nitelikleri (motivasyon vb) hem de davranışsal nitelikleri (eğitim seviyesi, iş performansı, önceki deneyim vb) temsil eden yetenekler ve becerileri ve de mesleki karar verme yetkinliğini içerir. Bu kişisel nitelikleri sayesinde iş hayatının erken dönemlerindeki işle ilgili ilk niyeti, hedefi, işe olan bağlılığı ve iş tatmin düzeyleri şekillenen personel örgütsel deneyimlerinin de etkisiyle belirli bir süre sonra gerçek niyeti, hedefi, işe olan bağlılığı ve iş tatmin düzeylerine sahip olur ve tüm bu süreçlerin sonucunda işten ayrılma veya işine devam etme kararını alır. Bu modelin uzunlamasına olması nedeniyle, niyet, hedef, bağlılık ve tatminin hem kuruluş üzerindeki entegrasyonu hem de etkileyeceği ve etkileneceği hipotezi nedeniyle, bu değişken iki kez eklenmiştir. Şöyle ki; bir kere kuruluşu girişte (T1) ve sonra yeniden birikim ve ilişkilerin gelişmesi için yeterince uzun bir süre geçtikten sonra (T2).



Şekil 1.11. Peterson (2004) Personel Devri Modeli

Kaynak: PETERSON, Shari L. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. Human Resource Development Review, 3(3), 219.

İlk niyet, çalışanların, ilk gelişlerinde, sosyalleşmeden önce kuruluşla birlikte kalma niyetini temsil eder. İlk hedefler, bireyin organizasyonda başarılı olmak istediği dereceyi temsil eder. İlk bağlılık, kurumdaki istihdamın seçilmesinde doğru kararı vermenin kesinliğini temsil eder ve örgütsel hedeflere ulaşmak için uygulanması beklenen çabayı taahhüt eder. İlk tatmin ise, yöneticilerin işlerinden bugüne kadar memnun kalma derecelerini belirler. Örgütsel deneyim aşaması ise dört bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilki olan performans entegrasyonu, çalışanların hem resmi hem de gayri resmi deneyimlerini, iş performanslarına ve yöneticilerine olan etkileşimlerine dayanan organizasyona uygun olduklarını yansıtır. İş performansı deneyimleri; iş gereklilikleri, mesleki gelişim fırsatları, performans ve beceri düzeyi gibi konuları içerir. Yönetim ile etkileşimler arasında; denetleyiciye erişim ve destek verme ve denetleyiciye güvenme, amir ile işle ilgili konuları rahat bir şekilde tartışmak ve mesleki gelişimdeki üstünlüğü ve çalışanın gelişimi yer almaktadır. Örgütsel bütünleşme, doğası gereği daha sosyal olan deneyimlere dayanan örgütsel uyumu yansıtır. İş performansının ötesinde yöneticilerle ilişkileri ve iş arkadaşlarıyla etkileşimleri içerir. Sosyal deneyimler; başarıların kutlanması, kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılması, yönetici ile çalışma ile ilgili olmayan konuların rahatça tartışılması ve yöneticinin ve çalışanın kişisel gelişimidir. İş arkadaşlarıyla etkileşimler; hedeflere ulaşmak için birbirlerini desteklemeyi, arkadaşlık oluşumlarını, samimiyet ve dostluğu içerir. Mesleki bütünleşme, çalışanların mesleki bilgi toplama ve karar verme fırsatlarına dayalı olarak örgütsel uygunluğu ne ölçüde algıladıklarını yansıtmaktadır. Mesleki bilgi toplama deneyimleri; çalışanların kariyer veya kariyer yolları hakkında bilgi toplaması için örgüt tarafından sağlanan resmi ve gayri resmi fırsatları ve genel olarak kurumdaki kariyer yolları ve kariyerleri hakkında bilgi sahibi olmayı teşvik etmeyi içerir. Karar verme deneyimleri; kariyer hedeflerine ulaşmada örgütsel yardım, kariyer hedeflerini tartışmak için resmi ve gayri resmi fırsatlar ve kariyerle ilgili kararlar hakkında danışılmasını içermektedir. Örgüt dışı bütünleşme, çalışanların iş-yaşam dengesi için dışsal ve örgütsel desteğe dayanan örgütsel uyumu algılayış biçimlerini yansıtır. Dış deneyimler; profesyonel talepler için aile ve arkadaşlardan anlayış ve kişisel ve mesleki sorumlulukları dengelemede aile ve arkadaşlardan yardımı içerir. Örgütsel destek; iş yeri dışındaki sorumluluklara (ör. aile, arkadaşlar, dini veya manevi bağlar, ordu veya eğitim arayışları) ilişkin denetim

anlayışını içermektedir. Dördüncü aşamada T1'deki ilk niyet, hedef, bağlılık ve tatmini içeren değişkenler örgütsel deneyimlerin de etkisiyle T2'de gerçek niyet, hedef, bağlılık ve tatmine dönüşür. Sonuçta, çalışanlar ya kalmaya ya da ayrılmaya karar verirler. Bu modelin en önemli özelliği değişkenlerin hem işe başlayışın ilk zamanlarında hem de olgunlaşma evresinden sonra olmak üzere iki kez test edilmesidir (Peterson, 2004: 219-223).

1.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Kuruluşlar açısından ek maliyet ve zaman kaybı olan, aynı zamanda personel grupları arasındaki sosyal ilişkileri zayıflatarak çalışanın moralini bozan ve ayrılma eyleminin bir önceki basamağı olan işten ayrılma niyeti, personelin işinden ayrılmadan, kuruluşta devam ederek, işletme için çalışmaya devam etmesinin sağlanması imkânını vermesi açısından kuruluşlar için çok önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

İşten ayrılma niyetinin, kuruluşta bir takım olumlu-olumsuz etkileri olduğu düşünülmektedir. Niyete sebep olan faktörlerin belirlenmesiyle işten ayrılma eylemi önceden tahmin edilerek açıklanabilmektedir. İşten ayrılma niyetinin en önemli sonuçlarından bir tanesi işten ayrılmaya karar veren çalışanın beraberinde götürdüğü ve örgüt için çalışırken elde ettiği toplam bilgiden oluşan örgütsel hafızadır (Stein ve Zwass, 1995: 88). Yapılan bir araştırmada kolektif bilginin %42'sinin çalışan insanın beyninde yer aldığı ve personelden daha fazla bilgi depolayacak bir bilgi deposu olmadığı için de işten ayrılmaların yol açacağı örgütsel hafızanın zayıflamasının kuruluşları önemli ölçüde etkileyebileceği düşünülmektedir. Maddi olarak ifade edilemeyen bilgi birikiminin tecrübeli bir personelin işten ayrıldığında beraberinde yanında götürmesi ve yeni gelen personellere kolayca aktarılamaması, maliyetli ve zaman alan bir süreçtir (Kızıldağ, 2015: 182). Bu süreç içerisinde kalifiye çalışan eksikliğinin sebep olacağı müşteri memnuniyetsizliği de önemli sonuçlardan birisidir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36).

İşten ayrılma, her ne kadar örgütler açısından sıklıkla olumsuz düşünülse de çalışanların hareketleri bir organizasyonu canlandırabilir. En belirgin olumlu sonuç, kuruluşlardaki daha iyi performansçılarının değiştirilmesidir. Bu durum, işten ayrılma

gerçekleştğinde, yenilik, yeni fikirler ve yaklaşımlar getiren ve değişim yoluyla örgütsel etkinliğe katkıda bulunan değişim fırsatları yaratır. İşten ayrılma aynı zamanda boş pozisyonları ortadan kaldırarak veya birleştirerek maliyeti de azaltabilir, çünkü yetenekli personele yüksek ücret verileceğine, eşit kapasiteye sahip yetenekli personele düşük ücret verme imkânı doğabilir. Özellikle temel değerlerdeki veya inançlardaki farklılıklardan kaynaklanan ihtilaflar kolayca çözülemediğinden işten ayrılmalar son çare olabilir (Hong ve Kaur, 2008: 2-3). Eğer kuruluşun iyi bir ödül sistemi mevcutsa işten ayrılma, örgütün performansını arttırabileceği gibi örgütsel inovasyon ve adaptasyona da yol açabilir (Staw, 1980: 265).

Bununla birlikte, çalışanların işten ayrılmaları; ekipleri bozar, maliyetleri yükseltir, üretimi azaltır ve bilgi kaybıyla sonuçlanır. İşten ayrılmalar, işe alımların ve eğitim maliyetlerinin artmasına ve projelerin sürekliliğini kaybetmesi ve kilit faaliyetlerin kesintiye uğraması nedeniyle verimlilik kaybına neden olabilir. Yeni personel alınana ve eğitilene kadar geride kalan personele aşırı yüklenilmesi hataların artmasına neden olur. Ayrıca işten ayrılma, kalanların tutum ve morallerini olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanlar bir kuruluştan gönüllü olarak ayrıldıklarında, genellikle işlerinde hata bularak ayrılmalarını haklı çıkarırken, kuruluştaki diğer çalışanlar başka bir çalışanın neden ayrıldığına dair kendi algılarını geliştireceklerdir. Çıkarımlar tutarsız sözcükleri yayarak çalışma ortamına ve ilişkilere zarar verebilir (Hong ve Kaur, 2008: 2-3). Örgütler için yeteneksiz ve düşük performanslı personelin işten ayrılmasında her ne kadar işe alım, seçme ve eğitim masrafları göze çarpmakta ise de; yetenekli ve tecrübeli personellerin işten ayrılmalarında dikkatler olası bozulmalar ve demoralizasyona odaklanır (Staw, 1980: 257-258).

İşten ayrılma niyetinin eyleme dönüştüğü noktada hem kuruluşlar hem de işten ayrılan ve işe devam eden çalışanlar için pozitif ve negatif sonuçlar meydana gelecektir. Mobley (1982)'in özetlediği bu sonuçları aşağıdaki tablolardaki gibi gruplamak mümkündür:

Tablo 1.3. İşten Ayrılma Niyetinin Muhtemel Olumsuz Sonuçları

İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN MUHTEMEL OLUMSUZ SONUÇLARI		
ÖRGÜTLER İÇİN	ÖRGÜTTEN AYRILAN ÇALIŞANLAR İÇİN	ÖRGÜTTE KALAN ÇALIŞANLAR İÇİN
Maliyetler (İşe alma, uyum sağlama, eğitim)	Kıdem kaybı ve edinilen deneyim ve imkanların kaybedilmesi	Sosyal ortam ve iletişim modellerinin bozulması
Değiştirme maliyetleri	Yatırım yapılmamış faydaların kaybı	Değerli iş arkadaşlarının fonksiyonel kaybı
İşletme dışı maliyetler	Aile ve sosyal destek sistemlerinin bozulması	Azalan memnuniyet
Sosyal ve iletişim yapılarının bozulması	Kariyer yolunun sekteye uğraması	Yeni iş arama sırasında ve hemen sonrasında artan iş yükü
Verimlilik kaybı (değiştirme arama ve yeniden eğitime sırasındaki)	Mevcut borçların ödenmesi sorunu	Azalan uyum
Yüksek performans kaybı	Başka bir işe geçişe bağlı stres	Azalan taahhüt
Örgütte devam edenler arasında memnuniyet azalması	Kariyer planındaki değişikliklerin yol açtığı sorunlar nedeniyle eş ile yaşanan sıkıntılar	
Örgütte kalan çalışanların işten ayrılma niyeti içerisine girme olasılığındaki artış		
İşi bırakanlardan örgüt için olumsuz geribildirimler		

Kaynak: MOBLEY, William H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research, Academy of Management Review, 7(1), 113.

Tablo 1.4. İşten Ayrılma Niyetinin Muhtemel Olumlu Sonuçları

İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN MUHTEMEL OLUMLU SONUÇLARI		
ÖRGÜTLER İÇİN	ÖRGÜTTEN AYRILAN ÇALIŞANLAR İÇİN	ÖRGÜTTE KALAN ÇALIŞANLAR İÇİN
Başarısız çalışanın yer değiştirmesi	Maaşta artış ihtimali	Artan iç hareketlilik fırsatı
Yeni çalışan ile örgüte bilgi/teknolojinin entegre edilmesi	Kariyer gelişimi	Yeni iş arkadaşlarından teşvik ve verimlilik
Politika ve uygulamadaki değişiklikleri teşvik etmek	Daha az stresli bir ortamda, ilgi alanına bağlı olarak yeteneklerin ortaya çıkması ve daha üretken olmaya imkân veren “kişisel organizasyon uyumu”.	Artan memnuniyet
Artan iç hareketlilik fırsatları	Yeni ortamda yenilenen teşvik	Daha fazla uyum
Artan yapısal esneklik	İşsizlik imkanlarından yararlanma	Artan bağlılık
Örgütte kalan çalışanlarda artan memnuniyet	Geliştirilmiş öz yeterlik algıları	
Örgütte kalan çalışanlardan "geri çekilme" davranışlarında azalma	Kendini geliştirme	
Maliyet düşürme, konsolidasyon fırsatları		

Kaynak: MOBLEY, William H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research, Academy of Management Review, 7(1), 113.

Tracey ve Hinkin (2008), bir çalışanın değiştirmenin toplam maliyetine katkıda bulunan maliyetleri; ön hazırlık, işe alım, seçim, oryantasyon, eğitim ve verimlilik kaybı olarak beş kategoride ele almışlardır. İşten ayrılış öncesi maliyet, bir çalışanın bildirimde bulunması durumunda ortaya çıkan (işsizlik sigortası, kıdem tazminatı vb) maliyetlerdir. İşten ayrılma nedenlerine ilişkin önemli bilgiler sağlayan, izlenmesi en kolay hazır maliyetlerden biridir ve çıkış görüşmeleri için hazırlanıp yürütülmesi için harcanan zamanın miktarıdır. Saatlik ücret oranlarının, bu faaliyetlerin her birinde yer alan çeşitli kişiler tarafından harcanan zaman ile çarpılmasıyla, hazırlık öncesi maliyetlerin oldukça doğru bir tahmininin yapılması mümkündür. Aynı prosedür

çalışanların değiştirilmesiyle ilgili diğer faaliyetlerin her biri için kullanılabilir. İkinci kategori işe alım maliyetleridir ve tanıtım malzemeleri, reklam ve iş ilanları gibi giderlerden oluşmaktadır. Üçüncü kategori olan seçim maliyetleri, birkaç aşama içerdiğinden, değiştirme işleminin en maliyetli aşamalarından biri olabilmektedir. Adaylarla görüşme, özgeçmiş ve referans kontrolleri ve seyahat masraflarını içerir. Dördüncü kategori, seçilen personelin oryantasyon ve eğitimi masraflarıdır. Genellikle yeni çalışanlar, başarılı olmak için gereken birçok beceri ve yeteneğe sahiptir. Ancak, neredeyse herkes belirli bir şirketin prosedürlerini anlamak için bir tür resmi veya gayri resmi eğitime ihtiyaç duyar. Birçok firma, yeni çalışanları şirkete, departmanlarına ve işlerine yönlendirmek için kapsamlı programlar yürütmektedir (Hinkin ve Tracey, 2008: 14-15). Son maliyet kategorisi olan verimlilik kaybı bazı durumlarda toplam maliyetin yüzde 70'e kadar olan en büyük yüzdesini oluşturan, belki de değerlendirilmesi ve izlenmesi en zor kategoridir (Hinkin ve Tracey, 2006: 8).

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar 19.yy'ın başlarında artmaya başlamıştır. Araştırmacılar, çalışanların tutum ve davranışlarıyla ilgili birçok çalışma yaparak iş tatmininin kapsamını tespit etmeye çalışmışlardır. Günümüzün yönetim anlayışı, çalışma hayatının vazgeçilmezi olan insanı en verimli ve etkin bir şekilde kullanmayı işletmeler açısından zorunlu kılmaktadır. Gereken özelliklere sahip olan insanların işe alınması ve tatmin edilerek verimli olmalarının sağlanması, yöneticilerin temel amaçlarından biri olmuştur (Güney, 2007: 37-38).

İş tatmini, çalışanın işinden sağladığı maddi çıkarlar ile birlikte çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşlarıyla ortaya bir yapıt meydana getirmenin sağladığı mutluluktur. Çalışan işin sonucunda meydana getirdiği yapıtı somut olarak görebiliyorsa, bunun sonucunda duyacağı gurur, kendisi için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır (Eren, 2001: 202).

Çalışanın talepleri ile işin özelliklerinin birbirine uyum sağlaması sonucu gerçekleşen iş tatmini aynı zamanda çalışanın işinden duyduğu hoşnutluk ve hoşnutsuzluktur (Güney, 2000: 119).

İşle ilgili tutumların takımyıldızı olan iş tatmini, çalışanların işlerinin farklı yönleri hakkında ne düşündüğüdür. Ayrıca iş tatmini; “bir insanın işinden memnunum” cümlesini doğru bir şekilde söylemesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir kombinasyonudur (Ali, 2011: 10).

İş tatmini, çalışanların kuruluş tarafından istihdama yönelik olumlu bir yönelime sahip olma derecesidir (Kaplan vd., 2013: 123).

Çalışanın iş tatmini kişinin işinden ne kadar memnun olduğu ile ilgilidir. Bir işin çalışana sağladığı maddi, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılandığı algısı sonucunda ortaya çıkan bir duygudur. Bazı insanların arzuları karşılandığı ve duygusal olarak dengelendiği takdirde işlerinden memnun kaldıkları gözlemlenmektedir

(Olowale vd., 2016: 104). İş tatmini, bireylerin meslekleri hakkında sahip oldukları bir tutumdur. İşlerini algılayışlarından kaynaklanmaktadır (Aydoğdu ve Aşıkgil, 2011: 43).

Çalışan, ücret, terfi, yönetim tarzı, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları gibi faktörlerin bir kısmından memnun olurken, bir kısmından da memnun olmayabilir. Sonuçta tüm bu faktörler sonucunda çalışanın genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi takdirde tatminsizlikten söz edilecektir (Erdoğan, 1996: 232).

İş hayatının insanın günlük yaşamında kapladığı önemli yeri düşündüğümüzde insanın işinden tatmin olması ve çalıştığı işyerinde mutlu olması birçok açıdan önem taşımaktadır. İş tatmini kavramının tanımı biraz daha ayrıntıya girildiğinde duygusal bir kavram olması nedeniyle, daha içe bakış yoluyla keşfedilebileceği yani hem zihinsel hem de duygusal süreçlerin bir arada çalıştığından söz edilebilir. Buna göre iş tatmini: “çalışanın iş ile ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu bir duygusal durum” veya “çalışanların işlerine karşı duydukları duygusal tepkiler” olarak da tanımlanabilir. Günümüzde insancıl yaklaşımın iş hayatına girmesiyle iş tatminine olan ilgi daha da artmıştır. Dinamik bir yapıya sahip iş tatmininde, yöneticilerin yakaladıkları yüksek iş tatminini düşürmemeleri için çok çaba harcamaları gerekir. Çünkü iş tatmini geldiği gibi hatta daha çabuk gidebilir (Barlı, 2012: 335-336).

Her çalışanın işinden beklentileri çok önemli ve az önemli olmak üzere iki grupta incelenebilir. Bu bakış açısıyla iş tatmininin, çalışan tarafından çok önemli olarak nitelendirilen beklentilerinin işi ile ne kadarının karşılandığı ile ilgili olmakla birlikte üç önemli boyutu vardır (Erdoğan, 1996: 232):

1. İş tatmini, bir iş durumuna verilen duygusal tepki ile ölçülebilir, bu nedenle görülemez ve yalnızca çıkarım yapılabilir.
2. İş tatmini, gerçekte ne kadar ödüllendirdiğinizle ve ne elde etmeyi beklediğinizle ilgilidir. Gerçek ödül ile beklenti arasındaki fark minimum veya önemsiz ise, bir kişi olumlu bir tutum sergileyecek ve eğer ikisi arasında geniş bir fark varsa, bir kişi işine karşı olumsuz bir tutum sergileyecek ve bu nedenle memnuniyet düzeyi düşük olacaktır.

3. İş tatmini iş boyutları ile ilgilidir. Bunlar, iş içeriği, ücretlendirme, iş arkadaşlarının tutumu ve işin terfi konusunda sağlayabildiği yükselme fırsatı ve uzman denetim ve deneyimli liderlik olarak ifade edilebilir (Kondalkar, 2007: 89).

İş tatmini, çalışanların işlerinin ne kadar iyi sağlandığı konusundaki algısının bir sonucudur. Yıllar boyunca, çalışanların duygusal cevap verdiği bir işin en önemli özelliklerini temsil eden beş iş boyutu belirlenmiştir. Bunlar:

- İşin kendisi: Mesleğin bireye ilginç görevler sunma derecesi, öğrenme fırsatları ve sorumluluk alma şansı,
- Ücret: Alınan finansal ücretin miktarı ve bunun kuruluştaki diğerlerine göre eşit olarak görülme derecesi,
- Terfi fırsatları: Organizasyonda ilerleme şansı,
- Denetleme: Denetim otoritesinin teknik yardım ve davranışsal destek sağlama becerileri,
- İş arkadaşları: Birlikte çalışılan iş arkadaşlarının teknik açıdan yeterli ve sosyal olarak destekleyici olmaları.

Yıllar önce formüle edilen bu beş boyut, yıllar içinde iş memnuniyetini ölçmek için yaygın olarak kullanılmıştır (Luthans, 2011: 141).

Çalışanların işlerine ve iş yaşamlarına karşı duygusal tutumlarını ifade eden iş tatmininin alt boyutları aşağıdaki gibidir (Öge ve Damar, 2013: 46-47):

- a. İç memnuniyet: İşin başarısı, bilinmesi veya takdir edilmesi gibi işin doğası, terfi, iş ve işin sorumluluğu gibi iç tatmin ile ilgili unsurlardan oluşur.
- b. Dış memnuniyet: Çalışma şartları, politika, yönetim, ücret, meslektaş ve astlarla ilişkiler gibi iş ortamı unsurlarından oluşur.

Çalışan, işletmeye sağlamış olduğu katkısı doğrultusunda eşit davranıldığını hissettiği zaman, tatmini kolaylaşabilmekte ve kaynağı ne olursa olsun, çalışanın iş tatminini sağlayamayan işletmeler, birçok sorunla karşı karşıya gelebilmektedirler (Şimşek vd., 2001: 137).

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı duyduğu tutumların bir karışımıdır. Çalışanların işlerine ve/veya iş deneyimlerine karşı tutum ve hislerinin performanslarını ve işten ayrılma oranlarını önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne çalışmaları, çalışanların iş tatminini artırmada psikolojik ve sosyal etkilerin ücret ve saatlerdeki değişikliklerden daha etkili olduğunu göstermiştir. İş tatmini özellikle hizmet sektörü çalışanları için önemlidir, çünkü yalnızca çalışanların işlerinden memnun kalmaları durumunda müşterilerine kaliteli hizmet sunabileceği varsayılmaktadır. Müşteri memnuniyeti sağlamak için tek başına müşteri memnuniyeti değil, organizasyon çalışanlarının da memnun olması gerekir (George ve K.A., 2018: 88).

İş tatmini, karmaşık bir kavramdır ve nesnel olarak ölçülmesi zordur. İş tatmini düzeyi, bireysel, sosyal, kültürel, organizasyonel ve çevresel faktörlerle ilgili çok çeşitli değişkenlerden etkilenir (Mullins, 2005: 701):

- Bireysel faktörler: Kişilik, eğitim ve nitelikler, zekâ ve yetenekler, yaş, medeni durum, işe yönelimi,
- Sosyal faktörler: Meslektaşlarla ilişkileri, grup çalışmasını ve normları, etkileşim fırsatlarını, gayri resmi organizasyonları,
- Kültürel faktörler: Altında yatan tutum, inanç ve değerleri,
- Örgütsel faktörler: İşin doğası ve büyüklüğü, resmi yapı, çalışan politikaları ve prosedürleri, çalışan ilişkileri, teknoloji ve iş organizasyonu, liderlik ve liderlik stilleri, yönetim sistemleri, çalışma koşullarını,
- Çevresel faktörler: Ekonomik, sosyal, teknik ve devlet etkilerini içerir.

Bu farklı faktörlerin tümü, belirli durumlarda belirli kişilerin iş doyumunu etkiler, ancak tüm çalışanlarda zorunlu değildir. Tatminin kavramsallaştırılması, bir bireyin mevcut işinin yaşamı boyunca diğer işlerle nasıl karşılaştığını değerlendirmekle ilgilenen, genel-uzun vadeli bir etki alanı ve bir bireyin mevcut işinin günlük operasyonlarında memnuniyetin değerlendirilmesine odaklanan tanımlayıcı-kısa-sürelili bir etki alanı olarak iki alt etki alanı içermektedir (Kinicki vd., 2002: 14).

Luthans (2011) 'a göre iş tatminini arttırmanın yolları:

1. İşleri daha eğlenceli hale getirin. Eğlenceli bir kültüre sahip olmak işleri daha tatmin edici hale getirmeyebilir, ancak sıkıntıyı kırar ve memnuniyetsizlik olasılığını azaltır.
2. Adil ödeme, avantajlar ve promosyon fırsatlarına sahip olun. Bunlar, kuruluşların genellikle çalışanlarını memnun etmeye çalıştıklarının açık yollarıdır. Son zamanlarda yapılan ulusal araştırmalar, çalışanların sosyal haklara göre sıralamada bulunduğunu ve iş tatminleri için çok önemli olduğunu belirttiklerini göstermektedir.
3. İnsanları ilgi alanlarına ve becerilerine uygun işlerle eşleştirin. Doğru oturumu elde etmek, çalışanlarını memnun etmenin en önemli ama gözden kaçan yollarından biridir. Bu elbette, kuruluşun bu ilgi ve becerilerin ne olduğunu bildiğini varsayar.
4. Onları heyecan verici ve tatmin edici hale getirmek için işler tasarlayın. İşe uygun olan insanları 3. maddede olduğu gibi bulmak yerine, bu yaklaşım insanlara uygun işlerin tasarlanmasını önerir. Çoğu insan sıkıcı, tekrarlayan işleri çok tatmin edici bulmaz. Ne yazık ki, bugün çok fazla iş sıkıcı ve mümkün olduğunca değiştirilmeli veya ortadan kaldırılmalıdır (Luthans, 2011: 145-146).

2.2. İş Tatminini Oluşturan Faktörler

Yönetim ve organizasyon alanında en çok araştırılan konuların başında gelen iş tatmini, bir tutum olarak değerlendirilmekte ve karşılaştırma, yargılama ve inançları kapsayan bilişsel ve duyguları dile getiren duygusal reaksiyonların bir sonucu olarak görülmektedir. İş tatminini bireysel ve iş ile iş ortamına bağlı faktörler olmak üzere iki kategoride toplayabiliriz (Özgen ve Yalçın, 2011: 356).

Geçtiğimiz yüzyılda, işten ayrılma süreci için çeşitli kavramsal modeller geliştirilmiştir. Bu modeller farklı disiplinlerden farklı kökenlere sahip olsa da, birçok araştırmacı iş tatmininin, çalışan devrinin kilit bir öncüsü olduğunu teori haline getirmiştir. İş tatmini için kilit öncülleri araştırmak, onaylamak ve anlamak da aynı derecede önemlidir. İş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, çalışanların iş

memnuniyetini arttırmaya yönelik müdahalelerle ilgili akıllı kararlar vermeleri için yöneticilere gerekli ve anlamlı bilgiler sağlar (Lambert vd., 2001: 234).

2.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler hakkında bir yöneticinin bilgi sahibi olması, hangi çalışanın tatminsizlik göstermeye daha meyilli olduğunu ve bunun yaratabileceği örgütsel sorunların daha kolay çözümlenebilmesine katkıda bulunacaktır (Barlı, 2012: 340).

2.2.1.1. Beklentiler: Bireyin temelde her biri belirli amaca yönelik olan beklentileri birbirinden farklıdır. Çalışanın beklentileriyle işinden elde ettiklerini karşılaştırması sonucunda ortaya çıkan iş tatmini, çalışanın işindeki beklentilerini karşıladığı ölçüde doyum sağlayıcıdır. Günümüzde çoğu çalışanın beklentileri içerisinde en önemli yeri ücret oluşturmaktadır. Bireylerin büyük bir çoğunluğu ihtiyaçlarını karşılamak ve hayat standardını artırmak için işlerinden yüksek bir kazanç beklentisi içerisindedirler. Bu beklentisi karşılanan çalışan işinden tatmin olmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011: 358).

2.2.1.2. Kişilik: Çalışanın işinden beklentileri öncelikle kendi kişiliğiyle alakalıdır ki bu özellikler beklentilerin nicelik ve niteliğinin sınırlayıcıdır. Bireyin kişiliğine bağlı olarak sahip olduğu değer ve yargıları vardır. Bazı çalışanlar zor işleri başarmaktan haz duyarken bazıları ise kolay işi yapmayı tercih ederler (Erdoğan, 1996: 234). Çalışanın kişiliklerinin farklılık göstermesi, farklı beklenti içinde olmalarına ve örgüt içinde gelişen olaylara farklı tepkiler vermesine neden olmaktadır. Çalışanlardan bazıları kişilik olarak sakin ve uzlaşmacı olabilirken bazıları da heyecanlı ve mücadeleci olabilmektedir. Bazı çalışanlar yöneticilerinin emirlerini derhal yerine getirdiklerinde doyuma ulaşırken bazıları da sorumluluk alıp kararlara katıldığında doyuma ulaşır. Bireyin zekâ düzeyi de iş tatminini etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. Şöyle ki; karmaşık ve zor işler olduğunda zekâ seviyesi yüksek olan çalışanlarda iş tatmininin arttığı, sıradan ve karışık olmayan işlerde ise tatminin azaldığını söylemek mümkündür (Özgen ve Yalçın, 2011: 358). Ayrıca olumlu öz değerlendirmeleri olan, içsel değerine ve temel yeterliliğine inanan çalışanların mesleklerinden, olumsuz çekirdek öz değerlendirmelere sahip çalışanlardan daha

memnun olduğu söylenebilmektedir. Ek olarak, kariyer taahhüdü bağlamında, çekirdek öz değerlendirme iş memnuniyetini etkiler çünkü hem çekirdek öz değerlendirme hem de kariyer taahhüdü yüksek olan insanlar özellikle yüksek iş memnuniyetini gerçekleştirebilir (Robbins ve Judge, 2017: 122). Bireylerin kendi ilgi alanlarına uygun olan işe atanmaları gerekir. Son zamanlarda, MBA mezunlarının seçtikleri “uzmanlık” ile ilgili bir iş aldıklarında işlerinden memnun oldukları görülmüştür (Kondalkar, 2007: 90-91).

2.2.1.3. Yaş: Yapılan araştırmalar, bireyin tutum, davranış ve kararlarında belirleyici olan yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bireyin ihtiyaçları ve biliş düzeyi ile alakalı olan yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki, yaşın ilerlemesiyle beraber deneyim de artacağından tatmin seviyesinde de bir artış görülebilecektir. Yaşı küçük olan genç çalışanların iş tatmin düzeyleri yaşı büyük olan çalışanlardan daha az olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak, eğitim düzeyleri arttıkça genç bireylerin işten beklentilerinin de arttığı ve bundan dolayı iş tatmininin daha az olduğu ifade edilmektedir. İçsel motivasyona önem veren genç çalışanların iş değiştirmeyi yaşı daha büyük olanlara göre daha eğlenceli bulmaları, bunun yanında dışsal motivasyona daha çok önem veren yaşı daha büyük çalışanların ise daha fazla ücret ve daha fazla olanakların varlığında iş tatminlerinin arttığı ifade edilmektedir. Emeklilik zamanı yaklaşan çalışanlarda teknolojik değişimlere ayak uydurmada güçlük yaşamaları, performansa yönelik ölçümler, aşırı iş yükü ve işten ayrılacağına ne yapacağı endişesi gibi nedenlerle iş tatmininde azalmalar görülebilmektedir (Eğimli, 2009: 39).

2.2.1.4. İş Tecrübesi: Çalışanda tatminsizlik duygusunun oluşmasının nedeni, sahip olduğu gerçekçi olmayan beklentileridir. Kişinin zamanla tecrübe kazanmasıyla bu beklentiler azalır ve daha gerçekçi bir hal alır. Çalışma hayatına yeni başlamış ve tecrübesi az olan bireylerin hızla yükselme ve çalışma koşullarının üst düzeyini hayal etme gibi genelde gerçekçi olmayan istek ve beklentileri vardır. Bu beklentilerle işe başlayan birey bulunduğu pozisyonda yükselme imkanının olmadığı ya da çalışma arkadaşlarının sevimsiz olduğu gerçekleriyle yüzleşirse, bu gerçekler kendisinde tatminsizlik yaratabilir. Bazı çalışanlar iş tecrübesi arttıkça beklentilerini çalışma hayatının gerçeklerine göre ayarlayarak iş tatmini bulurken bazıları ise geçen yıllara

rağmen beklentilerini değiştirmez ve iş tatminsizliğiyle çalışmayı kabul ederler. Çalışma hayatını tanıyan tecrübeli çalışan, iş tatmininin zamana bağlı bir kavram olduğunu, gelecekte yaşayacağı tatmin için halihazırda kk tatminsizliklere katlanması gerektiğini bilir (Erdoğan, 1996: 235).

2.2.1.5. Çalışanın Sosyal Yapısı: Aile bağı kuvvetli olmayan, kendi standardının üstüne çıkmayan, iş alışkanlığı olmayan, durağan yapılı bireylerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde çalışmalar mevcuttur. Yetiştirilme tarzına bağlı olarak sorumluluk almayı tercih etmeyen birey işiyle ilgili özel beklentilere de sahip olmayacaktır. Bu durum çalışanın işiyle ilgili duygusal bağını zayıflatacak ve iş tatmini duygusunu geri plana atmasına neden olabilecektir (Erdoğan, 1996: 235).

2.2.1.6. Cinsiyet: İşe karşı tutumlarının oluşmasında ve çalışma ortamının farklı değerlendirilmesinde, bireyin cinsiyeti önemlidir. Koşulların eşit olduğu durumda bu görüşün tersi yönde -cinsiyetin iş tatmini konusunda farklılık göstermediği- verilerin olduğu da görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, erkeklerin iş doyumunun kadınlardan daha az olduğu ifade edilirken, bu durumun kadınların işle ilgili sosyal etkenlere daha çok önem vermelerinden kaynaklandığı ortaya konmaktadır. Bununla birlikte kadınların ev ile ilgili sorumluluklarının fazla olması dolayısıyla yaşadığı çatışma, iş tatmininin azalmasında bir etken olarak görülebilmektedir (Eğinli, 2009: 39). Ayrıca iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki; işle ilgili kişisel gelişim, kişiler arası ilişkiler, ekonomik yönler ve çalışma koşulları olarak dört ayrı faktörde incelenmiş ve “kişiler arası ilişkiler” faktörünün kadın çalışanlar için iş tatminini belirlemede önemli olmadığı, ancak erkeklerin iş tatmini üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu; buna karşılık, “alışma koşulları” faktörünün kadınlara göre iş tatmininin yaratılmasında önemli bir yere sahipken, erkekler açısından çok önemli olmadığı görülmüştür (García Bernal vd., 2005: 286-287).

2.2.1.7. Eğitim Düzeyi: Eğitim seviyesi, bireyin işini daha iyi kavrayıp daha başarılı olmasını sağlayarak iş tatmininin meydana gelmesine katkı sağlamaktadır (zgen ve Yalçın, 2011: 360). Bireyin eğitim seviyesi arttığı iş hayatına yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir. İş hayatına erken yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanan kişiler, aldıkları eğitim sonunda kalifiye

olarak çalışma hayatına atılmayı beklerler. Ayrıca iş hayatı bu bireyler için yalnızca para kazanılan bir yer olmaktan çok, yüksek statü kazandığı, sosyal ilişkilerini geliştirdiği prestijli bir ortamı ifade etmektedir (Izgar, 2012: 117). Pek çok çalışmada iş tatmininin eğitim seviyesi arttıkça azaldığı bulunmuştur. Dışsal ödüllere (para, prestij, otorite ve özerklik) yol açmayan eğitimin, yerine getirilmeyen beklentiler ve özlemler üreterek iş memnuniyetsizliğine yol açacağı varsayılmaktadır (Franek ve Vecera, 2008: 64). Çalışanların performanslarını iyileştirmek ve/veya geliştirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmek, karşılaşılabilecekleri problemleri çözmek, bir üst unvana geçmek ve örgüte yeni katılanların oryantasyon sürecine de katkısı olan eğitim faaliyetleri aynı zamanda örgütsel etkinliğe de katkı sağlar (Diken, 2017: 156). Bireylerin almış oldukları eğitim seviyelerine uygun pozisyonlarda görev almamaları iş tatminlerinin azalmasına neden olabilmektedir. Bununla birlikte almış olduğu eğitim sonucunda sahip olduğu yeterliliklerinden daha fazla beklentinin olduğu bir pozisyonda olması kişide kaygı ve endişe yaratacak ve bu da iş tatmininin azalmasına neden olabilecektir (Eğinli, 2009: 40).

2.2.2. İş ile İş Ortamına Bağlı Faktörler

Çalışanın iş tatmini söz konusu olduğunda iş ve iş ortamına bağlı olarak birçok faktörün etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. Bu faktörler işin içeriğinden zorluk derecesine, ücretten denetime kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilir.

2.2.2.1. İşin İçeriği ve Zorluk Derecesi: Bazı hallerde çalışanın aldığı ücret, statü ve diğer avantajlar iyi olmasına rağmen, işin genel yapısı bireyin beklentilerine cevap vermediğinde tatminsizlik ortaya çıkabilmektedir. Bir iş yerinde sıradanlık, monotonluk var ve çeşitlendirme az ise çalışanlar işlerinden sıkılabilmekte ve bıkkınlıkla beraber yorgunluk meydana gelebilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011: 361). İşin içeriğindeki değişim arttıkça ve görevlerin yerine getirilmesindeki tekrarlılık azaldıkça çalışanın iş tatmininin arttığı söylenebilmektedir (Korman, 1978: 175). İşin içeriği, büyük bir memnuniyet kaynağıdır. İş zor olmalı; becerisini ve deneyimini kullanmak için çalışana fırsatlar vermelidir. Her ne kadar işin kolay ya da zor olması çalışanın taşıdığı özelliklerine bağlı olsa da kabul edilebilir zorluğun kişiyi işine bağladığı düşünülmektedir. Meydana getireceği eserin içeriği cesaret verici ve ilginç

olmalı ve sıkıcı olmaması için bir çeşitlilik olmalıdır. İşin çok zor olması çalışanda hayal kırıklığı ve başarısızlık hissi yaratır, bu nedenle işin orta derecede zor olması gerekir ki; böylece bireyin yeteneklerini, hayal gücünü ve becerilerini geliştirmesi gerekir. Böyle bir iş başarıyla tamamlandıktan sonra, çalışanlar büyük bir memnuniyet duygusu elde eder (Kondalkar, 2007: 90). İşin ilginç olması, çekici olması, çalışana sorumluluk ve öğrenme fırsatı vermesi birer tatmin nedeni olabilmektedir. Zihinsel olarak zor olan bir işin başarıyla gerçekleştirilmesi ve bunun çevre tarafından biliniyor olması çalışanda üst düzey tatmine neden olabileceken, işin ağır, yorucu ve yıpratıcı olarak fiziksel zor olması çevrenin takdirini kazanmak için yeterli görülmediğinden iş tatmini açısından çoğu zaman tatmin faktörü olarak kabul edilmemektedir (Erdoğan, 1996: 237). Genel olarak, eğitim, çeşitlilik, bağımsızlık ve kontrol sağlayan ilginç işler çoğu çalışanı tatmin eder. Karşılıklı bağımlılık, geri bildirim, sosyal destek ve işyeri dışındaki çalışma arkadaşlarıyla etkileşim, işin özelliklerini hesaba kattıktan sonra bile, iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Yöneticiler çalışanların iş tatmininde büyük rol oynamaktadır. Liderlerinin desteğini hisseden çalışanlar daha yüksek iş tatmini yaşarlar. Bu nedenle, iş koşulları - özellikle işin kendisinin doğası, sosyal etkileşimler ve denetleme - iş tatmini için önemli belirleyicilerdir. Her biri önemli olmakla birlikte, göreceli değerleri çalışanlar arasında değişiklik gösterse de, çalışmanın kendine özgü doğası çok önemlidir (Robbins ve Judge, 2017: 121-122).

2.2.2.2. Ücret ve Terfi Politikası: Ücret, iş tatmini açısından önemli ancak bilişsel olarak karmaşık ve çok boyutlu bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Para, insanların yalnızca temel ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda üst düzey ihtiyaç memnuniyetini sağlamada da bir araçtır. Çalışanlar ücreti genellikle, yönetimin organizasyona katkılarını nasıl gördüğünün bir yansıması olarak görmektedir (Luthans, 2011: 142). Örgütün ücret sistemi ve tanıtım politikası adil, net ve yaygın endüstri normlarına ve çalışan beklentilerine uygun olmalıdır. Çalışanın elde ettiği ücret ona sosyal statü kazandırmalı ve beklentileri yerine getirebilmelidir. Birey maaş ve terfi politikasını adil olarak algılamalıdır. Örgüt, çalışanlarının gönüllü olarak ek bir sorumluluk üstlenmelerini sağlamak için politikalarının büyümeye yönelik ve artımlı olmasını sağlamalıdır. Örgütlerin çalışanlarına sunmuş olduğu finansal faydaların yanı sıra, organizasyonun motive olması ve yüksek düzeyde

memnuniyet göstermesi için yeterli ve finansal olmayan faydalar da sağlaması gerekir (Kondalkar, 2007: 90). Ücret, birçok insan için iş tatmini ve genel mutluluk ile bağıntılıdır, ancak birey standart ve rahat bir yaşam seviyesine ulaştığında bu etki daha küçük olabilir. Para insanları motive eder ancak bizi motive eden şey, bizi mutlu edenle aynı olmak zorunda değildir (Robbins ve Judge, 2017: 123). Terfi imkanlarının iş tatmini üzerinde değişken bir etkisi olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, terfilerin birkaç farklı şekil alması ve beraberinde getirdiği çeşitli ödüller olmasıdır. Örneğin, kıdem temelinde terfi eden bireyler genellikle iş tatmini yaşarlar, ancak performans esasına göre terfi edenler kadar değil. Ek olarak, yüzde 10 maaş zamlı bir terfi tipik olarak yüzde 20 maaş zammı olan kadar yeterli değildir. Ayrıca, son yıllarda örgütlerin düzleştirilmesi ve beraberindeki güçlendirme stratejileri ile birlikte, hiyerarşik kurumsal başarı merdivenini tırmanma geleneksel anlamda artık mümkün değildir. Bu yüzden olumlu bir çalışma ortamı ve entelektüel olarak büyüme ve beceri tabanını genişletme fırsatları çoğu çalışan için ilerleme fırsatlarından daha önemli hale gelmiştir (Luthans, 2011: 143).

Genel olarak, bir bireyin iş tatmininin gelirden arttığı ve çalışma saatlerinde azaldığı varsayılmaktadır. Bu, çalışanların yalnızca mevcut kazançlarını önemsemedikleri ve örneğin kendileri ile benzer özelliklere sahip diğer çalışanlarla karşılaştırma yapmadıkları en basit modeldir. Yarar düzeyi sadece bir çalışanın gerçek gelirine değil, aynı zamanda karşılaştırmalı veya “göreceli” gelirine de bağlı olabilir. Bireysel çalışanlar istihdam gelirlerini beklenen gelir düzeyleriyle veya bir karşılaştırma grubunun gelirleriyle karşılaştırabilirler. Yüksek gelir sadece daha yüksek mutluluğa dönüşmez. İnsanlar kendilerini diğerleriyle karşılaştırırlar ve önemli olan gelir düzeyi değil, diğer insanlara göre kendi gelirleridir. Gelirleri daha yüksek olan insanların daha mutlu olduğu kabul edilmekle birlikte, geliri arttırmanın herkesin toplam mutluluk seviyesini arttırmadığı kabul edilmektedir. Bunun nedeni, tüm gelirler orantılı olarak arttığında göreceli gelirin değişmemesidir (Nguyen, 2003: 7).

2.2.2.3. Çalışma Koşulları, İş Güvenliği ve İşletmenin Sosyal Görünümü:

Çalışma koşullarının iş tatmini üzerinde mütevazı ama kalıcı bir etkisi vardır. Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi nedeniyle, kuruluşların iyileştirilmiş teknoloji, en son sistemler ve prosedürler üzerinde çalışması gerekmektedir. İşyerinin fiziki

yerleşimi operasyonel açıdan ideal olarak hazırlanmalı ve çalışanlar büyük ölçüde memnuniyet göstermelidir. Işık, havalandırma, temizlik, iş için yeterli alan, yöneticiye kolay ulaşılabilir olması, yeterli araçlar ve genel olarak iyi çevre çalışan için iş tatmini sağlayacaktır. Örneğin, eğer iş yeri eve daha yakın olsaydı, çalışanların tutulması da o denli artardı (Kondalkar, 2007: 90). Çalışma koşulları iyi ise (örneğin temiz, etkileyici ortamlar), çalışan işlerini daha kolay yapacak fakat çalışma koşulları zayıfsa (örneğin sıcak, gürültülü ortamlar) işlerin yapılmasını zorlaştıracaktır. Çoğu insan, çalışma koşulları çok kötü olmadığı sürece çok fazla düşünmez. Ek olarak, çalışma koşullarıyla ilgili şikayetler olduğunda, bunlar bazen diğer sorunların tezahürlerinden başka bir şey değildir. Örneğin, bir yönetici, ofisinin gece ekibi tarafından düzgün bir şekilde temizlenmemiş olduğundan şikâyet edebilir, ancak öfkesi aslında performansının iyi olduğu günün erken saatinde patronuyla yaptığı bir toplantının sonucudur. Ancak, son yıllarda, işgücü çeşitliliğinin artması nedeniyle, çalışma koşulları yeni bir önem kazanmıştır (Luthans, 2011: 144). Bir örgütün kurumsal sosyal sorumluluğa (KSS) bağlılığı veya topluma fayda sağlamak için kendi kendine düzenlediği eylemleri veya yasaların gerektirdiğinin ötesindeki ortam, çalışanların iş tatminini giderek daha fazla etkiler. Örgütler, çevresel sürdürülebilirlik girişimleri, kâr amacı gütmeyen işler ve hayırseverlik de dahil olmak üzere çeşitli şekillerde KSS uygulamaktadır. Kişisel değerleri kuruluşun KSS misyonuna uyan çalışanlar daha çok memnundur (Robbins ve Judge, 2017: 123-124). İş güvenliğinin olması çalışanın iş tatminini arttırdığı gibi yönetilmesini de kolaylaştırır. İş güvenliği olmayan bir ortamda çalışan birey, işten çıkarılması halinde sosyal ve ekonomik yönden çok bir şey kaybetmiyorsa yönetimi zorlaşır. Yöneticilerin en zorlandığı konulardan biri olan bu durumda, çalışanın iş tatmininin arttırılması idare edilmelerini de kolaylaştıracaktır (Erdoğan, 1996: 244).

2.2.2.4. Çalışma Grubu: İşletmenin yapısına bağlı olarak işleyen bir ilişkiler sistemi vardır ve çok az çalışan bir ilişki sistemine dahil olmadan yalnız başına iş yapar. Çalışma grubu kavramı gün geçtikçe daha yaygın hale gelmektedir. Bir hedefi olan çok yetenekli kişilerin çalışma grubu, arkadaş canlısı ve işbirlikçi olmaları durumunda etkin şekilde çalışabileceklerdir. Çalışma grubu, bireysel çalışanlara destek, rahatlık, tavsiye ve yardım kaynağı olarak hizmet vermektedir. İyi bir çalışma grubu işi daha zevkli hale getirir. Ters koşullar geçerli olursa, insanlar birbirleriyle iyi

geçinemez ve iş tatmini düzeyi düşer (Kondalkar, 2007: 90). Güler yüzlü, işbirlikçi çalışanlar veya ekip üyeleri, bireysel çalışanlar için mütevazı bir iş tatmini kaynağıdır. Çalışma grubu, özellikle “sıkı” bir ekip, bireysel üyelere destek, tavsiye ve yardım kaynağı olarak hizmet eder. Araştırmalar, işlerin yapılması için üyeler arasında büyük ölçüde karşılıklı bağımlılık gerektiren grupların daha yüksek memnuniyet sahibi olacağını göstermektedir. “İyi” bir çalışma grubu veya etkili bir ekip, işi daha zevkli hale getirir. Ancak, bu faktör iş tatmini için şart değildir. Öte yandan, ters koşullar mevcutsa- insanların üstesinden gelmeleri zordur- bu faktör iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir (Luthans, 2011: 143). Günlük yaşantısının büyük bir çoğunluğunu iş yerinde geçiren bireyler yaptıkları işten sadece para ve maddi başarı değil aynı zamanda uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşmek de isterler. Bu yüzden iş yerinde anlaştığı, onu destekleyen iş arkadaşlarının ve dostlarının olması çalışanın motivasyonunu artırabilecektir (Erdoğan, 1996: 242).

2.2.2.5. Yönetici: Yönetim, iş tatminini etkileyen ılımlı faktörlerden biridir. Kalifiye yöneticiler öneri, rehberlik ve problem çözme için hazır bulunmalıdır. Yöneticiler işyerine yakın yerleştirilmelidir. Hem kişisel hem de resmi düzeyde çalışanların işlerine kişisel ilgi göstermelidirler (Kondalkar, 2007: 90). Yöneticiler çalışanlarını kararlara katılımdan uzak tutuyor ya da alınan kararlar hakkında bilgilendirmiyorsa ortaya iş tatminsizliği çıkabilecektir. Her yaptığı yöneticisi tarafından denetlenen, kendi kendine hiçbir zaman karar veremeyen ve davranışlarında serbest olmayan astlar zamanla iş tatmininden uzaklaşacaktır (Erdoğan, 1996: 241). İş tatminini etkileyen iki yönetici stil boyutu olduğu söylenebilir. Bunlardan bir tanesi, çalışanı ile kişisel olarak ilgilenen ve çalışan merkezli yöneticidir. Bu durum genellikle, çalışanın ne kadar iyi çalıştığını kontrol etmek, bireye öneri ve yardım sağlamak, çalışanlarla resmi ve kişisel bir düzeyde iletişim kurmak gibi yollarla tezahür eder. Çalışanların bir şirketi bırakmak için verdikleri temel nedenlerden birinin amirinin onları önemsemediğine dair önemli ampirik kanıtlar vardır. Diğer boyut ise, çalışanlarının kendi işlerini etkileyen kararlara katılmalarına izin veren yöneticiler tarafından gösterildiği gibi katılım veya etkidir. Çoğu durumda, bu yaklaşım daha yüksek iş tatmini sağlar. Örneğin, bir meta-analiz, katılımın iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Yönetici tarafından oluşturulan katılımcı bir

örgüt ikliminin, çalışanların memnuniyeti üzerinde belirli bir karara katılmaya göre daha önemli bir etkisi olduğu görülmektedir (Luthans, 2011: 143).

2.3. İş Tatmininin Önemi

Konunun popülaritesinin sebebini açıklamak zor değil. Bireylerin çalışma hayatlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirmesi ve çok sayıda bireyin yaşam kalitesini etkilemesi nedeniyle iş tatmininde yer alan faktörlerin anlaşılması ve iyileştirilmesi konusu önemlidir. İş tatminini araştırmanın bir diğer önemli nedeni de iş memnuniyetinin artırılmasının üretkenliği ve dolayısıyla kurumların karlılığını artıracığı inancıdır (Gruneberg, 1979: 1).

Organizasyonel çalışmalarda çok önemli bir değişken olan iş tatmini, 1991’de konuyla ilgili 12.400’den fazla çalışmayla birlikte endüstriyel örgütsel psikolojide ve iş sağlığında en çok araştırılan bağımlı değişken olmuştur (Kinicki vd., 2002: 14).

İş tatmini kavramının araştırılmasının aşağıdaki beş amacı yerine getirmek için yapıldığı söylenebilmektedir:

1. İş yerindeki potansiyel sorunları tespit etmek: İşinden tatmin olan çalışan iş yerinde olumlu davranışlar sergilerken, işinden memnun olmayan çalışan ise aksine olumsuz davranışlar sergiler. Yöneticiler bu olumsuz davranışları azaltmak ya da ortadan kaldırmak için birtakım uygulamalara yönelmektedirler.
2. İşten ayrılmaların ve işe devamsızlıkların nedenlerini açıklamak: Performansın düşmesine sebep olan işten ayrılmaların altında yatan unsur genellikle iş tatminsizliğidir. Ücret, terfi, yöneticilerden vb. kaynaklanabilecek sorun her ne ise ortaya çıktıktan sonra çözümü kolay olacaktır.
3. Çalışanların tutumlarında meydana gelen değişikliğin örgütteki etkisini değerlendirmek: Bireylerin işlerine karşı olan düşünce, tutum ve davranışlarındaki değişiklik, iş tatminini önemli ölçüde etkileyeceğinden, yöneticilerin gelecekle ilgili politikalarını belirlemesinde bu değişiklikleri değerlendirip dikkate alması gerekmektedir.

4. Yönetim ve sendikaya doğru bilgiyi sağlamak: İş tatmini araştırmalarının sonuçları gerek işçi ile işveren arasında gerekse işveren ile sendika arasında düzenleyici rol oynamaktadır.
5. Çalışanlarla yöneticileri arasında iyi bir iletişim kurulmasını sağlamak: Çalışanların işlerinden duydukları tatmin derecesini belirlemek hem çalışma arkadaşlarıyla hem de yöneticileriyle aralarında kurdukları iyi bir iletişim sistemiyle mümkündür (Özgen ve Yalçın, 2011: 356).

İş tatmininin çalışanın ve dolayısıyla firmanın performansını etkilemesi muhtemel olduğu için işverenlerin ilgisini çekmesi normaldir. Çalışanın yüksek düzeyde iş tatminine sahip olması durumunda verimlilik ve karlılık daha yüksek olacaktır. İşten ayrılma oranının, düşük iş tatmini düzeyine sahip firmalarda daha yüksek olması ve dolayısıyla yüksek eğitim maliyetlerine neden olması muhtemeldir. Ayrıca, işçilerin çalışma hayatlarında çalışmalarına ayıracakları süre boyunca, çalışmalarında mutlu olmaları da önemlidir. Ekonomistlerin iş tatminini önemsemelerinin birkaç zorlayıcı nedeni var. Birincisi, iş tatminin bir işçinin davranış ve performansının güçlü bir göstergesi olmasıdır. Örneğin, bildirilen iş tatmini, ayrılıkları, işten çıkarmaları ve emek verimliliğini tahmin etmek için kullanılmıştır. İkincisi, iş tatminin, genel refahın en önemli öngörücülerinden biri olmasıdır (Nguyen vd., 2003: 3,14).

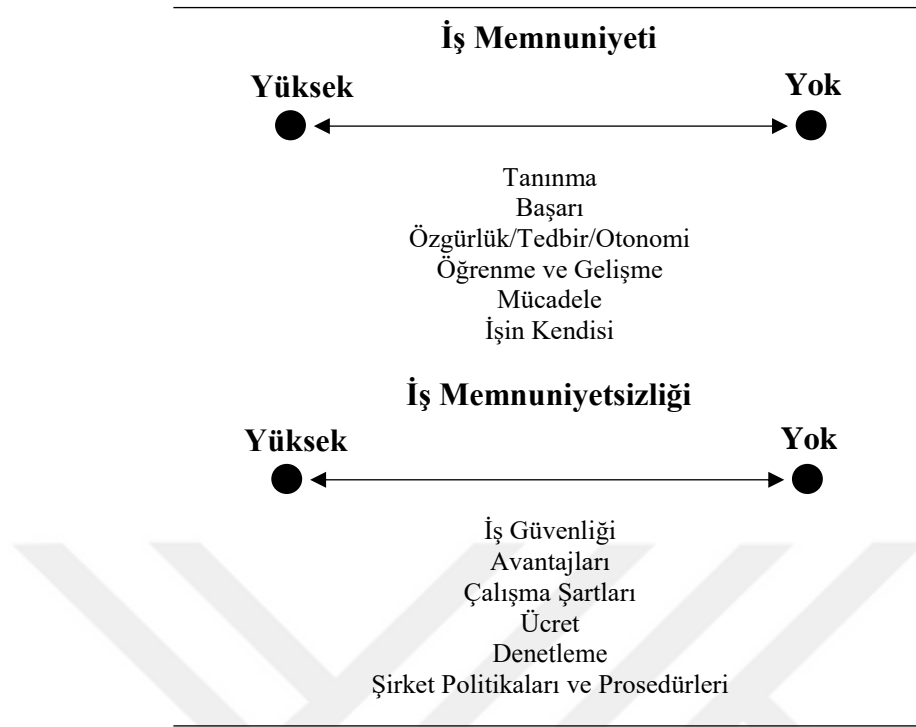
Çalışanlar arasında iş tatmininin sağlanmasıyla;

- Çalışanların yöneticilerine ve iş yerine olan bağlılığı artar,
- İşe devamsızlıklar ve işten ayrılma oranları azalır,
- Yeni işe alımlar ve uyum faaliyetleri azalır,
- Karlılık ve sosyal fayda artar,
- Çalışanlar daha mutlu ve daha üretken olur,
- Üretim hatalarının azalmasında etkili olur,
- Çalışanların performansında artış görülür,
- Çalışanlardaki stres azalır,
- Demirbaşlar daha az zarar görür,
- Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı artar,

- Çalışanların yaşam tatminlerinde artış görülür,
- İş yerindeki şikayetler azalır (Gedik vd., 2009: 2-3).

İş tatmini sağlanan çalışanın bedensel ve ruhsal sağlığı yerinde olacağından, bireyin yaşam doyumunun ve neden olacağı toplumsal huzur ve mutluluğun sağlanması açısından da önemlidir. İstenmeyen iş davranışlarının önlenmesi, kalifiye çalışanın örgütte devamlılığının sağlanması, yapılan işin ayrıcalıklı olması ve performans ile birlikte verimliliğin de artması örgütler açısından iş tatmininin önemini anlatmaktadır. Tatmini yüksek olan çalışanlarda oluşan olumlu örgütsel davranışların, yöneticilere sorunların çözümü konusunda ışık tutması hem örgüt hem de çalışanlar açısından beklenen ve istenen sonuçların meydana gelmesi açısından yarar sağlamaktadır (Poyraz ve Kama, 2008: 147).

Grote (2002)' a göre iş tatmininin olmaması tatminsizlik değil; sadece bir iş tatmini değildir. Tüm hoşnutsuzlukları bir işten çıkarsanız dahi yine de mutlu bir insan elde edemezsiniz. İş yerinde iki ayrı değişken vardır ve gerçekten hem tatmin olmuş insan elde etmek ve hem de tatmin olmayanları ortadan kaldırmak istiyorsanız aynı anda her iki tarafa da saldırmak zorundasınız. Şekil (2.1.) de görüldüğü gibi aynı anda hem çok memnun hem de çok memnuniyetsiz olmak mümkündür (Grote, 2002: 53).



Şekil 2.1. İş Tatmin Edicileri ve İş Tatminsizlikleri

Kaynak: GROTE, Dick (2002). Performance Appraisal Question And Answer Book: A Survival Guide For Managers. Amacom, USA, 1.Edition, 54.

İnsan kaynaklarının etkili ve verimli olabilmesi için iş tatmini yanında diğer faktörleri de göz önünde bulundurması gerekmektedir. Kişinin işine karşı olumlu tutumu, iş tatmini olarak adlandırılır. Genel olarak insanlar çalışmalarını, ihtiyaçları ve ilgi alanlarıyla eşleştirdiğinde, çalışma koşulları ve aldığı ücret tatmin edici olduğunda, iş arkadaşlarını sevdiğinde ve yöneticileriyle olumlu ilişki kurduğunda bu tutumu yaşarlar. Birçok yönetici, iş tatmininin önemli olduğuna inanır, çünkü memnun çalışanların daha iyi çalışacağını düşünürler. Günümüzün yöneticileri çalışanlarını önemser, işlerinde iyi hissetmelerini ister ve organizasyon motivasyonunu ve coşkusunu yüksek tutmak için genellikle iş tatminine güvenir çünkü hemen herkes olumlu davranışları olan insanların yanında olmayı tercih eder (Daft, 2008: 457).

İş tatminsizliği çalışana elem verir ve onu olumsuz duygulara sevk edebilir. İş tatminsizliğinin ruhsal açıdan çalışanda kaygı yaratması, bu kaygının devamlı ve yoğun olması, onun ruh sağlığını olumsuz etkileyebilmekte ve bunun sonucu olarak çalışanda bıkkınlık, işi terk etme, devamsızlık ve işte huzursuzluk çıkarma gibi istenmeyen davranışlara yol açabilmektedir. İş tatminsizliği aynı zamanda çalışanın

beden sağlığını da etkileyerek psikosomatik kökenli ülserden, kalp hastalıklarına kadar birçok Őikyete neden olabilmekte ve hatta alkol ve sigara bağımlılığı, anksiyete, kavgacılık, uykusuzluk ve örgüte yabancılaŐmaya kadar varabilen istenmeyen sonuçlara sebep olabilmektedir (Aksu vd., 2002: 272).

İnsanlar bir kuruma ve / veya işe girdiğinde, iş beklentileri karŐılanmadıkça iş tatmini azalır; gerçeklik Őoku da ortaya çıkabilir. Daha sonra beklentilerini işin gerçekliğine göre ayarlarlar. İŞ beklentisine ulaŐıldıđında iş tatmini artacaktır (Yang, 2008: 432).

Yapılan araştırmalar, işten çıkarılma tehditlerinin, hızlı işten ayrılmaların, daha az refah planı yapılmasının ve daha az dikey büyüme imkanının iş memnuniyetsizliğini arttırdığını göstermektedir. Öte yandan, güvenli iş ortamı, sosyal politikalar ve iş istikrarı iş tatmini derecesini arttırmaktadır. Verimli insan kaynakları yönetimi ve bankalarda daha yüksek iş doyumunu seviyesinin sürdürülmesi, sadece bankanın performansını değil, aynı zamanda tüm ekonominin büyümesini ve performansını da etkiler. Bu nedenle, bankacılığın başarısı için, insan kaynağını etkin bir Şekilde yönetmek ve çalışanlarının memnun olup olmadığını bulmak çok önemlidir. Çalışanlar tatmin olurlarsa, bağlılıkla çalıŐacaklar ve kurumun olumlu bir imajını yansıtacaklardır (Jain vd., 2012: 48).

Jafarova ve Sağlam (2018) a göre işletmeler iş tatmini konusuna  nedenle önem vermekteler. Birincisi, iş tatmini az olan çalışanın iş yerinden bahanelerle kaçmak istemesi ve işinden ayrılmanın yollarını araması işletme için zarar verici bir etkiye neden olmaktadır. İkinci neden, iş tatmini yeterli düzeyde olan çalışanın daha sağlıklı olması nedeniyle daha uzun yaşaması ve sonuncu neden ise iş tatminine ulaŐmıŐ çalışanın olumlu tutum ve davranışlarının hem iş yerinde hem sosyal hayatında ve hem de aile içinde de devam etmesi sayılabilir. Tam manasıyla iş tatminine sahip kişiler, hayata dinamik ve iyimser bir açıdan bakmaktadırlar (Jafarova ve Sağlam, 2018: 65).

Bisen ve Priya (2010) iş tatminsizliği azaltmanın ipuçlarını Şöyle sıralamıŐtır (Bisen ve Priya, 2010: 41);

- Yeterli alıŐma ortamı sağlamak,

- Bireyin yetenek ve verimliliğine göre terfi imkânı sunmak,
- Eşit ve adaletli ücret sunmak,
- Memnun olmayan çalışanlar için rehberlik veya danışmanlık sağlamak,
- Karar vermede çalışanların görüşlerini dikkate almak (Çalışanların yönetime katılımı),
- Kazaları azaltmak için güvenlik önlemleri almak,
- Performansı çok belirgin değer ölçütü olarak göstermek,
- Çatışmaları azaltmak için şikâyet kutularını dikkate almak,
- Esnek çalışma sistemi / çalışma saati uygulamak,
- Özerkliği arttırmak,
- Eğer takım hedeflerine belirtilen sürede ulaşılmazsa, birey için memnuniyetsizliğe yol açmayacak olan ekip çalışmasına vurgu yapmak,
- Monotonluğu azaltmak için iş rotasyonu uygulamak,
- İş arkadaşları ve yönetim arasında uygun iletişim sistemi kurmak,
- Çalışanlara gerekli olan eğitim ve gelişim şansını eşit olarak sağlamak.

2.4. İş Tatmini ile İlgili Teoriler

İş tatmininin ne olduğunu açıklayan birçok iş memnuniyeti teorisi vardır, ancak iş memnuniyeti literatüründe iki iş memnuniyeti teorisi daha belirgindir. Bu iki teori içerik teorisi ve süreç teorisidir. İçerik teorileri, iş tatminini etkileyen çeşitli faktörlere dayanmaktadır. Süreç teorileri ise beklenti ve ihtiyaç gibi değerlerin ihtiyaç duyduğu süreçleri ve iş tatminini üretmek için işle olan ilgileri karşılaştırmayı içeren süreçleri de dikkate almaktadır (Ali, 2011: 10). Süreç teorileri davranışın ortaya çıkışından sonlanışına kadar olan etkinliklerdeki değişkenleri açıklar. Klasik teorilere ise içerik teorileri adı verilmektedir. Çünkü bu teoriler yalnızca kişileri motive eden unsurların neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlardaki etki ve işleyişleri hakkında çok fazla bilgi vermezler (Eren, 2001: 528).

2.4.1. İçerik Teorileri

Bireyi neyin motive ettiği ile ilgilenen içerik teorileri, insan davranışlarını kontrol ve organize eden faktörleri araştırmaya çalışır. Bu teoriler, bireyleri motive eden, onların memnuniyetlerini ve performanslarını artıran ihtiyaç ve değerlere

odaklanır. İçerik teorileri, iş davranışlarını, engellenen ihtiyaçlara ve memnuniyete ihtiyaç duyma yollarına dayanarak açıklamaya çalışır. Bu nedenle kullanımları, insanları çalışma ortamlarında motive eden faktörleri anlamakla sınırlıdır (Aldhuwaihi, 2013: 30). Bu teoriler bireyin içinde bulunduğu ve bireyi belirli şekillerde davranışa sevk eden nedenleri anlamaya yöneliktir (Koçel, 2015: 733). Sonuç olarak, genellikle statik teori olarak kabul edilirler, çünkü “zaman içinde sadece bir noktaya bakarlar ve davranışları tahmin etmezler” (Hosoi, 2005: 44). Bu alanda çok sayıda içerik teorisi olmasına rağmen, bu bölüm temel olarak iş tatmini alanındaki en çok bilinen dördü üzerinde yoğunlaşacaktır. Bu teoriler Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi ve McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi'dir.

2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi, çalışanın tatminsiz ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalıştığında etkilenen bireysel davranışları üzerinedir. İnsan ihtiyaçları artan önem sırasına göre düzenlenmiştir:

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar arasında yiyecek, barınak, kıyafet vb.
- Güvenlik gereksinimleri: Bu gereksinimler arasında iş güvenliği ve fiziksel zararlardan korunma vb.
- Ait olma ihtiyaçları: Bu ihtiyaçlar aşk, sosyal etkileşim, kabuller vb.
- Saygı ihtiyacı: Bu ihtiyaçlar büyüme hissi, öz önem vb.
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Bu ihtiyaçlar nihai hedefe ulaşmaktır.

Maslow, bir ihtiyaç karşılandığında, hiyerarşideki diğerinin bir motivasyon haline geldiğini varsayar (Ali, 2011: 11).

Genel Ödüller	İhtiyaç Seviyesi	Organizasyonel Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> • Büyüme • İlerleme • Yaratıcılık 	Kendini Gerçekleştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Zorlu iş • İş başarısı • İlerleme
<ul style="list-style-type: none"> • Özgüven • Özsaygı • Prestij 	Saygınlık İhtiyaçları	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal tanınma • Unvan • Yüksek statü işi • Geri bildirim
<ul style="list-style-type: none"> • Sevgi • Şefkat • Aidiyet 	Sosyal İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Uyumlu çalışma grubu • Dostça denetim • Profesyonel kuruluşlar
<ul style="list-style-type: none"> • Emniyet • Güvenlik • İstikrar • Koruma 	Güvenlik İhtiyaçları	<ul style="list-style-type: none"> • Güvenli çalışma koşulları • Şirket faydaları • İş güvenliği • Birlik • Emeklilik
<ul style="list-style-type: none"> • Gıda • Su • Barınak • Uyku 	Fizyolojik İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Ücret • İyi çalışma koşulları

Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: ALDHUWAIHI, Abdullah (2013). The Influence Of Organisational Culture On Job Satisfaction, Organisational Commitment And Turnover Intention: A Study On The Banking Sector In The Kingdom Of Saudi Arabia. Doctor of Business Administration, Victoria University Melbourne, Australia, 31.

Maslow'un bu teorisi temelde üç varsayıma dayanmaktadır:

- İnsanların ihtiyaçları karşılandığında, onun yerini başka bir ihtiyaç alır.
- Birtakım ihtiyaçların karşılanması bazı davranışlara neden olmazken, birtakım ihtiyaçların karşılanmaması sonucunda bazı davranışlar meydana gelebilir.
- İnsanların ihtiyaçları belirli bir öncelik sırasına sahiptir (Ertürk, 2000: 144).

Çoğu işletmede, fizyolojik ihtiyaçlar muhtemelen değerlendirilmesi ve karşılanması en kolay olanıdır. Çalışanlar için yeterli ücret, temiz tuvalet, kafeterya, ışıklandırma, havalandırma, sıcaklık ve konforlu çalışma koşulları gibi en temel ihtiyaçları karşılayacak önlemler alınmalıdır. Kurumlardaki güvenlik ihtiyaçları ise iş sürekliliği (işten çıkarılma olmadan), şikâyet sistemi (yöneticilerin keyfi denetim faaliyetlerine karşı korunma için) ve yeterli sigorta ve emeklilik sisteminden

(hastalıklardan kaynaklanan mali kayıplara karşı korunmak ve emeklilik gelirini sağlamak için) oluşmaktadır. Çalışanların sahip olma gereksinimlerinin çoğu, kurum içindeki ve dışındaki aile bağları ve grup ilişkileri ile karşılanır. Yöneticiler, çalışanlar arasındaki etkileşimi ve grup kimliği duygusunu geliştirerek bu ihtiyaçları karşılamaya yardımcı olabilirler. İşyerinde saygı ihtiyaçları; iş ünvanları, seçim büroları, liyakatli ödeme artışları, ödüller ve diğer tanınma şekilleriyle karşılanmaktadır. Elbette, uzun vadeli olabilmesi için, bunlar gibi somut ödüller eşit olarak dağıtılmalı ve performansa dayalı olmalıdır. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, belki de anlamak ve karşılamak için en zor olanlardır. Çoğu durumda, Maslow'un hiyerarşisinde iyi çalışan insanlar, saygı ihtiyaçlarını karşılayacak ve kendini gerçekleştirmeye doğru ilerleyecektir (Griffin ve Moorhead, 2013: 94).

2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

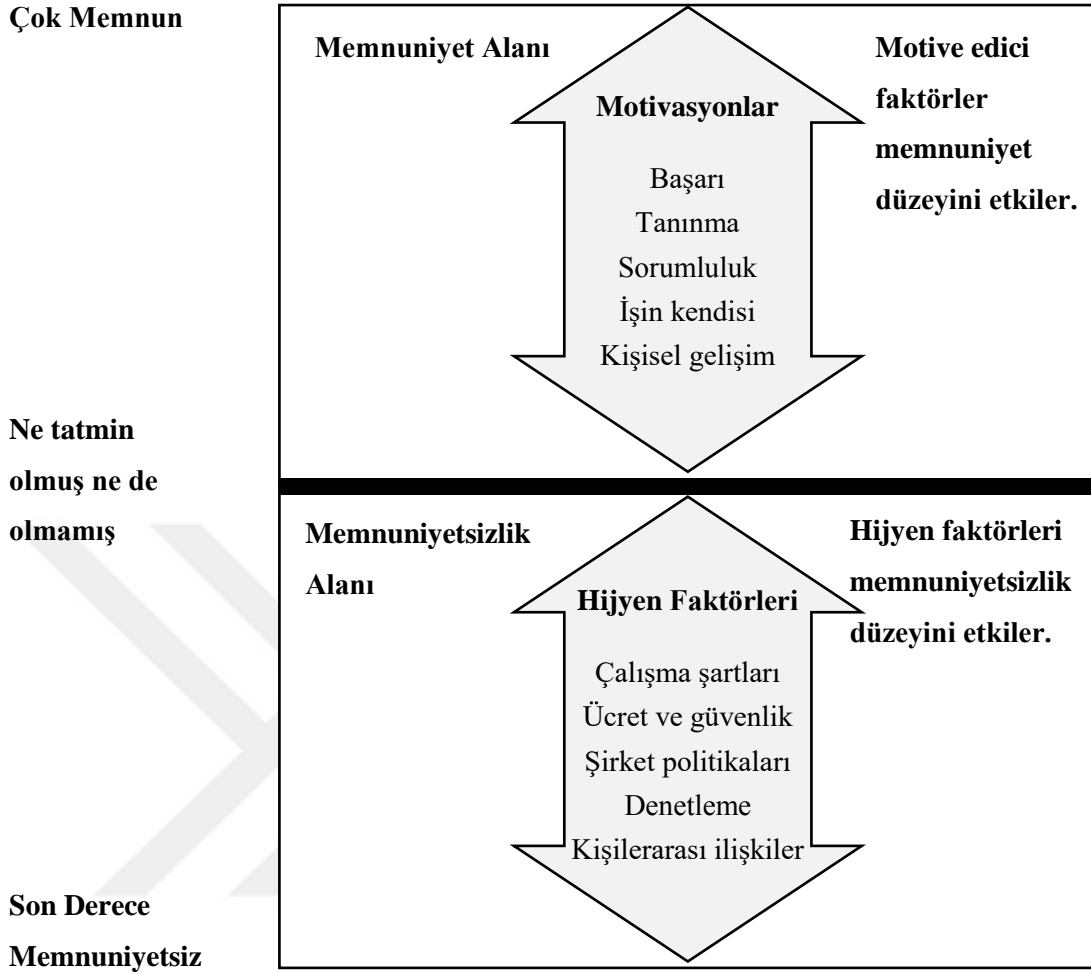
Frederick Herzberg, "Bir Kez Daha: Çalışanları Nasıl Motive Ediyorsunuz?" adlı makalesinde; başarı, tanınma, işin kendi performansı, sorumluluk, ilerleme ve büyüme de dahil olmak üzere, motivasyona dayalı işler hakkında bazı faktörleri tanımlamaktadır. Bunlar Maslow ve Alderfer tarafından belirlenen üst düzey ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların (Herzberg'e göre) karşılanması ile tatmin sağlanır. Öte yandan, şirket politikası ve yönetimi, alınan denetim, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışma koşulları, maaş ve iş güvenliği gibi hijyen faktörleri (işin dışsal unsurları) ne motive edici ne de tatmin edici olarak görülmektedir. Bunun yerine, bu öğeler bir iş durumunda bulunmadığında memnuniyetsizleşir - yani insanların mutsuz olmalarına neden olurlar (Harris ve Hartman, 2002: 206).

Tablo 2.1. Herzberg'in Hijyen ve Motive Edici Faktörleri

Çözücü (Hijyen Bakımı) Faktörler	Memnuniyetçi (Motive Edici) Faktörler
Güvenlik	Büyüme (gelişme)
Mevki	İlerleme (terfi)
Astlarla İlişkiler	Sorumluluk
Akranlarla İlişki	İşin kendi performansı
Kişisel Yaşam	Başarı
Maaş	Tanınma
Çalışma koşulları	
Süpervizörle İlişki	
Nezaret	
Şirket politikası ve yönetimi	

Kaynak: HARRIS, O. Jeff ve Sandra J. Hartman (2002). Organizational Behavior. Best Business Books, 1. Edition, USD, 206.

Çift faktör teorisini işyerinde kullanmak için, Herzberg iki aşamalı bir süreç önermiştir. İlk olarak, yönetici, Herzberg'in iki boyutun daha temel olduğunu varsaydığı tatminsizliğe neden olan durumları ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Teoriye göre, tatminsizliğin olmadığı bir durum ortaya çıktığında, hijyen faktörleriyle motivasyonu daha da iyileştirmeye çalışmak zaman kaybıdır (Griffin ve Moorhead, 2013: 98).



Şekil 2.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: DAFT, Richard L. (2008). Management. Thomson Higher Education, USA, Eighth Edition, 528.

Bu teoriye göre, işyerinde çalışanın kötümser olmasına, tatminsizliğe ve işten ayrılmasına neden olan hijyen faktörleri ile iş yerinde çalışanı mutlu eden, işyerine bağlamaya yarayan özendirici ya da tatmin edici faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Herzberg'in vurgulamak istediği nokta, hijyen faktörlerinin belirli bir sınırın altına düşmesi sonucunda meydana gelen tatminsizlik, çalışanın işinden ve yöneticilerinden soğumasına ve hatta nefret etmesine neden olabileceğidir. Hijyen faktörlerindeki artışlar çalışanı teşvik edici değildir. Bu faktörler sağlandıktan sonra motive edici faktörleri devreye sokmak gerekmektedir. Sonuç olarak bu durum çalışanda tatmini sağlamada rol oynayacaktır (Eren, 2001: 504-505).

Çift faktör teorisi, Şekil 2.3.'de gösterilmektedir. Ölçeğin merkezi tarafsızdır, yani çalışanlar ne tatmin edici ne de memnuniyetsizdir. Herzberg, iki ayrı boyutun bir çalışanın işyerindeki davranışına katkıda bulunduğunu düşünmüştür. Birincisi, hijyen faktörleri olarak adlandırılan, çalışma koşulları, ücret, şirket politikaları ve kişilerarası ilişkiler gibi iş tatminsizlerinin varlığı veya yokluğunu içerir. Hijyen faktörleri zayıf olduğunda, iş tatmin edici değildir. Ancak, iyi hijyen faktörleri memnuniyetsizliği giderir; ancak insanların işlerinde oldukça tatmin edici ve motive olmalarına neden olmazlar. İkinci faktör seti iş doyumunu etkilemektedir. Motive edici faktörler üst düzey ihtiyaçlara odaklanır ve başarı, tanınma, sorumluluk ve büyüme fırsatlarını içerir. Herzberg, motivatör olmadığına işçilerin işe karşı tarafsız olduğuna ancak motivasyon mevcut olduğunda işçilerin yüksek motivasyonlu ve memnun olduklarına inanmaktadır. Hijyen faktörleri sadece memnuniyetsizlik alanında çalışır. Güvensiz çalışma koşulları veya gürültülü bir çalışma ortamı insanların memnuniyetsizleşmesine neden olacaktır, ancak onları düzeltmeleri yüksek düzeyde motivasyon ve memnuniyet getirmeyecektir. Çalışanların işlerinde başarılı olmaları için motive olmalarından önce, meydan okuma, sorumluluk ve tanıma gibi motive edici unsurlar bulunmalıdır (Daft, 2008: 528).

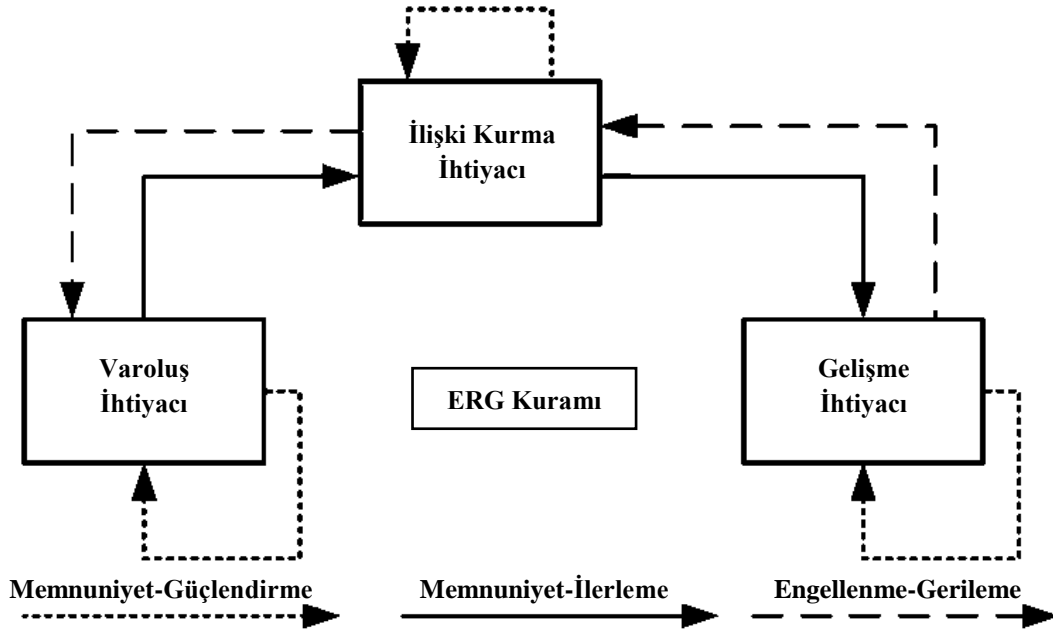
2.4.1.3. Alderfer'in Varlık, İlişki ve Büyüme (ERG) Teorisi

Farklı ihtiyaçların aynı anda faaliyet gösterebileceğini ileri süren Alderfer'in teorisine göre her bir basamaktaki tatmin artarak soyut ve zor duruma gelmektedir. Bazılarında ise buhran ve hayal kırıklığı yaşanabilmektedir. Kişi büyüme ihtiyacını karşılayamıyorsa, diğer basamaklardan herhangi birine dönerek gayretlerini o ihtiyacı üzerinde yoğunlaştırmaktadır (Şimşek vd., 2014: 157).

Maslow'un teorisini tatmin düzeyini etkileyen aşağıdaki üç insan ihtiyacı kategorisine ayıran ERG teorisi, Clayton P. Alderfer tarafından ortaya konmuştur:

- Varlık ihtiyaçları: Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri (yemek, barınak, giyim, iş güvenliği vb.)
- İlişkililik ihtiyaçları: Ait olma ve saygınlık ihtiyaçları (çalışma arkadaşıyla, yöneticilerle, sosyal etkileşim, kabuller vb. ile ilişkilendirme)

- Büyüme ihtiyaçları: Kendini gerçekleştirme ve benlik ihtiyaçları (Ali, 2011: 12).



Şekil 2.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Kaynak: CHANG, Wei-Lun ve Soe-Tsy Yuan (2008). A Synthesized Model Of Markov Chain And Erg Theory For Behavior Forecast In Collaborative Prototyping. Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA), 9:2, 50.

Birçok bakımdan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını genişleten ve geliştiren ERG teorisi, Maslow'un yaklaşımının aksine, bir kişiyi aynı anda farklı ihtiyaçlarla motive edebileceğini- örneğin hem ilişki hem de büyüme ihtiyaçları gibi birden fazla ihtiyaç olduğunu- ortaya koymaktadır. Maslow'un hiyerarşisinden diğer bir farkı da ERG teorisinin bir tatmini artırma ve ilerleme bileşeni ve bir hayal kırıklığı-gerileme bileşeni içermesidir. Tatmini artırma ve ilerleme kavramı, bir ihtiyaç kategorisini karşıladıktan sonra, bir kişinin bir sonraki seviyeye ilerlediğini göstermektedir. Bu noktada ihtiyaç hiyerarşisi ve ERG teorisi hemfikiridir. Ancak ihtiyaçlar hiyerarşisi, bireyin o seviyedeki ihtiyaçları karşılanıncaya kadar bir sonraki seviyede kalacağını varsayar. Buna karşılık, ERG teorisinin hayal kırıklığı-gerileme bileşeni, daha yüksek düzeyde bir ihtiyacı karşılamaya çalışarak hayal kırıklığına uğramış bir insanın, bir önceki seviyeye gerileyeceğini göstermektedir (Griffin ve Moorhead, 2013: 95).

2.4.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilen ihtiyaçlar teorisine göre bireyler üç temel etmen ile motive olurlar; başarı, bağlılık ve güç (Royle ve Hall, 2012: 25). Winter'a göre ihtiyaçlar bireyleri sadece motive etmezler aynı zamanda bireylerin en önemli hedeflerini ve kaygılarını da kapsarlar (Winter, 1992: 301-310). Başarı ihtiyacı teorisi belli standartlara saygı göstererek üstün olma dürtüsünü tanımlar. Bireylerin başarı ihtiyacı diğer insanların durumlarından bağımlı ya da bağımsız olarak kendi hedeflerini gerçekleştirebildikleri zaman tatmin olma halidir (Yamaguchi, 2003: 324-344).

McClelland'a göre güçlü başarı ihtiyacı olan bireyler;

1. Problem çözmeye bireysel sorumluluk alabilecekleri durumları severler. Bu onlara eğer problem başarıyla çözülebilirse kişisel tatmin sağlar.
2. Makul riskleri alma eğilimleri vardır. Fazla güvenlik mücadele eksikliğine sebep olurken fazla risk de başarı oranını düşürebilir.
3. İlgili alandaki performansları sonucunda dönüt isterler. Hedefin başarılmasının değerlendirilmesi için dönüt gereklidir (McClelland, 1962: 99-112).

Ayrıca McClelland'a göre belirli bir ihtiyacın diğer ihtiyaçlarla olan bağlantısının gücü, bir görevi başarma ihtimali ve performansa yönelik teşvikin değeri bireyin performansını belirleyen faktörlerdir (McClelland ve Johnson 1984: 3). Eğitim programları da kişinin başarıya olan ihtiyacını artırmada önemlidir. Teoriye göre ihtiyaçlar, kişinin çevresiyle ilişkisi sonucunda öğrenilirler. İhtiyaçlar öğrenildikçe ödüllendirilen davranışların sıklığı da artar ve başarı ihtiyacı bağımsız bir biçimde diğer insanlarla, fikirlerle ve konularla başa çıkma arzusunu içine alır ve kişinin yetenekleri dâhilinde özsaygısının artmasına neden olur (Gibson, Ivancevich ve Donnelly 1979: 111-112; Wallace, Goldstein ve Nathan, 1987: 289).

2.4.2. Süreç Teorileri

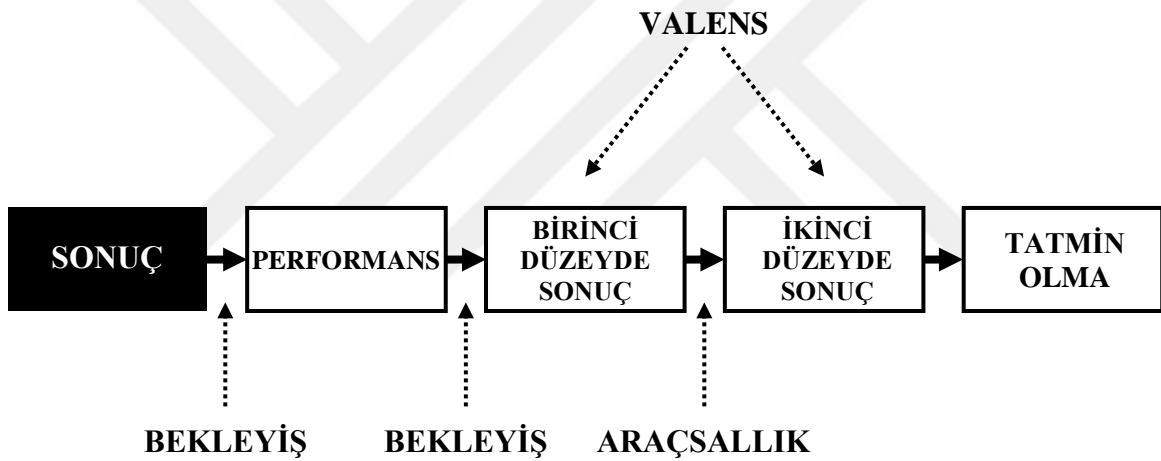
Yukarıda açıklanan içerik teorileri, statik bir betimleyici olduğu ve deneysel destek almadığı için eleştirilmektedir. Bu teorilerin eksiklikleri motivasyon sürecinin yönünün ve nasıl şekillendiğinin açıklanmamış olmalarıdır. Süreç teorileri bu soruları

cevaplamakla ilgilenmektedir. Bireysel davranışların nasıl enerjilendirildiği, yönlendirildiği, sürdürüldüğü ve durdurulduğuna odaklanmaktadır. Bu bölümde en yaygın olarak bilinen süreç teorilerinden beklenti teorileri ve eşitlik teorisi ele alınacaktır (Aldhuwaihi, 2013: 34). Bu teorilerin odak noktası, bireylerin hangi amaçlarla nasıl motive edildiğidir. İhtiyaçlar, bireyi davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca birisidir. Çalışma ortamında belli bir davranışı sergileyen bireyin, bu davranışı tekrarlayıp tekrarlamamasının nasıl sağlanacağı konusu üzerinde yoğunlaşmaktadır (Koçel, 2015: 740).

2.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, motivasyonun, bireylerin, görevleri yerine getirme yetenekleri ve istenen ödülleri alma konusundaki beklentilerine bağlı olduğunu göstermektedir. Beklenti teorisi ihtiyaç tiplerini belirlemekle değil, bireylerin ödüllendirmek için kullandıkları düşünme süreciyle ilgilidir (Daft, 2008: 532). Victor Vroom, bireylerin bir şeyi başarma yetenekleriyle ilgili beklentilerinin, başarıya ulaşmadaki başarılarını etkileyeceğini öne süren beklenti teorisini geliştirmiştir. Beklenti teorisi, bireyin çabası ve performansının yanı sıra yüksek performansla ilgili sonuçların istenebilirliğine dayanmaktadır. Belirli bir sonucun değeri veya tercihinin değeri, değerlik (valens) olarak adlandırılır. Değerliği belirlemek için insanlar kendilerine bir hedefi gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceklerini, hedefin kendileri için ne kadar önemli olduğunu (en kısa zamanda ve uzun vadede) ve hangi hareket tarzının en büyük ödülü vereceğini soracaklardır. Bireyin sonucu gerçekten kazanma beklentisi başarı için çok önemlidir ve birçok faktör bunu etkiler (Bisen ve Priya, 2010: 26). Çalışanın motive olması için meydana getirdiği işin sonucunda bir ödülün varlığından haberdar olması yeterli değildir. Önemli olan çalışanın bu ödüle verdiği değerdir. Bu teori çalışanların amaçları ile iş yerindeki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Şimşek vd., 2005: 145). Beklenti teorisinin ardındaki temel varsayım, bir insanın ne kadar sıkı çalıştığına temelde ondan kurtulmayı beklediği şeye bağlı olmasıdır. Bu teorinin temel prensibi, belirli bir durumda insan davranışının, bir sonucun elde edilmesi için bu davranışın ne derece etkili olduğunun ve sonucun ortaya çıkacağı öznal olasılığın ortak bir işlevidir (DuBrin, 1978: 50). Vroom motivasyonu, bir kişinin eyleminin belli bir sonuçla takip edeceği beklentisi ve bu sonucun değerinin etkileşimi

ile belirlenen, belirli bir eylemi gerçekleştirmesi için kişiyi zorlayan “güç” olarak tanımlamaktadır. Bu değer, "diğer tüm sonuçların değerleri ve bu diğer sonuçların elde edilmesi için araçsallığın" bir işlevidir (Lawler ve Suttle, 1973: 483). Araçsallık şunu ifade etmektedir: Birey belirli gayretle, belirli bir seviyede çaba gösterebilir ve bu çaba da belirli bir şekilde ödüllendirilir. Bu ödüllendirme *birinci kademe sonuç* (maaş artışı) olarak düşünülmelidir. Bu birinci kademe sonuçlar aslında *ikinci kademe sonuçları* (yüksek maaşın çevrede tanınma, statü, çalışanın kendisi ve ailesi için daha rahat bir yaşam ifade etmesi) gerçekleştirmede birer araçtır. İşte araçsallık ikinci kademe sonuçlara ulaşmada birinci kademe sonuçların birer araç olduğu olasılığını ifade ederken, beklenti ise çaba ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Koçel, 2015: 745).



Şekil 2.5. Vroom'un Beklenti Teorisi

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2015). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık, 16. Baskı, İstanbul, 745.

2.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, bireylerin diğerleriyle karşılaştırıldığında ne kadar adil davranıldıklarına ilişkin algılarına odaklanır. J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teori, insanların performans için bekledikleri ödüllerde sosyal eşitlik aramaya motive olduklarını önermektedir. İnsanlar eşitliği girdilerin sonuçlara oranıyla değerlendirir. Bir işin girdileri, eğitim, deneyim, emek ve yetenek içerir. Bir işten elde edilen sonuçlar arasında ise ücret, terfi, tanınma ve sosyal haklar bulunur. Girdi-çıktı oranı, çalışma grubundaki bir başkasıyla veya algılanan bir grup ortalamasıyla karşılaştırılabilir. Bir kişinin sonuçlarının girdilere oranı, bir başkasının sonuçlarının

girdilere oranına eşit olduğunda, bir eşitlik hali mevcuttur. Eşitsizlik, girdi-çıktı oranları, eğitim seviyesi yüksek veya tecrübeli bir kişinin, daha az eğitilmiş ve tecrübesiz bir çalışanla aynı maaşı alması gibi, dengesizlik olduğu zaman ortaya çıkar. İlginç bir şekilde, algılanan eşitsizlik diğer yönde de ortaya çıkar. Dolayısıyla, bir çalışan, aynı girdilerle şirkete katkıda bulunan diğer insanlardan daha fazla para kazandığını keşfederse, daha fazla çalışarak, daha fazla eğitim alarak veya daha düşük ücret alarak, eşitsizliği düzeltme ihtiyacı hissedebilir. Algılanan eşitsizlik, bireyler içinde eşitliği dengelemeye teşvik eden gerilimler yaratabilir (Daft, 2008: 530-531). Çalışan kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında adaletin ve dengenin kurulduğuna inandığı zaman huzura erecektir. Eğer eşitsizlik devam etmekte ise çalışan sabrının tükendiği noktada işten ayrılma kararını verecektir (Eren, 2001: 538). Bu teoride çalışan, harcadığı gayret ve elde ettiği sonucu, aynı iş yerinde başka çalışanların elde ettiği sonuç ile karşılaştırır (Şimşek vd., 2014: 160). Yöneticiler çalışanlarını tanımalı ve girdilerin değerlendirilmesiyle çıktılarının dengelenmesi konusunda eşitlik sağlamaya çalışmalıdır. Bu teoriye göre meydana gelen eşitsizlik sonucunda çalışanlarda stres ortaya çıkmaktadır. Eşitsizlik söz konusuysa eğer insanlar kendilerinin ve diğer çalışanların amaçlarını bilişsel yollarla engellemeye çalışırlar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 117).

$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}}$	<	$\frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$
$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}}$	>	$\frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$

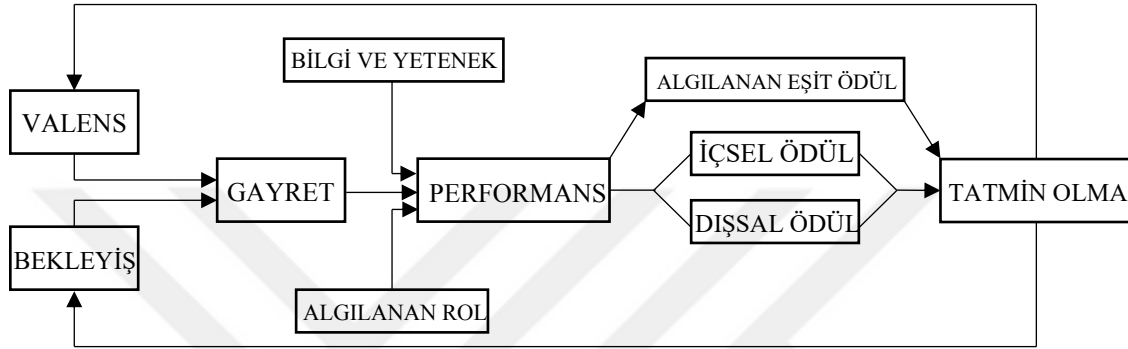
Şekil 2.6. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2015). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık, 16. Baskı, İstanbul, 748.

2.4.2.3. Porter - Lawler'ın Beklenti Teorisi

İlk olarak 1964 yılında Victor Vroom tarafından geliştirilen Beklenti teorisi, 1968 yılında Porter ve Lawler tarafından yeniden tanımlanmış ve geliştirilmiştir.

Beklenti teorisinin üç temel unsuru vardır; beklenti, yararlık ve değerlik (valens). Kişi, çabanın kabul edilebilir performansı getireceğine (beklenti), çabanın ödüllendirileceğine (yararlık), ödüllerin değerinin yüksek derecede pozitif olacağına (değerlik) inandığı ölçüde motive olur (De Simone, 2015: 19). Başka bir deyişle, insanlar yoğun çabanın iyi performansı getireceğine ve iyi performansın da arzulan ödülleri getireceğine inanırlarsa motive olurlar.



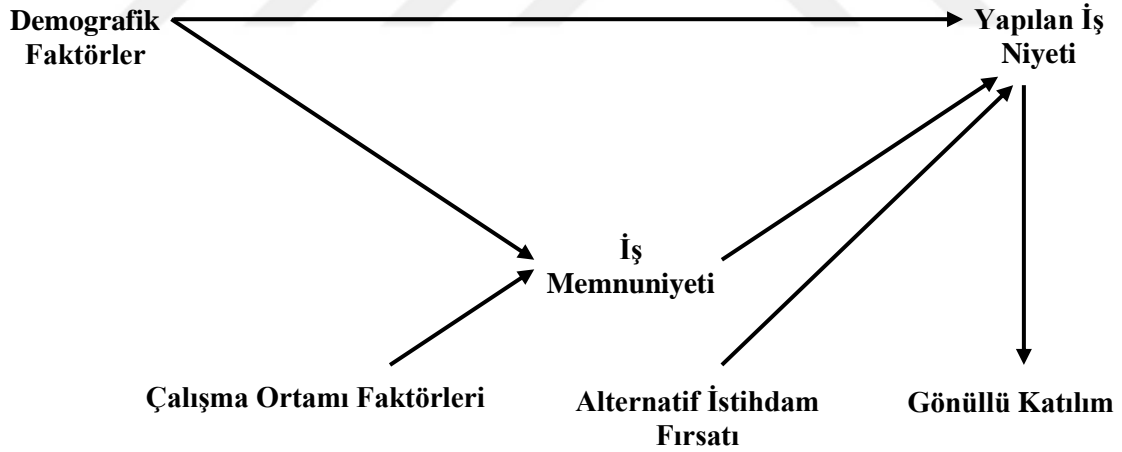
Şekil 2.7. Lawler-Porter'in Beklenti Teorisi

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2015). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık, 16. Baskı, İstanbul, 748.

Managerial Attitudes and Performance kitabının yayınlanmasından günümüze kadar birçok sayıda çalışma Porter ve Lawler'in çalışması üzerine yorumda bulunmuşlardır (Lunenberg, 2011: 2). Şekil 2.7.'deki modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Yani valens ve bekleyiş, çalışanın göstereceği gayretin derecesini etkileyecektir. Porter ve Lawler'a göre çalışanın yüksek gayret göstermesi ancak kişinin gereken bilgi ve yeteneğe sahip olması ile kendisi için algıladığı rol sayesinde yüksek performansla sonuçlanabilir. Bu performans ise içsel ya da dışsal belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. İşte Vroom modeline ek olan kısım ise budur: algılanan eşit ödül değişkeni. Bunun anlamı; çalışanlar genellikle kendi performansları ile başkalarının performanslarını karşılaştırırlar ve bunun sonucunda kendi sergilediği performansının nasıl ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşırlar. Eğer kişinin algıladığı ödül, fiilen aldığı içsel/dışsal ödülünden çok ise tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecek ve süreç yeniden işlemeye devam edecektir (Koçel, 2015: 746-747).

2.5. İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Yüksek iş tatmini, işten ayrılmayı tek başına düşürmez ancak yardımcı olur. Öte yandan, ciddi bir iş tatminsizliği varsa, yüksek işten ayrılmaların olması muhtemeldir. Kendilerini başka hiçbir yerde çalışırken göremeyen bazı çalışanlar, bu yüzden ne kadar tatmin olduklarını düşünmeden çalışmaya devam ederler. Diğer bir faktör ise genel ekonomidir. Ekonomideki işler iyi gittiğinde ve işsizlik oranı az olduğunda, tipik olarak işten ayrılmalarda bir artış olacak çünkü insanlar diğer kuruluşlarda daha iyi fırsatlar aramaya başlayacaklar. Başka işletmeler fırsatların daha iyi olacağına inandırırorsa, birçok çalışan mevcut işlerinden memnun olsalar bile gitmeye istekli olur. Öte yandan, işler zorlaşır ve küçülürse, birleşme ve satın almalar meydana gelirse, son yıllarda olduğu gibi, memnuniyetsiz çalışanlar gönüllü olarak buldukları yerde kalacaktır. Her ne kadar kesin bir işten ayrılma, organizasyon için mutlaka faydalı olmasa da, düşük eğitim oranları, önemli eğitim maliyetleri ve deneyimsizliğin sakıncaları ve ayrıca onlarla birlikte kalanların aldıkları zımni bilgilerin kaybı nedeniyle arzu edilebilmektedir (Luthans, 2011: 145).



Şekil 2.8. Önerilen İşten Ayrılma Süreci

Kaynak: LAMBERT, Eric G., Nancy Lynne Hogan and Shannon M. Barton (2001). The Impact Of Job Satisfaction On Turnover Intent: A Test Of A Structural Measurement Model Using A National Sample Of Workers. The Social Science Journal 38, 235.

Lambert vd. (2001)'e göre Şekil 2.8.'de görüldüğü üzere, çalışanların iş tatminini etkilediğine inanılan iki genel faktör kategorisi vardır: demografik özellikler ve çalışma ortamı faktörleri. Lambert vd. (2001) çalışmasında, demografik özelliklerin

etkileri kontrol edildikten sonra bile, çalışma ortamının iş tatminini şekillendirmede çok önemli olduğunu ve iş tatmininin işten ayrılma niyetinin oldukça belirgin öncüsü olduğunu ve iş tatmininin iş ortamı ile işten ayrılma niyeti arasında bir arabuluculuk yaptığını, işverenlerin, çalışanların iş tatminini arttırmak için çalışma ortamına odaklanmaları gerektiğini ortaya koymuşlardır (Lambert vd, 2001: 235-246).

2.6. İş Tatmininin Sonuçları

2.6.1. Devamsızlık: İş tatmini bir davranıştan çok bir tutumdur ve devamsızlık ile olumsuz yönde ilişkilidir. Devamsızlık, işten veya iş yerinden önceden haber vermeksizin ayrılan bireyleri ifade eder. Bir birey yaptığı işten memnun olmadığında, genellikle devamsızlık yapar ve bu durum ise ücret bakımından kişisel kayba neden olmasının yanı sıra, kuruluş için büyük miktarda sıkıntıya neden olur ve iş programı ve üretkenliğini engeller (Kondalkar, 2007: 53). İş devamsızlık bildirme konusundaki başarısızlık, işin memnuniyetsizliği ile ilişkili görünmektedir. İş katılımı ile ilgili faktörlerle ilgili literatür taraması, iş memnuniyetinin katılımdaki en büyük etkenlerden biri olduğu sonucuna varmıştır, ancak en önemli faktörlerden sadece bir tanesidir (Aydoğdu ve Aşıkçıl, 2011: 44). Memnuniyetsizlik arttığında, çalışanlar kendilerine verilen çalışmalardan hoşlanmazlar. Bu nedenle devamsızlık eğilimi görülmektedir. İşçiler alternatif bir iş ararlar ve ne zaman fırsat bulurlarsa organizasyonu terk ederler. Yüksek düzeyde devamsızlık, düşük üretim seviyesine, israflara, düşük kaliteye ve üretim programlarında bozulmaya neden olmaktadır. İlave işe alım, seçme, eğitim ve geliştirme nedeniyle organizasyonun finansal durumunu zorladığından, işten ayrılmalarındaki artış herhangi bir organizasyon için felakettir (Kondalkar, 2007: 101). Memnuniyetle devamsızlık arasında ters bir ilişki vardır. Çalışanlar daha memnun olduklarında devamsızlık düşüktür. Memnuniyet seviyesi düşük olduğunda devamsızlık yüksek olma eğilimindedir. Memnuniyeti yüksek olan çalışanlar için devamsızlık mutlaka düşük çıkmaz, ancak düşük memnuniyet seviyesine sahip olanlar kesinlikle yüksek devamsızlığa sahip olacaktır (Kondalkar, 2007: 91-92).

2.6.2. İşten Ayrılma: İş tatmini, kurumda kalmayı veya ayrılmayı belirleme üzerinde etkilidir. Çalışan, yaptığı işten memnun değilse, kuruluştan ayrılma olasılığı yüksektir. Çalışan, adil davranıldığına ve ödüllendirildiğine inanıyorsa, kuruluştan

ayrılma olasılığı yoktur. Memnuniyet ve işten ayrılma arasındaki ilişkide bazı faktörler vardır. Bunlar bağlılık ve genel ekonomidir. Kuruluşa bağlı olan ve kötü genel ekonomi nedeniyle başka bir iş bulamadıklarına inanan çalışan kuruluşa kalmayı tercih eder. Ekonominin iyi gittiğine ve işsizliğin az olduğuna ve daha iyi fırsatlara sahip olabileceğine inanan çalışan ise kuruluştan ayrılmayı tercih eder (Aydoğdu ve Aşıkçıl, 2011: 44). Belli bir düzeyde iş tatminsizliği bildiren ve "olumlu" bir eğilime sahip olan bir birey, yaşamındaki diğer şeylere göre aynı şeyi bildiren ve "olumsuz" bir eğilime sahip olan bir kişiden daha fazla memnuniyetsizdir, çünkü genel olarak memnuniyetsiz olanların hayatlarında ("olumsuz" eğilime sahip olanlar için) işle ilgili memnuniyetsizlik diğer tatmin edici olaylardan daha anlamlı veya istisnai değildir. İş memnuniyetsizliğinin; bırakma düşüncesi, alternatiflerin değerlendirilmesi ve sonuçta işten ayrılmaya dönüştüğü, çünkü bırakmanın daha tatmin edici bir işle sonuçlanacağı savunulmaktadır. Bununla birlikte, hayata karşı daha olumsuz bakan kişilerin böyle bir beklentisi olmayabilir. Onlar için iş tatminsizliği, zaten tatmin edici olmayan bir dünyadaki başka bir tatminsizlik unsuru olabilir. Bu, iş tatmininin genetik veya erken çocukluk etkilerinden kaynaklanabileceğini gösteren araştırmalarla desteklenmektedir. Bu nedenle, bu bireyler için, iş tatminsizliği ve işten ayrılma birbirleriyle çok az ilgili görünebilir. İşlerin değiştirilmesi daha yüksek memnuniyetle sonuçlanmayabilir, çünkü memnuniyetsizlik, işin özellikleri nedeniyle duyuşsal yatkınlıklardan daha azdır. Öte yandan, iş tatminsizliği çok daha belirgindir ve genel olarak mutlu bireyler için daha fazla gerginlik yaratır ve değişen işler, yaşamlarındaki birkaç tatmin edici unsurdan birini düzeltmek için uygun bir araç olarak görünebilir (Judge, 1992: 4).

İşlerinden memnun olmayan çalışanların işten ayrılmalarının yüksek olacağı tespit edilmiştir. Örgütler yüksek performans gösteren çalışanların alıkonulmasına önem vermektedir. Kötü performans gösteren kişiler, dışarıda iş imkânı bulamadığı için örgütten ayrılmazlar. Memnun olmayan çalışanlar, aşağıdaki Şekil 2.9. de belirtildiği gibi memnuniyetlerini ifade edebilirler.

Aktif		
Yıkıcı	Çıkış	İfade
	İhmal	Bağlılık
		Yapıcı

Pasif

Şekil 2.9. Memnuniyetsizlik İfadesi

Kaynak: KONDALKAR, V.G. (2007). Organizational Behaviour. New Age International Ltd, New Delhi.

- Çıkış: Birey yeni bir iş aramaya başlar ve mevcut işten istifa eder,
- İfade: Çalışanlar çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışır. Yönetime öneri sunulmakta, sendika aktifleşmekte ve iletişim önem kazanmaktadır,
- Bağlılık: İşçiler dış eleştiri gibi durumlarda pasif davranırlar. Her şeyin kendi başına gelişmesini beklerler,
- İhmal: Kasıtlı olarak ve bilinçli olarak koşulların uzun süre devamsızlık, kalite kontrolüne ilgi eksikliği, hedefler, kota vb. ile kötüleşmesine izin verir (Kondalkar, 2007: 92).

2.6.3. Düşük Verimlilik: Çoğu insan memnun çalışanın daha üretken olduğuna inanır. Ancak mevcut kanıtlar, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğunu göstermektedir (Aydoğdu ve Aşıkil, 2011: 45). Verimlilik, yüksek memnuniyet seviyesine bağlı olan sıkı çalışmalarda ödül olarak kabul edilir. Bununla birlikte, küreselleşme, makinelerin hızı ve bilgi patlaması, medyanın çalışanlara etkisi, sosyal farkındalık ve çalışanların sosyal yükümlülükleri yerine getirme konusundaki yüksek beklentileri, çalışanların memnuniyet düzeyini yüksek tutmak için önemli faktörlerdir. Endüstriyel uygulamaları geliştirirken, yukarıdaki faktörlerin olumlu olarak değerlendirilmesi ve kuruluşların otomatik olarak büyümesi için çalışanların büyümesi sağlanmalıdır (Kondalkar, 2007: 91).

2.6.4. Erken Emeklilik: Bir başka ilgi alanı da iş memnuniyeti ile erken emeklilik alma kararı arasındaki ilişkidir. Bu alandaki çalışmalar, işlerine karşı olumlu tutum gösteren çalışanın erken emekliliği tercih etmediğini göstermektedir (Aydoğdu ve Aşıkil, 2011: 45).

2.6.5. Düşük Örgütsel Bağlılık: İş tatmini ile yakından ilgili olan örgütsel bağlılık tutumu, geleneksel olarak çalışanların kuruma olan sadakatini ifade eder ve bir dizi kişisel, örgütsel ve örgütsüz değişkenle belirlenir. İş tatmini gibi, örgütsel bağlılık tutumu da çok karmaşıktır ve sonuçları karışıktır, ancak genel olarak performans, devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgütsel sonuçlarla biraz daha güçlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Luthans, 2011: 151). Memnuniyetsizlik aynı zamanda örgütsel bağlılığın azalmasının temel bir nedenidir. Bağlılık, kuruluş adına çaba gösterme isteği ve kuruluştaki uzun süre kalma niyeti anlamına gelir (Aydoğdu ve Aşıkil, 2011: 45). Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kendisini örgütsel hedeflerle tanımladığı ve örgütün üyeliğini sürdürmek istediği dereceyi ifade eder. Çalışan, organizasyona “ait olmak” ve işleyleşimde aktif rol almak ister. Kişinin mesleğe karşı iş tatmininin yerine gelmemesi veya istifa etmesi örgütsel bağlılığın bir göstergesidir (Kondalkar, 2007: 87-88).

2.6.6. Sağlık Problemi: Sadece fiziksel değil zihinsel sağlığı da içerir. Memnun olmayan çalışanlar kaygı, baş ağrısı, kas ağrısı, düşük konsantrasyon, uyku bozukluğu ve daha birçok sorunla karşı karşıyadır. Psikolojik olarak tatmin olan çalışan, yönetim, iş arkadaşları ve kendisiyle çatışma olasılığını azaltır (Bisen ve Priya, 2010: 41). Bu alandaki araştırmalar, oldukça memnun olan çalışanın daha iyi zihinsel ve fiziksel sağlığa sahip olma eğiliminde olduğunu bildirmektedir. Zihinsel ve fiziksel sağlığı daha iyi olan çalışan işle ilgili yeni işleri daha çabuk öğrenebilir, iş kazalarını azaltabilir ve daha az şikâyetle karşılaşabilir (Aydoğdu ve Aşıkil, 2011: 45). İşin memnuniyetsizliğinin aşırı biçimde strese neden olduğu ve stresin kalp hastalığı ve ülser gibi bir dizi fiziksel hastalıkla açıkça ilişkili olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar fiziksel hastalığın iş tatminsizliğinden kaynaklanabileceği görüşüne bir miktar destek verirken, mevcut bilgilere dayanarak, bunun sigara içmek, egzersiz yapmamak, hareketsiz bir iş hatta genetik ve kişisel yatkınlık gibi çeşitli fiziksel nedenlerden daha önemli olduğunu varsaymaktadır (Gruneberg, 1979: 121). İş

tatminsizliği, stresin bariz bir nedenidir. Ancak stres kendisini diğer psikolojik durumlarda gösterir- örneğin, gerginlik, kaygı, sinirlilik, can sıkıntısı ve erteleme (Robbins ve Judge, 2017: 666).

2.6.7. Tutum: Memnun alışanlar işe karşı olumlu tutum sergilerler. Onlar daha çok kendilerini yönetime ve işlerine adarlar. İşyerinde sağlıklı çevrenin korunmasına yardımcı olurlar (Bisen ve Priya, 2010: 41).

2.6.8. Yaşam Memnuniyeti: Yaşam memnuniyeti, çalışanın yaşamlarından ne kadar memnun oldukları anlamına gelir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar yaşam doyumu ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur (Aydoğdu ve Aşıkgil, 2011: 45). İş ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişki, kişilik faktörlerine, işe ve kişisel koşullara bağlı olarak değişebilmektedir (Gruneberg, 1979: 127).

2.6.9. Motivasyon: Çalışanlar işlerinden memnunsarsa, işe kolayca motive olurlar (Bisen ve Priya, 2010: 40).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KAYGI

3.1. Kaygının Tanımı

Duygu insanın doğuştan var olan, hissedip, yaşadığımız ama ne olduğu ve ne işe yaradığı konusunda üzerine çok düşünmediğimiz bir yaşantıdır. Türk Dil Kurumunun Güncel Türkçe Sözlük kısmında duygu; “Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, özgün bir ruhsal hareket, önsezi” olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr). Psikoloji biliminde ise duygu; “Belli bir uyarıya ortaya çıkan, bizim o uyarı ile ilişkimiz hakkında bilgi verip bedensel ve zihinsel olarak birbiriyle uyumlu geçici sinirsel ve bedensel bir tepki” olarak tanımlanmaktadır (Türkçapar, 2019: 52). Bu tanımlardan anlaşıldığı gibi duygular insanın temel kılavuzlarından ve içsel ve dışsal etkenlerle ortaya çıkarak bir durumla ilgili farkındalık oluşturup gerekli davranışsal değişimler konusunda motivasyon sağlarlar.

Farklı sınıflamalar olmakla birlikte beş temel duygu olarak kızgınlık, korku, mutluluk, üzüntü ve tiksinti sıklıkla tanımlanmakta, bunlara ek olarak da şaşkınlık, ilgi, utanç, neşe ve güven sıklıkla temel duygu grubunda yer almaktadır. Bu duygular olumlu ve olumsuz olarak tanımlanabilmektedir. Olumlu olarak; mutluluk, ilgi, neşe, güven ve beklenti tanımlanırken kızgınlık, korku, üzüntü, şaşkınlık ve utanç olumsuz olarak tanımlanmaktadır (Türkçapar, 2019: 53).

Kaygı duygusunun tarihine baktığımızda insanların milattan önce üç bin yılında yazılmış Gılgamış destanında ölüm ile kaygılarını tanımlamasını görebiliyoruz. Antik çağlardan beri insanlar, tanrılardan, kötü ruhlardan veya büyüden kaynaklandığını düşündükleri kaygıyı açıklamaya ve onunla başa çıkmaya çalışmışlardır (Işık, 1996: 32, Noyes ve Hoehn-Saric, 1998: 2-3). İlk çağlardan itibaren felsefecilerin de kaygıyı tanımlamaya ve anlamaya çalıştığı görülmektedir. Aristo ve Plato varoluşçu kaygıdan çok anlık korkudan bahsetmişlerdir. Çicero öznel kaygı yaşantısını süre ve şiddet olarak ele alıp, geçici patlama tarzında olan kaygıyı tanımlarken “angor” daha hafif ve süregelen olanı anlatmak için “anxiete” terimlerini

kullanmıştır. Hipokrat, kaygının süre ve şiddet değişimi ile bedensel belirtilerin ilişkisini tanımlamış ve daha çok hastalık boyutu ile ele almıştır (Işık, 1996: 32). Konfüçyüs; doğru olanı yapmanın kişiyi kaygıdan kurtarabileceğini tanımlayarak “Akıllı kişi kuşkulardan uzak, kaygı karşısında erdem sahibi, korku karşısında cesurdur” demiştir. Rönesans kaygının kökenini insanın içine yerleştirerek kendi kendini incelemenin önemini vurgulamıştır. Montaigne değiştirilmiş hali ile 2. Dünya Savaşı'nda bir slogan haline gelmiş olan “En çok korktuğum şey korkunun kendisidir” sözünü söylemiştir. Spinoza korkunun alın yazısının henüz gerçekleşmediği gelecek ile ilgili olduğunu fark etmiştir. Spinoza'ya göre “Korkuyla karışmamış umut olmadığı gibi umut karışmamış bir korku da yoktur” (Noyes ve Hoehn-Saric, 1998: 3). 17. yüzyıldan başlayarak insanoğlu psikolojide neden-emosyon ayrımı üzerinde durmaya başlamış ve Descartes (1937) ve De la Mettrie'nin (1748) çalışmaları ile birlikte kaygı psikolojik bir sorun olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Kierkegaard'ın “Kaygının özgürlük ve suçluluk bilincinden kaynaklanan, hiçlik ve var olmama korkusu ile oluşan bir duygu olduğu ve bu nedenle insan ruhunun ulaşacağı doğal bir sonuç olduğu” şeklindeki yaklaşımı bu konuya farklı bakış açısı getirmiştir. Diğer bir varoluşçu akımcı olan ve kaygıyı sorumluluk ve özgürlük açısından irdeleyen Sartre (1943) kaygı için “Zamanın hızlı akıp gitmesine bağlı olarak benliğin kendi içinde yaşadığı kimliksizlik duygusunun tek başına kaygı nedeni olabileceğini” ileri sürmüştür (Işık, 1996: 33).

Psikolojik bakışta davranış kalıplarına iş kaygısı denir. İş kaygısı, bir organizasyondaki başka bir psikolojik bileşendir. Mevcut kuruluşların sayısındaki artışa rağmen, insanlar genellikle gereksiz endişe ve duygusal gerginlik göstermektedir. İnsanların hareketleri korku ve güvensizlikle dikkat çeker. Bu tür davranışsal tezahürler, kişinin geçerli durumsal bağlamına yapılan bir referansın neredeyse hiç göz ardı edilemeyeceği psikolojik temellerine dayanır (Srivastava ve Sen, 1995: 253).

Kaygı veya tıbbi terminolojiyle anksiyete, içsel ya da dış kaynaklı bir tehlike, tehlike olasılığı veya kişi tarafından tehlikeli olarak algılanıp yorumlanan herhangi bir durum karşısında oluşan bir duygudur (Işık, 1996: 31). Kaygı, insanın durumunun bir parçası olan, evrensel bir deneyimdir ve tehlike tarafından harekete geçirilen biyolojik

uyarı sistemi olarak görev yapar (Noyes ve Hoehn-Saric,1998: 1). Kaygı korkuya benzer bir duygudur. Hissedilen içsel yaşantı ikisinde de aynıdır. Ancak kaygıda ortada görülebilir, nesnel, somut bir tehlike olmadan ortaya çıkma vardır. Bir durum olmadan da o durumun olacağı düşünüldüğünde hissedilebilen bir tepkidir. Bu, birey tarafından kötü bir şey olacakmış gibi, nedeni belirsiz bir sıkıntı, bir endişe duygusu olarak algılanır (Öztürk, 2016: 45; Türkçapar, 2019: 70). Korku terimi son derece belirgin tehditlerle ani karşılaşmalarda ortaya çıkan akut, anlık tepkiyi temsil eder. Kaygı, korkudan farklı olarak aniden var olan tehlikeyi değil, yaklaşan tehlikeyi öngören sinyallerle ortaya çıkan durumları ifade eder. Kaygı beyinde daha kalıcı değişimlere neden olur, tehdit kişiden uzaysal veya zamansal bağlamda göreceli olarak uzaklaştırıldığında da ortaya çıkabilir. Zamansal açıdan bakıldığında korku, aniden beliren, yakın bir tehlikeye karşı akut ve ani bir yanıtı ifade eder, buna karşılık kaygı var olan tehlike derecesinin belirsiz olduğunda ortaya çıkan daha kalıcı ve sinsi bir yanıtı ifade eder. Mekânsal açıdan bakıldığında ise, korku yakın olan tehditlere karşı akut yanıtı ifade ederken kaygının ise uzak tehditlere verilen yanıtı ifade ettiği söylenebilir (Sadocks, 2016). Kaygı, korkuya benzerdir ancak kaygıyı ortaya çıkaran uyaran korkudaki kadar net olmayabilir. Korku, zarar vermesi muhtemel bir tehlike karşısında yaşanan bir tepkidir. Günlük yaşamda korku ile kaygı ayırımında zorlanılır. Örneğin, olumsuz tutum sergileyen bir yönetici karşısında yaşanan tedirginliğin korku mu, yoksa yöneticiye duyulan öfke duygusunu kontrol etme çabasının yarattığı kaygı mı olduğunu her zaman belirleyemeyebiliriz (Noyes ve Hoehn-Saric, 1998: 1-3).

Kaygı herkes tarafından sıklıkla yaşanan bir duygudur. Asıl amacı yaşamın sürdürülmesi, uyumsal davranışlar geliştirebilmek olan bu duygu kişilerde bilinmeyen, tehlikeli olma olasılığı içeren durumlardan kaçınma, gerektiğinde bu durumlarla başa çıkma, karşı koyma ve kaçma gibi davranışlar gösterilebilmeyi sağlar. İnsan yaşamının sürdürülebilmesi için bir uyarıcı olarak var olması gerekli bir duygudur (Işık, 1996: 31; Türkçapar, 2019: 71). Olağan koşullarda kaygı, bireyi koruyucu bir tepki vermeye hazır tutar. Düşük düzeyde kaygı, olumsuz durumlarla başa çıkmak için yararlıdır; fakat yüksek kaygı düzeyi kişiyi zayıflatır ve günlük etkinliklerini bozabilir. Kaygı şiddeti ve süresi açısından tehlike olasılığı ile orantılı değil ve ortamda algılanan gerçekçi bir tehdit olmadan da başlıyor ise normal dışı kabul edilmektedir (Noyes ve Hoehn-Saric,

1998: 1). Kaygı, çok hafif huzursuzluk ve gerginlik duygusundan, panik derecesine varan değişik yoğunluklarda olabilmektedir. Ağır dereceleri, işlev bozucu, insana acı veren ve psikiyatrik bozuklukların bir parçası olarak farklı isimlerde tanımlanmaktadır (Noyes ve Hoehn-Saric, 1998: 1; Öztürk, 2016: 45).

3.2. Kaygının Türleri

3.2.1. Normal ve Patolojik Kaygı

a) Normal Kaygı: Kaygı, insanda doğuştan var olan ve varoluşunu sürdürmesinde önemli uyarı ve tedbir aldırma rolü olan, süre ve şiddet açısından normal kabul edilen düzeyde yaşanması işlevsel olan bir duygudur. Normal olan kaygı, kişinin hedeflerine ulaşması için tedbir almasına, çalışmasına, yaratıcı olmasına ve gelişebilmesine yardımcı olabilir. Örneğin kişi, sınavda başarısız olma kaygısıyla ders çalışır, trafik kazası yapma kaygısıyla trafik kurallarına uyar, işte başarısız olma kaygısıyla çok çalışır. Kaygı, tehlikeye karşı hızlı bir şekilde beden ve beynin hazır olması konusunda aracı olan yaşamsal bir duygudur (Işık, 1996: 35-50; Türkçapar, 2019: 72).

b) Patolojik (normal olmayan) Kaygı: Yaşanan kaygı duygusu, uyarının şiddeti ile uyumsuz ise, zamanla değişmiyor ya da şiddetleniyorsa, fiziksel belirtiler belirgin ekleniyorsa, artık katlanılamıyor ve işlevsellik bozuluyor ise bu kaygının ‘patolojik’ olduğu düşünülür (Hoehn-Saric, 1979: 11-24). Kaygının şiddeti kişinin baş etme gücünden fazla olunca, kaçınma, işlevsel olmayan yaşam tarzı değişiklikleri ve kendi kendini tedavi etmeye çalışma gibi davranışsal değişimler ortaya çıkabilir. Örneğin yoğun kaygı yaşayan birinin alkol kullanmaya başlaması gibi. Patolojik kaygı normal kaygıya oranla daha yoğun ve ıstırap verici olarak yaşanır. Süresi ve şiddeti uyararla uyumlu olmadığı için ya da çoğu zaman objektif bir neden tanımlanamadığından kişinin korkularını da artırır. Geçmiş yaşantıların izlerini taşıdığından, anılarında yinelenmesine neden olan bilinçaltı süreçleri harekete geçirebilir. Örneğin; bir annenin yolculuğa çıkan kızının ardından yaşadığı fazlaca olan kaygı duygusu, bu olayla ilgili yaşanan gerçek ve güncel duygu yanında, bilinç dışında daha önceki dönemlerde yaşanmış “sevilen kişiden ayrılma (seperasyon) kaygısı” ile ilgili de olabilir ve bir çatışmanın anlatımı olabilir. Patolojik kaygı yineleyici özelliği ile süreçte kişinin kişilik özelliklerinin bir parçası haline

gelebilmektedir (Öztürk ve Uluşahin, 2011: 60; Noyes ve Hoehn-Saric, 1998: 7; Türkçapar, 2019: 71-73).

3.2.2. Ekzojen (dış) ve Endojen (iç) Kaygı

a) Ekzojen (dış) Kaygı: Kişinin yaşadığı dünyadan gelen uyaranlara (örneğin; nesnel tehlikeler, tehditler, duygusal travmalar gibi) cevap olarak ortaya çıkar. Uyarının şiddeti ve süresi ile uyumludur, dalgalanmalar göstermez (Işık, 1996: 49-50).

b) Endojen (iç) Kaygı: Kişiye özgün içsel süreçlerle ilişkili olan, dış dünyadan gelen uyaranlarla çok bağlantılı olmadan oluşan, ayrıca kalımsal ve biyolojik değişkenlerin de rol oynadığı düşünülen kaygıdır. Belirtiler inişli çıkışlıdır (Işık, 1996: 49-50).

3.2.3. Durumluk ve Sürekli Kaygı

a) Durumluk Kaygı (state kaygı): Dışsal ya da içsel bir etken ile ortaya çıkar. Gerçek ya da gerçek olduğu varsayılan/algılanan bir uyaran karşısında kişide geçici bir süreliğine gelişir. Birey için tehlikeli olabilecek koşulların yarattığı korku ve tedirginlik olarak da tanımlanan geçici bu kaygı haline “Durumluk Kaygı” adı verilmektedir. Stresinin varlığı ve yoğunluğuna göre seviyesinde yükselme ve düşme olabilmektedir (Öner ve Le Compte, 1985).

b) Sürekli kaygı (trait kaygı): Kaygı bazı kişilerde sürekli olarak yaşanır ve genellikle bu kişiler mutsuzdurlar. Kişinin karşılaştığı durumları yorumlama, değerlendirme biçimi ve gösterilen tutum gibi kişilik yapısına ait özellikler kaygı oluşturmaya yatkınlık gösterebilir. Bu kişilerde kaygı duygusu süreklilik gösterebilir. Dış dünyada var olan somut tehlikelerden oluşmayan bu kaygı türü içten kaynaklanır. Kişi öz değerlerinin tehdit altında olduğunu zannedebilir veya içinde bulunduğu durumları stres verici olarak yorumlayarak bu kaygı duygusunun oluşmasına yol açabilir. Bu kaygı türüne de “Sürekli Kaygı” denir (Öner ve LeCompte, 1985). Sürekli kaygı genellikle değişmeyen bir kişisel özellik olarak tanımlanır (Öner ve LeCompte, 1983: 2). Aslında sürekli kaygı, kişinin içinde bulunduğu durumu tehlikeli olarak algılama veya riskli olarak yorumlama eğiliminin bir göstergesidir. Kişinin diğerlerine göre kaygı yaşantısına yatkınlığı belirgindir. Bu özellikteki bireylerin stresörler

karşısında kolay incinebildikleri ve karamsarlığa büründükleri ve genel olarak da durumluk kaygıyı da diğerlerinden daha sık ve yoğun bir şekilde yaşadıkları bildirilmiştir (Engür, 2002: 45). Sürekli kaygı bireyin davranışlarında her zaman açık bir şekilde gözlenemeyebilir ancak farklı zaman ve koşullarda ortaya çıkan durumluk kaygı şiddetinden ve sıklığından anlaşılabilir (Spielberger, 1972: 24-49).

3.3. Kaygıya Farklı Kuramsal Bakışlar

İnsan davranış ve duygularını anlamak için biyopsikososyal bakış açısıyla farklı kuramlar farklı tanımlamalar yapmaktadır. Kaygı kavramına bazı ana kuramların yaklaşımı ve tanımlamalarına burada kısaca yer verilecektir.

3.3.1. Psikanalitik Kuram Açısından Kaygı

Psikanalitik kuram Freud'un temellerini attığı ve daha sonra başka kuramcılarının geliştirdiği bir kuramdır. Freud ruhsal yapıyı id, ego ve süper ego olmak üzere üçe ayırır. İd; kalıtımla geçen, doğuştan var olan, bedenden kaynağını alan içgüdüsel dürtülerin kaynağıdır. Temel ilkesi haz olup tek amacı en kısa zamanda boşalma, doyum ve haz sağlama olan, çocukluk çağının ilk zamanlarında egemen olan ve altbenlik olarak da adlandırılan yapıdır. Ego; ruhsal yapının düzenleyici, denge ve uyum sağlayıcı yapısı olarak görev yapan, dürtüsel gereksinimlerin, dış dünyadaki koşulların ve durumların algılanmasını sağlayan, egemen ilkesi gerçeklik olup denge sağlayarak organizmayı acıdan koruyan ve doyum sağlamaya çalışan ve benlik olarak da adlandırılan bölümdür. Süperego ise; ruhsal yapıyı yargılayan, denetleyen, suçluluk duygusunun kaynağı, bireyin içine sindirmiş olduğu değer yargılarından oluşan ve üstbenlik olarak adlandırılan bölümdür (Işık, 1996: 35-37; Öztürk ve Uluşahin, 2011: 59-60). Freud yapısal kuram perspektifinden kaygı kavramını da üç grupta toplamıştır:

a) Gerçeklik Kaygısı: Benlik (ego), doyum sağlamaya çalışırken zarar görmemeyi hedefler. Ancak zarar görmeme konusunda şüphe varsa, yaşanan korku duygusuna bağlı olarak ortaya çıkan kaygıya gerçeklik kaygısı denir (Işık, 1996: 35-37; Öztürk ve Uluşahin, 2011: 60).

b) Moral Kaygısı: Benlik bir yandan altbenlikten kaynaklanan dürtülere doyum sağlamaya çalışırken aynı zamanda üst benliğin kuralları ve sınırlandırmalarına da uymak zorundadır. Eğer üstbenliğin bu buyrukları dışına

çıkarsa, üstbenlik kişide suçluluk, utanma, aşağılanma, değersizlik gibi duygular yaşatabilir. Bu durumla ilintili yaşanan kaygıya moral kaygısı denmektedir (Işık, 1996: 35-37; Öztürk ve Uluşahin, 201: 60).

c) Nevrotik Kaygı: Benlik altbenlikten gelen dürtüsel buyruklara karşın dengeyi korumaya çalışır. Eğer benlikle alt benlik çatışıyor ve doyum sağlanamıyorsa nevroitik kaygı ortaya çıkar ve benlik, çeşitli savunma mekanizmaları ile kaygıyı kontrol altına almaya ve dengeyi korumaya çalışır (Işık, 1996: 35-37; Öztürk ve Uluşahin, 201: 60).

3.3.2. Varoluşçu Kuram Açısından Kaygı

Varoluşçu kurama göre insan ölümlülüğünün farkında olan ve de farkında olduğunun farkında olan tek canlıdır. Varoluşçular doğumla başlayan varoluşum dinamiğinin insan kendini anladığı ve şekillendirdiği haliyle sürdüğünü tanımlarlar. Hayatın anlamını oluşturma sorumluluğunun kişinin kendisine ait bir oluşum olduğunu ve yaşamın anlamının da bizim ona verdiğimiz anlam olarak tanımlarlar. Özgür olmanın kişiye yaşamın anlamını verme sorumluluğu getirdiği ve bu sorumluluğun farkına varmanın ise kaygı oluşturduğu ve insanın varoluşunun temelinde bunun bulunduğunu tanımlarlar (Işık, 1996: 44-48).

Varoluşçu akımda Rolla May'a göre kaygı o anda oluşan bir duygudan ziyade, yaklaşmakta olan bir hiçe indirgenme tehdidinin yaşanmasıdır ve insan varoluşunun temelinde vardır. Varoluşçular kaygıyı, kişinin varoluşunun ortadan kalkabileceğinin, dünyasını tümünden yitirebileceğinin, "hiç" olabileceğinin farkında olması sonucunda oluştuğunu tanımlamışlardır. Korku ve kaygı farkını ise korkunun, kişinin varlığının dışına, onun dış yüzeyine yönelen bir tehlikeye karşı tepki; kaygının ise kişinin doğrudan doğruya varoluşuna, özüne karşı bir tehdidin algısı sonucunda oluştuğu şeklinde açıklamışlardır (Işık, 1996: 44; Öztürk ve Uluşahin, 201: 58).

3.3.3. Bilişsel Kuram Açısından Kaygı

Bilişsel kurama göre patolojik kaygı oluşumunda, hayata bakışta belirleyici olan temel inançlar, yanlış algılamalar, mantık dışı ve uygun olmayan değerlendirmeler ve yorumlamalar gibi işlevsel olmayan bilişler etkindir. İşlevsel olmayan bilişler sonuç olarak, uyumsuz davranışlara neden olabilmekte ya da daha uyumlu bir

davranışın ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir (Cartwright-Hatton vd., 2004: 421-436). Bu yaklaşıma göre kaygının nedeni olayların kendisinden çok kişilerin bu olayları nasıl ve ne biçimde algılayıp yorumladığıdır. Bilişsel yapıda en yüzeyselde kaygılı kişinin o an içinde bulunduğu ortamda oluşan olumsuz otomatik düşünce, yargı ve imgeleri yer alır. Örneğin; bir toplumda konuştuğu zaman kaygı duygusu yaşayan bir kişi “Acaba insanlar konuşmamdan sıkılıp, benim can sıkıcı biri olduğumu düşünürler mi?” ya da “Anlattıklarımı anlamsız bulup ya da aptalca şeylerden bahsettiğimi düşünürler mi?” şeklinde olumsuz düşünceler geliştirebilir. Daha altta erken dönemde yaşantılar, genetik ve sosyal faktörlerin etkisi ile oluşmuş temel inanç ve işlevsel olmayan kurallar bulunur. Örneğin; diğerlerinin kendisine vereceği değerlerle kendilik değerini eş tutan bir kişi “Benim konuşmamdan sıkılıyorlar, öyleyse beni sevmiyorlar. Eğer onlar beni sevmezse ben bir hiçim” biçiminde düşünebilir. Bu şemaların ve işlevsel olmayan kuralların erken çocukluk dönemi yaşantılarından kaynaklandığı ve özgün bir tetikleyici tarafından uyarılıncaya kadar bunların uykuda kalabilecekleri ileri sürülmektedir. Bu şemalar bireyin tehlikeyi genellikle olumsuz yorumlamasında rol oynarlar (Işık, 1996: 42-44; Türkçapar, 2019: 80-110).

Kaygı bozukluklarında gözlenen bilişsel çarpıtmalar dört ana başlık altına toplanabilir:

1. Onaylanma duygusu ile ilgili olanlar: Burada kişi diğer insanlar tarafından da onaylanması gerektiği konusunda çarpık düşünce ve yorumlar içindedir. “Başkalarının beni beğenmemesi benim bir işe yaramadığının göstergesidir, beğenilmemem toplumdan dışlanmam demektir” gibi.
2. Yetersizlik duygusu ile ilgili olanlar: Burada kişinin yetersizlik duygusu ile ilgili olarak yerleşmiş olumsuz şemalar rol oynar. “Sorumlu olduğum konularda hiçbir hata yapmamalıyım, çünkü yapacağım en ufak bir hata benim yetersiz bir kişi olduğumu gösterir” gibi.
3. Denetim duygusu ile ilgili olanlar: Burada kişinin kendisi ya da çevresi ile ilgili konularda denetim kaygısı vardır. “Duygu ve davranışlarımı sürekli denetlemek zorundayım, aksi takdirde zarar görebilirim” gibi.

4. Kaygı duygusu ile ilgili olanlar: Burada da kaygı duygusunu yaşama ve bu duygunun ortaya çıkması ile ilgili düşünce ve yorumlar yer alır. “İnsanın sıkıntısını dışa vurması ya da insanlara fark ettirmesi sakıncalıdır. Bu nedenle her zaman sakin olmalıyım” gibi.

İşte tüm bu olumsuz düşünce ve yorumlardan oluşan şemalarla olaylara yaklaşan kişiler, çoğunlukla olayın gerçek tehlikesiyle orantılı olmayan bir biçimde kaygı duyguları yaşarlar. Yine kaygılı kişilerin olumlu ya da nötral uyarılara oranla tehdit edecek uyarınları daha çabuk algıladıkları düşünülmektedir (Işık, 1996: 42-44; Noyes ve Hoehn-Saric,1998: 5-7).

3.3.4. Biyolojik Kuram Açısından Kaygı

Kaygı kişinin olası tehlikeye karşı dikkatini vermesini sağlayan uyarıcı bir duygudur. Kaygı duygusu sonucunda beden, kaçma veya savaşa tepkisi (savaş ya da kaç yanıtı) verecek şekilde hazır olmaya başlar. Aynı zamanda kaygı korkulu olaylarla ilgili anıları ortaya çıkarmakta ve kişinin tehlikeli durumlar karşısında bir sonraki tepkisini değiştirmektedir. Kaygı bunu koşullandırılmış tepkiler oluşturarak ve bilişsel yapılarda değişiklik meydana getirerek yapmaktadır. Kaygı beynin alarm sistemini uyarır ve bedensel olarak sempatik sinir sistemi vasıtasıyla savaş ya da kaç tepkisini başlatan bir uyarandır. Örneğin kaygı oluşumuyla birlikte kaslara daha fazla kan gönderilmesi nedeniyle kalp hızlanır, oksijen tüketimi artacağı için nefes alışverişi hızlanır, göz bebekleri görüşü artırmak için büyür. Bunun gibi birçok değişiklik beynin ilgili yerlerinde koşullu ya da koşulsuz olarak kaygı verici olarak kodlanmış uyarınlara algılanması ile hızlı şekilde ortaya çıkmaktadır (Noyes ve Hoehn-Saric,1998: 5; Işık, 1996: 151).

3.4. Kaygı Belirtileri

Temel fonksiyonu uyarı, motivasyon ve tedbir olan kaygının normal şiddette olanı ve gerçekçi nedene bağlı olanının belirtileri kişinin yaşamını olumsuz etkilememekte, işlevselliğini bozmamaktadır. Ancak patolojik boyutta olan, süregelen kaygının zaman içinde farklı alanlarda ortaya çıkardığı belirtiler olabilmektedir. Bu belirtiler dört ana gruba ayrılabilir (Noyes ve Hoehn-Saric,1998: 5; Işık, 1996: 42-48).

3.4.1. Bilişsel Belirtiler: Bilişsel fonksiyonlarda abartılı hale gelme (aşırı uyanıklık hali gibi) ya da engellenme (dikkat dağınıklığı gibi) ortaya çıkabilmektedir. Başlıca belirtiler şunlardır:

a) Duyusal-algısal belirtiler: Zihinsel olarak bulanık algılama, çevredeki nesnelere yabancılaşma, gerçeklik algısında etkilenme, zaman ve kişi yöneliminde etkilenme, fazla kendini gözleme ve uyanıklık hali.

b) Düşünce ve bellek bozuklukları: Hatırlamada sorunlar, düşünceyi kontrol etmede zorluk, konsantre olmada güçlük yaşama, dikkati odaklayamama, düşüncede duraklamalar, kesintiler, yanlı yorumlamalar.

c) Kavramsal sorunlar: Kaygının nedenleri ve kaygının kendisine yönelik olarak kontrolün yitirileceği, hiç geçmeyeceği, istenmeden başkasına zarar verilebileceği, aklın yitirileceği, rezil olunacağı şeklinde imgelemeler ve düşünceler.

3.4.2. Duyusal Belirtiler: Kaygı, korku, tedirginlik, gerginlik, sinirlilik ve çaresizlik gibi kişiyi rahatsız eden duygular olabilir.

3.4.3. Davranışsal Belirtiler: Normalde olması gereken davranışların artması ya da engellenmesi ortaya çıkabilir. Bu davranışlar her ne kadar başlangıçta tehlikeye karşı bir savunma ya da kaygıyı azaltma amaçlı olsa da zaman içinde kaygıyı arttırıcı ve sürdürücü özellik göstermeye başlayabilirler. Bunlar; gereksiz kaçma, tedbir alma, dona kalma, konuşmada bozukluk ve koordine etmede bozukluk şeklinde olabilmektedir.

3.4.4. Fizyolojik Belirtiler: Bedenin koruma ve savaşmaya yönelik tedbir alması sonucunda ortaya çıkar. Salgılanan hormonlar, sempatik ya da parasempatik sinir sistemlerinin uyarılması sonucunda ortaya çıkarlar. Örneğin kalbin hızlı atması, hızlı nefes alıp verme gibi değişimler kişinin tehlikeden kaçabilmesi için gerekli sempatik sistem aktivasyonunu gösterirler. Fizyolojik belirtilerin başlıcaları şunlardır:

a) Kalp-damar sistemi belirtileri: Kalbin hızlı çalışması, kan basıncında artma ve azalmalar (tansiyon düşmesi ya da yükselmesi), bayılma, yüz kızarması,

b) Solunum sistemi belirtileri: Hızlı nefes alıp verme, göğüste ağrı ve sıkışma hissi, nefes darlığı, boğuluyormuş gibi hissetme,

c) Kas-iskelet ve sinir sistemi belirtileri: Kaslara fazla kan pompalanması ile oluşan kaslarda gerginlik, ağrılar, titremeler, seğirme ve yorgunluk. Sürekli uyanık olma hedeflendiğinden uykuya dalma güçlüğü, uykusuzluk, yorgun uyanma,

d) Sindirim sistemi belirtileri: Mide bağırsak sisteminde çalışma şeklinde değişimler. Karında kasılmalar, iştahsızlık, bulantı, sık tuvalet ihtiyacı, yutma güçlüğü, ağızda kuruma, susama,

e) Boşaltım ve cinsel işlev belirtileri: Sık idrara çıkma ihtiyacı hissetme, cinsel güçsüzlük ve isteksizlik,

f) Cilt belirtileri: Terlemede artış, soğuk ve nemli eller, sıcak ve soğuk basma nöbetleri, ateş basması, kaşınma, oluşabilir (Noyes ve Hoehn-Saric,1998: 25; Işık, 1996: 45-48, 151).

3.5. Kaygının İş Hayatındaki Etkileri

Kaygı hayvanlarda ve insanlarda bir araya gelmeyi ve duygusal bağlantıyı arttırmaktadır. Fakat aşırı kaygı bu bağlanma sürecini bozabilir. Normal kaygı, yetişkinler arasında da sosyal bağların oluşturulmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunur. Kaygının aynı zamanda, birlikteliği artırmak gibi sosyal işlevi de vardır. Fakat, ağır kaygı, düzensizliğe yol açar ve koruyucu işlevini yitirir (Noyes ve Hoehn-Saric,1998: 27-29).

Sürekli kaygı yaşayan bireyler geleceğine, parasal durumlarına, yakınlarının başına geleceğini düşündükleri muhtemel olumsuz olaylara ve yaşamın diğer yönlerine ilişkin sıklıkla kaygı yaşarlar. Değişken kaygı duygularıyla belirlenen sürekli kaygı belirli bir tehlike kaynağına bağlı olmadığından dikkati toplayamama, karar verme güçlüğü, aşırı duyarlık, umutsuzluk, uyku bozuklukları ve sürekli kas gerilimine neden olabilir (Geçtan, 2003: 60-189).

Sürekli kaygı, iş yaşamında verimi etkileyerek, bireylerin iş gücünü olumsuz yönde etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Sürekli kaygı yüksekliği, bireylerde verimi düşürmekte, endişe ile başa çıkma çabaları konsantrasyonu olumsuz etkilemekte ve sosyal hayat ve iş yerinde yaşanan olumsuz duygu kısır döngüsü mesleki tatminsizliğe yol açarak işyerini ya da iş kolunu değiştirmesine neden

olabilmekte ve aslında bu da kaygıyı artırıcı yeni bir faktör olabilmektedir (Canbaz, 2001: 28).

Bireylerin çeşitli alanlarda sergiledikleri performans, uyarılmanın derecesinden etkilenmektedir. Hafif kaygı performansı iyileştirirken; şiddetli kaygı kötüleştirmektedir. Yüksek kaygılı bireylerin dikkatleri, kaygı konusuna gereksiz yoğunlaşması nedeniyle zaman içinde yorgunluk ve dikkat dağınıklığı oluşturur (Noyes ve Hoehn-Saric, 1998: 25).

Performans üzerine çalışmalara bakıldığında daha çok farklı alanlardaki sporcular üzerine çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda kaygının yüksek olmasının performansı olumsuz etkilediği tanımlanmaktadır (Taylor, 1987: 139-153; Weinberg ve Genuchi, 1980: 148-154). Bu alandaki çalışmalarda durumluk kaygı düzeyine vurgu yapılmış, bu kaygının deneyimle azaldığı ve bunun da performansa önemli katkı yaptığı tanımlanmıştır (Martens vd., 1990).

İş yaşantısında kaygının etkisi konusunda yapılan araştırmalarda genel olarak 'iş kaygısı' değerlendirilmiştir. Durumluk ve sürekli kaygı ayrımı yaparak iş performansına etkisinin araştırıldığı çalışmalar çok az sayıda yer almıştır. Srivastava ve Sinha (1983), kaygının, çalışanın iş hayatının bir veya daha fazla bileşenine ilişkin belirsiz korku, güvensizlik ve endişe duygusunu içerdiğini ve iş doyumunu azalttığını tanımlamışlardır (Srivastava ve Sinha, 1972: 39-44.).

Lokanta çalışanlarında yapılan bir çalışmada; sürekli kaygı, iş tükenmişliği ve ayrılma niyeti arasındaki korelasyon incelenmiş, sürekli kaygı ve işi bırakma niyeti ilişkisi anlamlı ve pozitif olarak bulunmuştur. Ayrıca sürekli kaygının, çalışanların duygusal tükenme üzerinde tüm tükenmişlik ve diğer alt boyutlardan daha öngörücü bir etkiye sahip olduğu tanımlanmıştır (Yazıcıoğlu ve Kızanıklı, 2018: 238-250). Byrd ve diğerleri (2000), hapisane çalışanlarında yapılan bir araştırmada kaygının iş stresinin ve işten ayrılma niyetinin bir göstergesi olan iş tatminsizliğinin önemli bir yordayıcısı olduğunu, hapisane çalışanlarından daha yüksek kaygı düzeyine sahip olanların istifaya eğilimli olduğunu belirtmişler ve işle ilgili stresin, sürekli kaygı düzeyleri ile pozitif ilişkili olduğunu tanımlamışlardır (Byrd vd., 2000: 69-93). Jensen ve arkadaşları iş yükünün fazla olması ve kaygı yüksekliğinin işten ayrılma niyetini

artırdığını tanımlamışlardır (Jensen, vd., 2013: 1699-1724). Hindistanda öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada öğretmenlerin iş yükü, kaygı ve depresyon düzeylerinin işten ayrılma niyeti ile belirgin ilişkili olduğu tanımlanmıştır (Husain vd., 2016: 48-57).

Kaygı ve işten ayrılma niyetini araştıran çok az sayıda araştırma (Byrd vd., 2000; Jensen vd., 2013; Srivastava ve Sinha, 1972) kaygı düzeyinin iş verimini, işten ayrılma niyetini ve iş doyumunu olumsuz etkilediğini tanımlamıştır. Ancak kaygıyı durumsal ve sürekli kaygı olarak tanımlayarak bu ikisi arasında farkı irdeleyen ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanılmamıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İŞ TATMİNİ VE KAYGI DÜZEYİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

Bu çalışmada, Konya'daki özel ve kamu sektöründe yer alan mevduat ve katılım bankalarında çalışanların işinden duymuş olduğu tatmin ve kaygı düzeylerinin, işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi konu edilmiştir. Aynı zamanda yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, gelir, çalışılan bölüm, pozisyon, çocuk sayısı, eğitim düzeyi bilgilerini içeren demografik özelliklerin, belirtilen değişkenler üzerindeki etkilerine de yer verilmiştir.

Literatür incelendiğinde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan araştırmalara sıklıkla rastlanmış olmakla birlikte, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve kaygı düzeyinin birlikte ele alındığı araştırmaların sınırlı olduğu görüldüğü için bu araştırmanın yapılmasına gerek duyulmuştur.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı; işten ayrılma niyetinin, iş tatmini ve kaygı düzeyi değişkenleri üzerinden ne derece etkilendiğinin ölçülmesidir. Bu bağlamda, araştırma konusu olan çalışanın;

- Demografik özelliklerini belirlemek,
- İş tatmin seviyelerini ölçümlemek,
- Kaygı düzeylerini belirlemek,
- İşten ayrılma niyetlerini ölçümlemek,
- İş tatmin seviyesi, kaygı düzeyi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemek,
- Demografik özelliklere göre anlamlı ilişkilerini belirlemek amaçlanmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri ise şöyledir:

- H₁: İş tatmini cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₂: Sürekli kaygı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₃: Durumluk kaygı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₄: İşten ayrılma niyeti cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₅: Sürekli kaygı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₆: İş tatmini medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₇: Durumluk kaygı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₈: İşten ayrılma niyeti medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₉: İş tatmini katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₁₀: Durumluk kaygı katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₁₁: Sürekli kaygı katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₁₂: İşten ayrılma niyeti katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₁₃: İş tatmini katılımcıların bankada çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₁₄: Durumluk kaygı katılımcıların bankada çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₁₅: Sürekli kaygı katılımcıların bankada çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H₁₆: İşten ayrılma niyeti katılımcıların bankada çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₁₇: İş tatmini katılımcıların kamu ve özel bankada çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₁₈: Durumluk kaygı katılımcıların kamu ve özel bankada çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₁₉: Sürekli kaygı katılımcıların kamu ve özel bankada çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₂₀: İşten ayrılma niyeti katılımcıların kamu ve özel bankada çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₂₁: İş tatmini katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₂₂: Durumluk kaygı katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₂₃: Sürekli kaygı katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₂₄: İşten ayrılma niyeti katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₂₅: İş tatmini gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₂₆: Sürekli kaygı gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₂₇: İşten ayrılma niyeti bankada çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₂₈: Durumluk kaygı düzeyi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H₂₉: Durumluk kaygı düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₀: Sürekli kaygı düzeyi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
- H₃₁: Sürekli kaygı düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- H₃₂: İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

4.3. Evren ve Örneklem

Konya il merkezinde farklı kamu ve özel sektörde yer alan mevduat ve katılım bankalarında 2018-2019 yılları arasında çalışmakta olan banka çalışanları bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu yıllar arasında Konya ili ve ilçelerinde hizmet veren banka çalışanı sayısı toplam 3.106' dır. Bu rakamın 2.559'una Türkiye Bankalar Birliği resmi internet sitesinden, 547'sine ise katılım bankalarının bölge müdürlüklerinden ulaşılmıştır. Çalışanlara basit tesadüfi örneklem yöntemiyle 450 adet anket uygulanmış olup yapılan kontrollerde bu anketlerden 413 adedi değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

4.4. Veri Toplama Araçları

4.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmadaki katılımcıların Ek- 1'de yer alan (cinsiyet, medeni durum, yaş, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, mesleği isteyerek seçip seçmeme, çalışma süresi, bankadaki çalışma süresi, çalıştığı pozisyon, bankanın bulunduğu sektör, bankanın türü) çeşitli demografik verilerine ilişkin bilgi edinmek amacıyla araştırmacı tarafından bir kişisel bilgi formu oluşturulmuştur ve bu form kullanılmıştır.

4.4.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kısa Formu

Bu araştırma kapsamında iş tatmini değişkeni Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin kısa formu kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek Weiss, Dawis ve England (1967) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin kısa formu toplamda 20 maddeden oluşmaktadır ve ölçek 5'li Likert tipi bir ölçektir. Ölçeğe verilebilecek yanıtlar 1 (*hiç tatmin edici değil*) ve 5 (*çok tatmin edici*) arasında değişmektedir. Ölçeğin Türkçe için de geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu ifade edilmektedir (Özdayı, 1991). Bu araştırmada ölçekten alınan toplam puan kullanılmıştır.

4.4.3. Durumluk-Sürekli Kaygı Ölçeği

Durumluk Sürekli Kaygı Ölçeği Spielberger, Gorsuch ve Lushene (1970) tarafından geliştirilmiştir ve Türkçe adaptasyon çalışması Öner ve Le Compte (1998) tarafından yapılmıştır. Ölçek durumluk ve sürekli kaygı olmak üzere 20'şer madde ve

toplamda 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 4'lü Likert tipi bir ölçektir ve verilebilecek yanıtlar 1 (*hiç*) ve 4 (*tamamıyla*) şeklinde değişmektedir. Durumluk kaygı boyutuna ait 1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19 ve 20. maddeler ile sürekli kaygı boyutuna ait olan 21, 26, 27, 30, 33, 36 ve 39. maddeler ters puanlanmaktadır.

4.4.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından geliştirilmiştir ve Türkçe adaptasyonu Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçek toplamda 3 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipindedir ve verilebilecek yanıtlar 1 (*kesinlikle katılmıyorum*) ve 5 (*kesinlikle katılıyorum*) arasında değişmektedir.

4.5. İşlem ve Veri Analizi

Araştırmanın veri toplama aşamasında araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu, Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Durumluk-Sürekli Kaygı Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği bir araya getirilerek bir ölçek hazırlanmıştır. Veri analizinden önce kullanılan tüm ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo 4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

	Minnesota İş Tatmin Ölçeği	Durumluk Kaygı Ölçeği	Sürekli Kaygı Ölçeği	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği
Cronbach Alfa Katsayısı	0.91	0.90	0.86	0.83

Akgül ve Çelik (2003: 435) ölçeğin güvenilirlik durumuna ilişkin aralıkları aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirdir.

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Yukarıdaki ölçüm aralıklarına istinaden, çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach Alfa katsayılarının 0.80'den büyük olduğu ve dolayısıyla ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

Verilerin analizi aşamasında, katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla bağımsız gruplar t testi ve çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ve onu takip eden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır. Daha sonra durumluk ve sürekli kaygı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatminin aracı rolü bootstrapping yöntemiyle incelenmiştir (Preacher ve Hayes, 2004; 2008).

4.6. Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde toplanan verilere uygulanan istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bulgular toplamda üç ana başlık altında sunulmuştur. Bunlar demografik değişkenlere ilişkin frekans tabloları, demografik değişkenlere ilişkin olarak çalışmada kullanılan ölçeklerden alınan puanlara uygulanan analizlerin sonuçları ve durumluk-sürekli kaygı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatminin aracı rolüne ilişkin bulgulardır.

4.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Tabloları

Bu bölümde katılımcılardan alınan demografik verilere ilişkin frekans tablolarına yer verilmiştir.

Tablo 4.2. Cinsiyet Frekans Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	152	36.80
Erkek	261	63.20
Toplam	413	100.00

Çalışmaya katılan kişi sayısı toplamda 413'dür. Bu katılımcıların 152'si kadın, 261'i ise erkektir. Kadınların oranı %36.80, erkeklerin oranı ise %63.20'dir.

Tablo 4.3. Medeni Durum Frekans Tablosu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	104	25.20
Evli	309	74.80
Toplam	413	100.00

Çalışmaya katılanların 104'ü bekar, 309'u ise evlidir. Bekarların oranı %25.20, evlilerin oranı ise %74.80'dir.

Tablo 4.4. Yaş Grubu Frekans Tablosu

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde
18-25	20	4.80
26-35	230	55.70
36-45	132	32.00
46-55	29	7.00
56 ve üzeri	2	0.50
Toplam	413	100.00

Çalışmaya katılanların 20'si 18-25, 230'u 26-35, 132'si 36-45, 29'u 46-55 ve 2'si 56 ve üzeri yaş grubunda bulunmaktadır. 18-25 yaş grubundakilerin oranı %4.80, 26-35 yaş grubunda bulunanların oranı %55.70, 36-45 yaş grubundakilerin oranı %32.00, 46-55 yaş grubundakilerin oranı %7.00 ve 56 ve üzeri yaş grubunda bulunanların oranı %0.50'dir.

Tablo 4.5. Çocuk Sayısı Frekans Tablosu

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde
Yok	157	38.00
1 çocuk	108	26.20
2 çocuk	124	30.00
3 çocuk	21	5.10
4 ve üzeri	3	0.70
Toplam	413	100.00

Çalışmaya katılanların 157'sinin çocuğu yoktur. Katılımcıların 108'inin 1 çocuğu, 124'ünün 2 çocuğu, 21'inin 3 çocuğu, 3'ünün de 4 ve üzeri çocuğu bulunmaktadır. Çocuğu olmayanların oranı %38, 1 çocuğu olanların oranı %26.2, 2 çocuğu olanların oranı %30, 3 çocuğu olanların oranı %5.1, 4 ve üzeri çocuğu olanların oranı ise %0.7'dir.

Tablo 4.6. Eğitim Düzeyi Frekans Tablosu

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
Lise	24	5.80
Lisans	307	74.30
Yüksek Lisans	78	18.90
Doktora	4	1.00
Toplam	413	100.00

Çalışmaya katılanların 24'ü lise mezunu, 307'si lisans mezunu, 78'i yüksek lisans mezunu ve 4'ü doktora mezunudur. Lise mezunlarının oranı %5.8, lisans mezunlarının oranı %74.3, yüksek lisans mezunlarının oranı %18.9 ve doktora mezunlarının oranı %1'dir.

Tablo 4.7. Gelir Düzeyi Frekans Tablosu

Gelir Düzeyi	Frekans	Yüzde
1000 ₺- 2000 ₺	9	2.20
2001 ₺- 3500 ₺	110	26.60
3501 ₺- 5000 ₺	145	35.10
5001 ₺- 7500 ₺	112	27.10
7500 ₺ ve üzeri	37	9.00
Toplam	413	100.00

Çalışmaya katılanların 9'unun gelir düzeyi 1000 ₺- 2000 ₺, 110'unun 2001 ₺- 3500 ₺, 145'inin 3501 ₺- 5000 ₺, 112'sinin 5001 ₺- 7500 ₺, 37'sinin 7500 ₺ ve üzeri aralığındadır. Gelir düzeyi 1000 ₺- 2000 ₺ olanların oranı %2.2, 2001 ₺- 3500 ₺

olanların oranı 26.6, 3501 ₺- 5000 ₺ olanların oranı %35.1, 5001 ₺- 7500 ₺ olanların oranı %27.1 ve 7500 ₺ ve üzeri olanların oranı ise %9'dur.

Tablo 4.8. Mesleğini İsteyerek Seçme Frekans Tablosu

Mesleği İsteyerek Seçme	Frekans	Yüzde
Evet	264	63.90
Hayır	149	36.10
Toplam	413	100.00

Çalışmaya katılanların 264'ü mesleğini isteyerek seçerken, 149'u mesleğini isteyerek seçmemiştir. Mesleğini isteyerek seçenlerin oranı %63.9, mesleğini isteyerek seçmeyenlerin oranı ise %36.1'dir.

Tablo 4.9. Meslekteki Çalışma Süresi Frekans Tablosu

Meslekteki Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
0-5 yıl	120	29.10
6-10 yıl	140	33.90
11-15 yıl	109	26.40
16-20 yıl	19	4.60
20 yıl ve üzeri	25	6.10
Toplam	413	100.00

Çalışmaya katılanların 120'si 0-5 yıldır, 140'ı 6-10 yıldır, 109'u 11-15 yıldır, 19'u 16-20 yıldır, 25'i 20 yıldan fazla mesleğinde çalışmaktadır. 0-5 yıldır çalışanların oranı %29.1, 6-10 yıldır çalışanların oranı %33.9, 11-15 yıldır çalışanların oranı %26.4, 16-20 yıldır çalışanların oranı %4.6 ve 20 yıldan fazla çalışanların oranı ise %6.1'dir.

Tablo 4.10. Bankada Çalışma Süresi Frekans Tablosu

Bankada Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
0- 5 yıl	164	39.70
6- 10 yıl	132	32.00
11-15 yıl	83	20.10
16- 20 yıl	15	3.60
20 yıl ve üzeri	19	4.60
Toplam	413	100.00

Çalışmaya katılanların 164'ü 0-5 yıldır, 132'si 6-10 yıldır, 83'ü 11-15 yıldır, 15'i 16-20 yıldır, 19'u 20 yıldan fazla şu anda çalışmakta olduğu bankasında çalışmaktadır. 0-5 yıldır çalışanların oranı %29.7, 6-10 yıldır çalışanların oranı %32, 11-15 yıldır çalışanların oranı %20.1, 16-20 yıldır çalışanların oranı %3.6 ve 20 yıldan fazla çalışanların oranı ise %4.6'dır.

Tablo 4.11. Bankadaki Pozisyon Frekans Tablosu

Bankadaki Pozisyon	Frekans	Yüzde
Personel	340	82.30
Müdür/Müdür Yardımcısı	73	17.70
Toplam	413	100.00

Çalışmaya katılanların 340'ı banka personeli, 73'ü ise bankada müdür ya da müdür yardımcısı pozisyonunda çalışmaktadır. Personel olarak çalışanların oranı %82.3, müdür/müdür yardımcısı olarak çalışanların oranı ise %17.7'dir.

Tablo 4.12. Banka Sektörü Frekans Tablosu

Banka Sektörü	Frekans	Yüzde
Kamu Bankası	298	72.20
Özel Banka	115	27.80
Toplam	413	100.00

Çalışmaya katılanların 298'i kamu bankasında, 115'i ise özel bankada çalışmaktadır. Kamu bankasında çalışanların oranı %72.2, özel bankada çalışanların oranı ise %27.8'dir.

Tablo 4.13. Bankanın Türü Frekans Tablosu

Bankanın Türü	Frekans	Yüzde
Mevduat Bankası	326	78.90
Katılım Bankası	87	21.10
Toplam	413	100.00

Çalışmaya katılanların 326'sı mevduat bankasında, 87'si katılım bankasında çalışmaktadır. Mevduat bankasında çalışanların oranı %78,9, katılım bankasında çalışanların oranı ise %21.1'dir.

4.6.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Olarak Araştırmada Kullanılan Ölçeklerden Alınan Puanlara Uygulanan Analizlerin Sonuçları

Analizlere başlamadan önce ilgilenilen değişkenlere hangi tür analizlerin yapılacağına karar vermek için normallik analizi yapılmış ve Kolmogorov Smirnov (K-S) testi sonuçlarına göre tüm ilgilenilen değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Bu bölümde araştırmada yer alan katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin olarak araştırmada kullanılan ölçeklerden alınan puanlara uygulanan analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Verilerin analizinde bağımsız gruplar t testi ve çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ile onu takip eden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Tablo 4.14. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Durumluk-Sürekli Kaygı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	Sd	p
İş tatmini	Kadın	152	69.38	10.70	-3.01**	411	.003
	Erkek	261	72.95	13.14			
Durumluk kaygı	Kadın	152	42.05	9.40	1.80	411	.072
	Erkek	261	40.20	11.08			
Sürekli kaygı	Kadın	152	44.44	7.89	4.87**	411	.000
	Erkek	261	40.16	8.99			
İşten ayrılma niyeti	Kadın	152	6.68	3.00	.93	411	.350
	Erkek	261	6.38	3.20			

Not. * $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.14.'e göre iş tatmininin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H_1 hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = -3.01, p < .01$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise erkeklerin iş tatmini puan ortalamalarının ($Ort = 72.95, Ss = 13.14$) kadınların iş tatmini puan ortalamalarından ($Ort = 69.38, Ss = 10.70$) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Sürekli kaygı boyutuna bakıldığında; sürekli kaygının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H_2 hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = 4.87, p < .01$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise kadınların sürekli kaygı puan ortalamalarının ($Ort = 44.44, Ss = 7.89$) erkeklerin sürekli kaygı puan ortalamalarından yüksek olduğu ($Ort = 40.16, Ss = 8.99$) görülmüştür.

Cinsiyete göre durumluk kaygı ($t(411) = 1.80, p > .05$) ve işten ayrılma niyeti ($t(411) = .93, p > .05$) puan ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiş ve konuya ilişkin H_3 ve H_4 hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4.15. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Durumluk-Sürekli Kaygı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	Sd	p
İş tatmini	Bekar	104	72.10	11.56	.44	411	.658
	Evli	309	71.48	12.69			
Durumluk kaygı	Bekar	104	42.35	10.81	1.65	411	.099
	Evli	309	40.39	10.40			
Sürekli kaygı	Bekar	104	43.39	9.41	2.22*	411	.027
	Evli	309	41.18	8.58			
İşten ayrılma niyeti	Bekar	104	6.66	3.17	.66	411	.512
	Evli	309	6.43	3.11			

Not. * $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.15.'e göre sürekli kaygının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H_5 hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = 2.22$, $p < .05$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise bekarların sürekli kaygı puan ortalamalarının ($Ort = 43.39$, $Ss = 9.41$) evlilerin sürekli kaygı puan ortalamalarından ($Ort = 41.18$, $Ss = 8.58$) yüksek olduğu görülmüştür.

Medeni duruma göre iş tatmini ($t(411) = .44$, $p > .05$) durumluk kaygı ($t(411) = 1.65$, $p > .05$) ve işten ayrılma niyeti ($t(411) = .66$, $p > .05$) puan ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiş ve konuya ilişkin H_6 , H_7 ve H_8 hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4.16. Katılımcıların Mesleklerini İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Durumluk-Sürekli Kaygı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	Sd	p
İş tatmini	Evet	264	74.39	12.19	6.28**	411	.000
	Hayır	149	66.76	11.25			
Durumluk kaygı	Evet	264	39.22	10.64	-4.36**	411	.000
	Hayır	149	43.82	9.68			
Sürekli kaygı	Evet	264	40.57	8.63	-3.62**	411	.000
	Hayır	149	43.80	8.84			
İşten ayrılma niyeti	Evet	264	5.70	2.85	-7.19**	411	.000
	Hayır	149	7.88	3.13			

Not. * $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.16.'ya göre iş tatmininin katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H_9 hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = 6.28, p < .01$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise mesleğini isteyerek seçenlerin iş tatmini puan ortalamalarının ($Ort = 74.39, Ss = 12.19$) mesleğini isteyerek seçmeyenlerin iş tatmini puan ortalamalarından ($Ort = 66.76, Ss = 11.25$) yüksek olduğu görülmüştür.

Durumluk kaygı boyutuna bakıldığında; durumluk kaygının katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H_{10} hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = -4.36, p < .01$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise mesleğini isteyerek seçenlerin durumluk kaygı puan ortalamalarının ($Ort = 39.22, Ss = 10.64$) mesleğini isteyerek seçmeyenlerin durumluk kaygı puan ortalamalarından düşük olduğu ($Ort = 43.82, Ss = 9.68$) ve aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Sürekli kaygı boyutunda ise sürekli kaygının katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H_{11} hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = -3.62, p < .01$). Bu farklılığın

nereden kaynaklandığına bakıldığında ise mesleğini isteyerek seçenlerin sürekli kaygı puan ortalamalarının ($Ort = 40.57$, $Ss = 8.63$) mesleğini isteyerek seçmeyenlerin sürekli kaygı puan ortalamalarından düşük olduğu ($Ort = 43.80$, $Ss = 8.84$) görülmüştür.

İşten ayrılma niyetine bakıldığında ise işten ayrılma niyetinin katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H_{12} hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = -7.19$, $p < .01$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise mesleğini isteyerek seçenlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamalarının ($Ort = 5.70$, $Ss = 2.85$) mesleğini isteyerek seçmeyenlerin işten ayrılma niyeti puan ortalamalarından düşük olduğu ($Ort = 7.88$, $Ss = 3.13$) görülmüştür.

Tablo 4.17. Katılımcıların Bankada Çalıştıkları Pozisyona Göre Durumluk-Sürekli Kaygı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	Sd	p
İş tatmini	PER	340	70.83	12.63	-2.87**	411	.004
	M/MY	73	75.38	10.56			
Durumluk kaygı	PER	340	40.94	10.33	.24	411	.811
	M/MY	73	40.62	11.46			
Sürekli kaygı	PER	340	42.07	8.66	1.65	411	.099
	M/MY	73	40.19	9.51			
İşten ayrılma niyeti	PER	340	6.60	3.12	1.60	411	.110
	M/MY	73	5.96	3.11			

Not. PER: Personel, M/MY: Müdür/Müdür Yardımcısı, * $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.17.'ye göre iş tatmininin katılımcıların bankada çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H_{13} hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = -2.87$, $p < .01$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise bankada müdür/müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanların iş tatmini puan ortalamalarının ($Ort = 75.38$, $Ss = 10.56$) personel pozisyonunda

çalışanların iş tatmini puan ortalamalarından ($Ort = 70.83$, $Ss = 12.63$) yüksek olduğu görülmüştür.

Bankada çalışılan pozisyona göre durumluk kaygı ($t(411) = .24$, $p > .05$) sürekli kaygı ($t(411) = 1.65$, $p > .05$) ve işten ayrılma niyeti ($t(411) = 1.60$, $p > .05$) puan ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiş ve konuya ilişkin H_{14} , H_{15} ve H_{16} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4.18. Katılımcıların Kamu ve Özel Bankada Çalışma Durumlarına Göre Durumluk-Sürekli Kaygı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	Sd	p
İş tatmini	Kamu	298	70.26	11.94	-3.69**	411	.000
	Özel	115	75.21	12.92			
Durumluk kaygı	Kamu	298	41.85	10.53	3.03**	411	.003
	Özel	115	38.38	10.14			
Sürekli kaygı	Kamu	298	42.42	8.98	2.52*	411	.012
	Özel	115	39.98	8.24			
İşten ayrılma niyeti	Kamu	298	6.84	3.14	3.72**	411	.000
	Özel	115	5.58	2.90			

Not. * $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.18.'e göre iş tatmininin katılımcıların kamu ve özel bankada çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H_{17} hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = -3.69$, $p < .01$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise kamu bankasında çalışanların iş tatmini puan ortalamalarının ($Ort = 70.26$, $Ss = 11.94$) özel bankada çalışanların iş tatmini puan ortalamalarından ($Ort = 75.21$, $Ss = 12.92$) düşük olduğu görülmüştür.

Durumluk kaygı boyutuna bakıldığında; durumluk kaygının katılımcıların kamu ve özel bankada çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H_{18} hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = 3.03$, $p < .01$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise durumluk kaygı puan

ortalamalarının ($Ort = 41.85$, $Ss = 10.53$) özel bankada çalışanların durumluk kaygı puan ortalamalarından yüksek olduğu ($Ort = 38.38$, $Ss = 10.14$) ve aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Sürekli kaygı boyutunda ise sürekli kaygının katılımcıların kamu ve özel bankada çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H_{19} hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = 2.52$, $p < .05$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise kamu bankasında çalışanların sürekli kaygı puan ortalamalarının ($Ort = 42.42$, $Ss = 8.98$) özel bankada çalışanların sürekli kaygı puan ortalamalarından yüksek olduğu ($Ort = 39.98$, $Ss = 8.24$) görülmüştür.

İşten ayrılma niyetine bakıldığında ise işten ayrılma niyetinin katılımcıların kamu ve özel bankada çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H_{20} hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = 3.72$, $p < .01$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise kamu bankasında çalışanların işten ayrılma niyeti puan ortalamalarının ($Ort = 6.84$, $Ss = 3.14$) özel bankada çalışanların işten ayrılma niyeti puan ortalamalarından yüksek olduğu ($Ort = 5.58$, $Ss = 2.90$) görülmüştür.

Tablo 4.19. Katılımcıların Çalıştıkları Bankanın Türüne Göre Durumluk-Sürekli Kaygı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Grup	N	Ort	Ss	t	Sd	p
İş tatmini	MEV	326	70.11	11.92	-4.98**	411	.000
	KAT	87	77.36	12.57			
Durumluk kaygı	MEV	326	41.77	10.61	3.34**	411	.001
	KAT	87	37.57	9.52			
Sürekli kaygı	MEV	326	42.57	8.84	3.75**	411	.000
	KAT	87	38.63	8.15			
İşten ayrılma niyeti	MEV	326	6.83	3.14	4.36**	411	.000
	KAT	87	5.22	2.75			

Not. MEV: Mevduat bankası, KAT: Katılım bankası, * $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.19.'a göre iş tatmininin katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H₂₁ hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = -4.98, p < .01$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise mevduat bankasında çalışanların iş tatmini puan ortalamalarının ($Ort = 70.11, Ss = 11.92$) katılım bankasında çalışanların iş tatmini puan ortalamalarından ($Ort = 77.36, Ss = 12.57$) düşük olduğu görülmüştür.

Durumluk kaygı boyutuna bakıldığında; durumluk kaygının katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H₂₂ hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = 3.34, p < .01$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise mevduat bankasında çalışanların durumluk kaygı puan ortalamalarının ($Ort = 41.77, Ss = 10.61$) katılım bankasında çalışanların durumluk kaygı puan ortalamalarından yüksek olduğu ($Ort = 37.57, Ss = 9.52$) görülmüştür.

Sürekli kaygı boyutunda ise sürekli kaygının katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H₂₃ hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = 3.75, p < .01$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise mevduat bankasında çalışanların sürekli kaygı puan ortalamalarının ($Ort = 42.57, Ss = 8.84$) katılım bankasında çalışanların sürekli kaygı puan ortalamalarından yüksek olduğu ($Ort = 38.63, Ss = 8.15$) görülmüştür.

İşten ayrılma niyetine bakıldığında ise işten ayrılma niyetinin katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği yönündeki H₂₄ hipotezi kabul edilmiştir ($t(411) = 4.36, p < .01$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığına bakıldığında ise mevduat bankasında çalışanların işten ayrılma niyeti puan ortalamalarının ($Ort = 6.83, Ss = 3.14$) katılım bankasında çalışanların işten ayrılma niyeti puan ortalamalarından yüksek olduğu ($Ort = 5.22, Ss = 2.75$) görülmüştür.

Araştırmaya dahil edilen katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısı, yaşları, eğitim düzeyleri, gelir düzeyleri, mesleklerindeki çalışma yılı ve çalıştıkları bankadaki çalışma süreleri değişkenlerinin iş tatmini, durumluk kaygı, sürekli kaygı ve işten ayrılma niyeti puanları açısından farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla

çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ve onu takip eden tek değişkenli varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çocuk sayısı, yaş, eğitim düzeyi, meslekteki çalışma yılı değişkenlerine göre iş tatmini, durumluk kaygı, sürekli kaygı ve işten ayrılma niyeti puanları açısından herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Bu nedenle burada katılımcıların gelir düzeyi ve bankadaki çalışma süreleri açısından bulunan farklılıklar rapor edilmiştir.

Tablo 4.20. Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre İş Tatmini, Durumluk-Sürekli Kaygı ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinden Alınan Puanlara Uygulanan MANOVA Sonuçları

Etki	Wilks' λ	Sd	Hata sd	F	P	η^2
Gelir Düzeyi	.883	16	1237.93	3.21	.000	.03

Gelir düzeyinin iş tatmini, durumluk ve sürekli kaygı ile işten ayrılma niyeti değişkenlerinden alınan puanlar üzerindeki etkilerine ilişkin MANOVA sonuçları Tablo 4.20.'de gösterilmiştir. Tablo 4.20.'den de görülebileceği gibi gelir düzeyinin ($F_{4,16} = 3.21$; $p < .01$, $\eta^2 = .03$) temel etkisi anlamlıdır. Çok değişkenli varyans analizini izleyen (MANOVA) tek değişkenli varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.21.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre İş Tatmini, Durumluk-Sürekli Kaygı ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinden Alınan Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişim kaynağı: Gelir Düzeyi (1:413)					
Değişken	Kar. Toplamı	Ort. Kare	F	p	η^2
İş tatmini	1793.59	448.40	2.97	.019	.03
Durumluk kaygı	497.72	124.43	1.12	.344	.01
Sürekli kaygı	1685.35	421.34	5.64	.000	.05
İşten ayrılma niyeti	21.96	5.49	.56	0.69	.00

Tablo 4.21.' de görüldüğü üzere iş tatmininin gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğine ilişkin H_{25} hipotezi kabul edilmiştir ($F_{1,413} = 2.97$, p

< .05, $\eta^2 = .03$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığını saptamak amacıyla Tukey testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar her ne kadar gelir düzeyine göre iş tatmini puanlarında bir farklılık olsa da bu farkın anlamlı olmadığını göstermiştir.

Sürekli kaygı boyutuna bakıldığında sürekli kaygının gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğine ilişkin H_{26} hipotezi kabul edilmiştir ($F_{1-413} = 5.64$, $p < .01$, $\eta^2 = .05$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığını saptamak amacıyla Tukey testi yapılmış ve 5001 ₺- 7500 ₺ ($Ort = 38.61$, $Ss = 8.59$) arası gelire sahip olanların 2001 ₺- 3500 ₺ ($Ort = 42.89$, $Ss = 8.92$) ve 3501-5000 ($Ort = 43.19$, $Ss = 8.22$) arası gelire sahip olanlara göre daha düşük düzeyde sürekli kaygıya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 4.22. Katılımcıların Bankada Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmini, Durumluk-Sürekli Kaygı ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinden Alınan Puanlara Uygulanan MANOVA Sonuçları

Etki	Wilks' λ	Sd	Hata sd	F	P	η^2
Bankada Çalışma Süresi	.934	16	1237.93	1.75	.032	.02

Katılımcıların bankada çalışma sürelerine göre iş tatmini, durumluk ve sürekli kaygı ile işten ayrılma niyeti değişkenlerinden alınan puanlar üzerindeki etkilerine ilişkin MANOVA sonuçları Tablo 4.22.'de gösterilmiştir. Tablo 4.22.'den de görülebileceği gibi gelir düzeyinin ($F_{4,16} = 1.75$; $p < .01$, $\eta^2 = .02$) temel etkisi anlamlıdır. Çok değişkenli varyans analizini izleyen (MANOVA) tek değişkenli varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.23.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.23. Bankada Çalışma Süresi Değişkenine Göre İş Tatmini, Durumluk-Sürekli Kaygı ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinden Alınan Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişim kaynağı: Bankada Çalışma Süresi (1:413)					
Değişken	Kar. Toplamı	Ort. Kare	F	p	η^2
İş tatmini	1037.66	259.41	1.70	.150	.02
Durumluk kaygı	893.51	223.38	2.04	.088	.02
Sürekli kaygı	318.05	79.51	1.02	.398	.01
İşten ayrılma niyeti	127.23	31.81	3.33	.011	.03

Tablo 4.23.'de görüldüğü üzere işten ayrılma niyetinin bankada çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğine ilişkin H_{27} hipotezi kabul edilmiştir ($F_{1-413} = 3.33$, $p < .05$, $\eta^2 = .03$). Bu farklılığın nererden kaynaklandığını saptamak amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Elde edilen bankada çalışma süresine göre işten ayrılma niyeti açısından bulunan farklılığın anlamlı olduğu ve 6-10 yıldır çalışanların ($Ort = 7.13$, $Ss = 3.37$) 0-5 yıldır ($Ort = 6.01$, $Ss = 3.03$) çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.6.3. Durumluk ve Sürekli Kaygı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Olarak Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde toplamda iki ayrı aracılık analizi yapılmıştır. İlk olarak durumluk kaygı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü, ikinci olarak ise sürekli kaygı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü incelenmiştir. Aracılık analizleri Preacher ve Hayes (2004; 2008) tarafından önerilen bootstrapping yöntemi ile ve process macro yardımıyla yürütülmüştür.

Aracılık analizlerinden önce durumluk-sürekli kaygı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiye dair korelasyon analizleri, ortalama ve standart sapma değerleri ile çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 4.24.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.24. Araştırmada Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişkiler, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	1	2	3	4	Çarpıklık	Basıklık
DK	-				.544	-.069
SK	.55**	-			.407	.434
İT	-.56**	-.43**	-		-.275	.281
İAN	.55**	.42**	-.49**	-	.848	.201
X	40.88	41.74	71.64	6.49		
S	10.52	8.84	12.40	3.13		

Not. DK: Durumluk kaygı, SK: Sürekli kaygı, İT: İş tatmini, İAN: İşten ayrılma niyeti, * $p < .05$, ** $p < .01$

Salkind (2015: 88)' e göre korelasyon katsayısının yorumlanmasına dair tablo şu şekildedir:

Tablo 4.25. Korelasyon Katsayılarına İlişkin Yorumlama

Korelasyonun Büyüklüğü	Katsayının Genel Yorumu
.8 ile 1.0 arası	Çok güçlü ilişki
.6 ile .8 arası	Güçlü ilişki
.4 ile .6 arası	Orta dereceli ilişki
.2 ile .4 arası	Zayıf ilişki
.0 ile .2 arası	Zayıf ilişki veya ilişki yok

Tablo 4.24.'den de görülebileceği gibi durumluk kaygı düzeyi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna dair H₂₈ kabul edilmiştir ($r = -.56, p < .001$). Bu iki değişken arasındaki negatif yönlü ilişki de aynı zamanda orta düzeydedir.

Durumluk kaygı düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna dair H₂₉ kabul edilmiştir ($r = .55, p < .01$). Bu iki değişken arasındaki pozitif yönlü ilişki de aynı zamanda orta düzeydedir.

Sürekli kaygı düzeyi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna dair H₃₀ kabul edilmiştir ($r = -.43, p < .01$). Bu iki değişken arasındaki negatif yönlü ilişki de aynı zamanda orta düzeydedir.

Sürekli kaygı düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna dair H₃₁ kabul edilmiştir ($r = .42, p < .01$). Bu iki değişken arasındaki pozitif yönlü ilişki de aynı zamanda orta düzeydedir.

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna dair H₃₂ hipotezi kabul edilmiştir. ($r = -.49, p < .01$). Bu iki değişken arasındaki negatif yönlü ilişki de aynı zamanda orta düzeydedir.

Sonuç olarak, çalışmanın hipotezlerine ilişkin özet tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.26. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Özet Tablo

HİPOTEZLER	KABUL/ RED DURUMU
H ₁ : İş tatmini cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₂ : Sürekli kaygı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir	KABUL
H ₃ : Durumluk kaygı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir	RED
H ₄ : İşten ayrılma niyeti cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H ₅ : Sürekli kaygı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₆ : İş tatmini medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H ₇ : Durumluk kaygı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H ₈ : İşten ayrılma niyeti medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H ₉ : İş tatmini katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₁₀ : Durumluk kaygı katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₁₁ : Sürekli kaygı katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₁₂ : İşten ayrılma niyeti katılımcıların mesleklerini isteyerek seçme durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL

H ₁₃ : İş tatmini katılımcıların bankada çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₁₄ : Durumluk kaygı katılımcıların bankada çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H ₁₅ : Sürekli kaygı katılımcıların bankada çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H ₁₆ : İşten ayrılma niyeti katılımcıların bankada çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H ₁₇ : İş tatmini katılımcıların kamu ve özel bankada çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₁₈ : Durumluk kaygı katılımcıların kamu ve özel bankada çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₁₉ : Sürekli kaygı katılımcıların kamu ve özel bankada çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₂₀ : İşten ayrılma niyeti katılımcıların kamu ve özel bankada çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₂₁ : İş tatmini katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₂₂ : Durumluk kaygı katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₂₃ : Sürekli kaygı katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₂₄ : İşten ayrılma niyeti katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₂₅ : İş tatmini gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₂₆ : Sürekli kaygı gelire göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL

H ₂₇ : İşten ayrılma niyeti bankada çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H ₂₈ : Durumluk kaygı düzeyi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H ₂₉ : Durumluk kaygı düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H ₃₀ : Sürekli kaygı düzeyi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H ₃₁ : Sürekli kaygı düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H ₃₂ : İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL

4.6.3.1. Durumluk Kaygı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Olarak Elde Edilen Bulgular

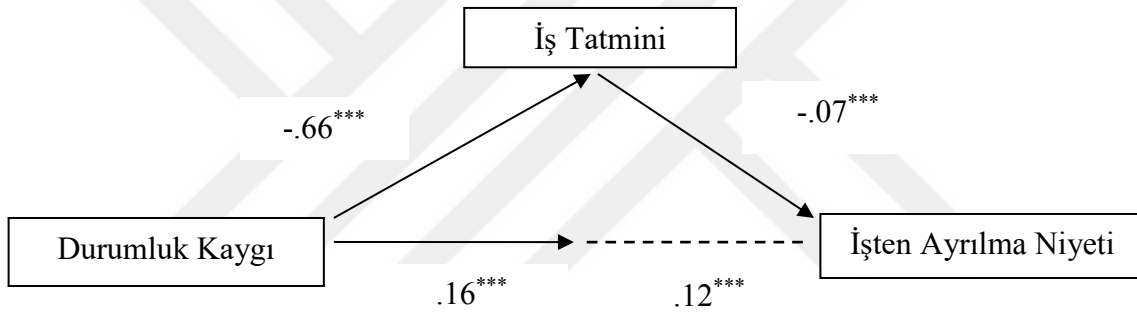
Bu bölümde durumluk kaygı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü incelenmiştir. Yapılan bootstrapping analizi sonucu elde edilen doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler Tablo 4.27.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.27. Durumluk Kaygı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Bootstrapping Sonuçları

Yol	Bootstrapping		%95 Güven Aralığı (GA)	
	B	SH	Alt Limit	Üst Limit
Total Etki				
DK → İAN	.16	.01	.14	.19
Doğrudan Etki				
DK → İAN	.12	.01	.09	.15
DK → İT	-.66	.05	-.75	-.57
İT → İAN	-.07	.01	-.09	-.04
Dolaylı Etki				
DK → İT → İAN	.04	.01	.03	.06

Not. DK: Durumluk kaygı, İT: İş tatmini, İAN: İşten ayrılma niyeti

Durumluk kaygı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatminin aracı rolüne ilişkin olarak yürütülen bootstrapping sonuçları Tablo 4.27.'de gösterilmiştir. Tablo 4.27.'den de görülebileceği gibi durumluk kaygı hem iş tatminini ($B = -.66$, $SH = .05$, 95% GA $[-.75, -.57]$) hem de işten ayrılma niyetini ($B = .16$, $SH = .01$, 95% GA $[.14, .19]$) yordamaktadır. İş tatmini de işten ayrılma niyetini yordamaktadır ($B = -.07$, $SH = .01$, 95% GA $[-.09, -.04]$). Durumluk kaygı ve işten ayrılma niyeti arasındaki dolaylı etki incelendiğinde de iş tatmininin durumluk kaygı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki kısmi aracı rolü olduğu görülmektedir ($B = .04$, $SH = .01$, 95% GA $[.03, .06]$). Sobel testi skoru da söz konusu bu kısmi aracı etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z = 5.02$, $p < .001$). Durumluk kaygı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı etkisine ilişkin model Şekil 4.1.'de gösterilmiştir.



* $p < .05$, ** $p < .01$

Şekil 4.1. Durumluk Kaygı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatminin Aracı Etkisine İlişkin Yol Katsayıları

4.6.3.2. Sürekli Kaygı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Olarak Elde Edilen Bulgular

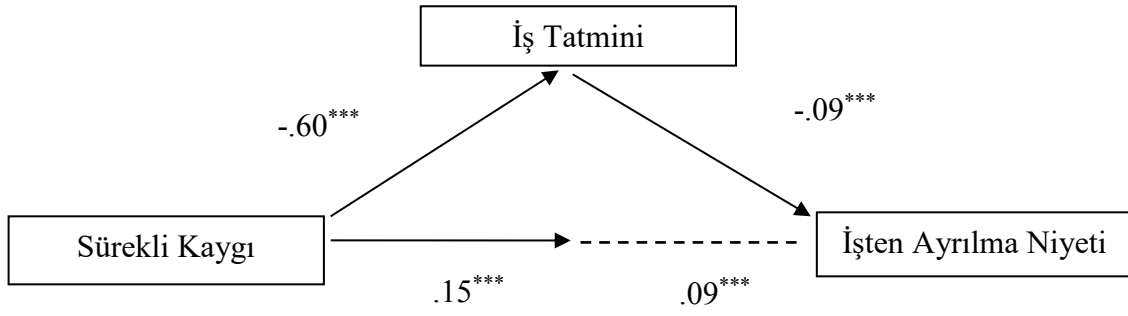
Bu bölümde sürekli kaygı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatminin aracı rolü incelenmiştir. Yapılan bootstrapping analizi sonucu elde edilen doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler Tablo 4.28.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.28. Sürekli Kaygı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Bootstrapping Sonuçları

Yol	Bootstrapping		%95 Güven Aralığı (GA)	
	B	SH	Alt Limit	Üst Limit
Total Etki				
SK → İAN	.15	.02	.12	.18
Doğrudan Etki				
SK → İAN	.09	.02	.06	.13
SK → İT	-.60	.06	-.73	-.48
İT → İAN	-.09	.01	-.11	-.07
Dolaylı Etki				
SK → İT → İAN	.06	.01	.04	.08

Not. SK: Sürekli kaygı, İT: İş tatmini, İAN: İşten ayrılma niyeti

Sürekli kaygı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolüne ilişkin olarak yürütülen bootstrapping sonuçları Tablo 4.28.'de gösterilmiştir. Tablo 4.28.'den de görülebileceği gibi sürekli kaygı hem iş tatminini (B = -.60, SH = .06, 95% GA [-.73, -.48]) hem de işten ayrılma niyetini (B = .15, SH = .02, 95% GA [.12, .18]) yordamaktadır. İş tatmini de işten ayrılma niyetini yordamaktadır (B = -.09, SH = .01, 95% GA [-.11, -.07]). Sürekli kaygı ve işten ayrılma niyeti arasındaki dolaylı etki incelendiğinde de iş tatmininin sürekli kaygı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki kısmi aracı rolü olduğu görülmektedir (B = .06, SH = .01, 95% GA [.04, .08]). Sobel testi skoru da söz konusu bu kısmi aracı etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($z = 6.18$, $p < .001$). Sürekli kaygı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatminin aracı etkisine ilişkin model Şekil 4.2.'de gösterilmiştir.



* $p < .05$, ** $p < .01$

Şekil 4.2. Sürekli Kaygı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Tatminin Aracı Etkisine İlişkin Yol Katsayıları

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın nihai amacı banka çalışanlarının kaygı düzeylerinin ve iş tatminlerinin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada aynı zamanda çalışanların demografik özellikleriyle işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin tanımlanması amaçlanmıştır.

Kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini farklılıklarını ele alan ulusal ve uluslararası yapılmış araştırmaların sonuçları arasında bir tutarlılık yoktur. Hulin ve Smith (1964), 295 erkek ve 164 kadın katılımıyla yaptığı araştırmalarında kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla işlerinden daha az tatmin oldukları sonucuna varmışlardır ve sonrasında başka çalışma sonuçları da benzer olarak rapor edilmiştir (Hulin ve Smith, 1964; Okpara, 2006; Çarıkçı, 2004, Al- Mashaan, 2003). İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında yapılan bazı araştırmalarda ise, kadınların erkeklere göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları bulunmuştur (Imran vd., 2010; Eğinli, 2009; Groot vd., 1999; Kaya ve Oğuzöncül, 2016; Lambert vd., 2001). Çalışmamızın bulguları incelendiğinde erkek çalışanların kadın çalışanlara göre işlerinden daha memnun oldukları görülmüştür. Bu durumu tez araştırmamızda seçilen örneklemin bulunduğu şehir açısından değerlendirdiğimizde, erkek çalışanların kadın çalışanlara nazaran tercih edilirliliğinin fazla olması, kadın çalışanların bu nedenle pazarlama faaliyetlerinin gerekliliğini erkek çalışanlara oranla daha zor şartlarda gerçekleştirebilmesi, sosyal etkenlerin kadın çalışanlar açısından bir dezavantaj olması ile açıklayabiliriz. Ayrıca kadın çalışanların yerine getirmek zorunda oldukları aile, çocuklar ve sosyalleşme gibi sorumlulukları nedeniyle daha fazla mesai dışı zamana ihtiyaçları olması da bu sonucu destekler niteliktedir. Yönetici seçiminde kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha az tercih edilmesi de kadın çalışanların işlerinden daha az memnun olmasına yol açabilmektedir.

Yalnızca meslek seçiminde değil, insanın yaşamında yapacağı tüm işleri isteyerek yapması o iş ile ilgili beklentilerin gerçekleşme olasılığını arttırarak kişinin tatmin olmasını ve neticede işten ayrılma niyetinin az olmasına neden olur. Birçok araştırmada mesleğini isteyerek seçenlerin iş tatmininin, mesleğini isteyerek seçmeyenlerin iş tatmininden yüksek ve işten ayrılma niyetlerinin düşük çıktığı

bildirilmiş ve bu sonuç araştırma bulgularımızca da desteklenmiştir (Gökdeniz ve Merdan, 2016; Kök ve Çakıcı, 2016; Kaya ve Oğuzöncül, 2016). Günümüzde insanların kendi beceri ve yeteneklerine uygun meslek seçmesi yerine özellikle yüksek ücret faktörünü dikkate alarak seçim yapması, ilerleyen yıllarda beklentilerin değişmesi neticesinde ihtiyaç duyacağı özerklik, saygınlık ve statü gibi faktörleri dikkate almaması, sonrasında kişinin işinden duyacağı tatminin azalmasına yol açabileceğinden, çalışanın işiyle ilgili beklentilerini daha en başında belirlemesi ve bu doğrultuda istediği meslekle ilgili ayrıntılı araştırma yapması ileride yaşanacak olası sorunların önüne geçmesi açısından yararlı olacaktır. Birey isteyerek seçmiş olduğu mesleği sayesinde yaşamış olduğu tatmin neticesinde kendini gerçekleştirerek hem fiziksel hem de psikolojik açıdan daha sağlıklı ve güçlü bir yapıya sahip olacaktır.

Bulgularda ortaya çıkan özel banka çalışanlarında, kamu bankalarında çalışanlara göre daha yüksek düzeyde bir iş tatmininin nedenleri arasında kamu bankalarında çalışanların karar verme yetkilerindeki katılık, düşük özerklik, düşük performansın katı bir yaptırımının olmamasından kaynaklı yüksek performansa sahip çalışanın demoralize olması ve hiyerarşi nedeniyle yöneticilerle iletişimin daha dar kapsamda olması sayılabilir. Bunların yanı sıra özel bankalarda çalışan çalışanın işten çıkarılması durumunda kamu bankalarına nazaran sektörde daha çabuk ve kolay iş bulabilmesinin bilinirliği, diğer bankalara yüksek ücretlerle transferlerinin mümkün olması, çalışanın kendileriyle ilgili özel ve anlamlı günlerinde hatırlanıyor olması, ceza mekanizmasının yanı sıra ödül mekanizmasının da hissedilir derecede olması ve daha objektif performans sisteminin olması sayılabilir (Islam ve Saha, 2010; Meena ve Dangayach, 2012; Soysal ve Tan, 2013). Eğinli (2009) ve Mallika ve Ramesh (2010) ise yapmış oldukları araştırmalarında kamu sektöründe çalışanlarda iş tatmininin özel sektörde çalışanlara göre daha yüksek olduğuna rastlamışlardır. Bulguların sonuçlarına göre özel banka çalışanlarının kamu bankalarında çalışanlara nazaran daha fazla iş tatminine sahip olmaları neticesinde işten ayrılma niyetlerinin de az olması hipotezimizi destekler niteliktedir.

Mevduat bankalarında çalışanların iş tatmini katılım bankalarında çalışanların iş tatmininden düşük ve bunun sonucu olarak işten ayrılma niyetlerinin yüksek olmasının nedeninin çalışmamızda seçilen örneklemin bulunduğu şehirin faizden uzak

durma şeklindeki dini hassasiyet ve çevresel motivasyonun yüksek olması nedeniyle mevduat bankalarına nazaran daha fazla tercih edilmesi şeklinde yorumlamak mümkündür. Genel olarak mevduat bankalarına nazaran sayılarının bir hayli az olması ve bununla paralel olarak Konya ilinde bulunan şubelerinin az ve tercih edilirliliğinin fazla olması, katılım bankalarında çalışanların hedeflerini daha kolay gerçekleştirebilmelerinin sonucu olarak baskının az olması, şube sayılarının gittikçe artacağı beklentisi ile yüksek ücretlerle transfer olma ihtimallerinin fazla olması da iş tatminlerinin yüksek ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olması nedenleri arasında sayılabilmektedir. Özsoy vd. (2013) çalışmalarında benzer sonuçları bildirmişlerdir.

Bulgularda bankada 6-10 yıldır çalışanların, 0-5 yıldır çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürde bulgumuzu destekleyen çalışmalar yer almaktadır (Eğinli, 2009; Crossman ve Abou-Zaki, 2003). İş yerinde çalışma süresi aynı zamanda o işle ilgili bilgi ve tecrübenin daha fazla olacağı anlamına geldiğinden ve bu gruptaki çalışanların kamuda iş bulabilme konusunda sahip oldukları akademik bilgilerinin kendilerinden daha uzun süreli çalışanlara göre daha taze ve kendilerine duydukları güven de haliyle fazla olduğundan işten ayrılma niyetleri de fazla olacaktır. İşe yeni başlayan 0-5 yıllık çalışanlar ise iş tecrübelerinin ve sahip oldukları müşteri portföylerinin az olması nedeniyle başka bankalar tarafından tercih edilebilirliklerinin fazla olamamasından kaynaklı olarak işten ayrılma niyetleri az olacaktır. Ayrıca bu grupta yer alan çalışanların işlerinden beklentilerinin daha yüksek olması ve mevcut işlerinde bir anda yükselebilecek hırsları da işlerine sıkı sıkı bağlanmalarına, iş tatminlerinin fazla ve işten ayrılma niyetlerinin az olmasına neden olacaktır.

Müdür/müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanların iş tatmini, personel pozisyonunda çalışanların iş tatmininden yüksek çıkmasının nedenleri arasında ücrete ek olarak almış oldukları prim, temettü, temsil ağırlama, kiralık otomobil gibi maddi kazanımlar ile saygı, statü, itibar, karar verme yetkisi gibi manevi kazanımlar sayılabilir. Çelen (2015) ve Robie vd. (1998) yapmış oldukları araştırmalarında, görev pozisyonu arttıkça iş tatmininin de artacağını, buna karşılık Akyüz vd. (2011) yaptıkları çalışmada ise çalışanların kurumdaki pozisyonları ile iş tatmin düzeyleri arasında herhangi bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Duygular, insanoğluna hayatta kalma, tehlikelerden korunma ve seçenekler içinde tercihler oluşturmada kılavuzluk yapan, doğuştan bahşedilmiş mükemmel yaradılışın önemli bir parçasıdır. Kaygı en çok yaşanan duygulardan biridir. Normal kaygı, içsel ve dışsal değişkenler paralelinde oluşan ve şiddeti değişen, bir nevi uyarı sistemi gibi tedbirli olmayı sağlayan bir araçtır. İnsana ortamda ya da iç dünyasında tedbir alması gereken değişimler olduğunu haber verir. Ayrıca bedeni savaş ya da kaç pozisyonuna geçirerek gelecek somut tehlikeler karşısında hayatta kalmak için kaçma ya da savaşma tepkisini vakit kaybetmeden vermesini hedefler (Türkçapar, 2019: 80-110). Günlük hayatımızda tekin bulunmayan bir mahallede yürürken hissedilen kaygı, kalbimizi daha hızlı attırır, nefesimiz hızlanır, göz bebeklerimiz büyür ve adımlarımız hızlanır. Bu mahalledeki yürüyüş mesafesi kısa olsa bile harcanan enerjinin fazlalığı ve kasların gerginleşmesi gibi bedendeki alarm sisteminin çalışmasına bağlı değişiklikler kişiyi uzun bir yol yürümüşçesine yorgun hissettirir. Somut tehlikeler veya riskler karşısında hissedilen kaygı işlevseldir. Ancak uyaranla uyumlu olmayan kaygı tersi şekilde işlev bozucudur. Örneğin ertesi gün sınav olduğunda hissedilen normal düzeydeki bir kaygı bizi ders çalışmaya iterken kaygının fazla olması konsantrasyonumuzu bozacağından öğrenmemizi bile olumsuz etkileyebilir. Ya da ortamda bir tehlike yok iken zihinsel süreçler sonucunda oluşan kaygı da gereksiz yere alarm sisteminin çalışmasına neden olacağından kişinin yorgun hissetmesine ve işlev düşüklüğüne neden olabilir. Bir de bu kaygı yüksekliği süreklilik arz eder ise yukarıda tanımlandığı gibi bedensel birçok belirtiyeye yol açıp kişide çeşitli, hastalıkların oluşmasını kolaylaştırabilir (Noyes ve Hoehn-Saric, 1998: 5; Işık, 1996: 151). Buradaki ana sorun kaygının nedenine bakmaksızın beynin her kaygıda vücudu ya hep ya hiç ilkesi ile savaşmaya ve kaçmaya hazırlamasıdır.

İş yerindeki nedenler ya da hayata dair başka etkenlerle oluşmuş durumluluk kaygısı ya da daha çok kişinin kişilik özelliklerinin bir parçası olan, içinde bulunduğu durumları kolaylıkla kaygı verici olarak algılamasına yol açabilen sürekli kaygısının düzeyinin yüksekliği ve sürekliliği, yukarıda sayılan nedenlerden dolayı bireylerde işlevsellikte düşmeyle sonuçlanabilecek olumsuz değişimlere yol açabilir. Kaygı varoluş nedeni açısından canlıyı kaçmaya veya savaşmaya hazırladığından oluştuğu ortamlardan uzaklaşma güdüsüne neden olacağı için bu işten ayrılma niyetini -belki

de bilinçsizce- canlı tutabilir. Ayrıca kişide süreklilik olduğu zaman mutsuzluğu da getireceğinden iş tatminini de düşürebileceği söylenebilir.

Çalışmamızın kaygı kısmı ile ilgili bulguları inceleyerek mevcut literatür verileriyle bu hipotezleri ele alalım. Öncelikle demografik değişkenlerden kadınların ve bekarların sürekli kaygı puan ortalamalarının erkek ve evlilerin sürekli kaygı puan ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Aslında bu genel olarak kaygı bozukluklarının kadınlarda ve bekarlarda daha yüksek olması verisiyle uyumludur (Wittchen, 2002; Öyekçin, 2008). Bunun nedenlerini biyolojik kuramcılar kadınlardaki fizyolojik yapı (kadınlara özgü hormonlar vb.) ile açıklarken evrimsel psikiyatristler türün devamında kadın cinsiyetin rolünün büyük olması nedeniyle dış dünyadan gelecek tehlikelere karşı daha duyarlı olmaları ile ilişkilendirmişlerdir (Doksat ve Savrun, 2001).

Mesleğini isteyerek seçenlerin durumluk ve sürekli kaygı puan ortalamalarının mesleğini isteyerek seçmeyenlerin kaygı puan ortalamalarından anlamlı şekilde düşük olduğu görülmüştür. Bu veri aslında beklenen bir sonucu yansıtmakta ve insanın istediği, kendini güvende hissettiği bir ortamda kaygının daha düşük olması ile açıklanabilir. Sonuçta iş tatmini bu kişilerde daha yüksek ve işten ayrılma puanları da daha düşük bulunmuştur. Bu da kaygı etkenlerinin az olduğu ve pozitif duyguların iş yerinde daha çok yaşandığını göstermektedir.

Çalışılan banka özelliklerine göre bakıldığında kamu bankasında çalışanların durumluk ve sürekli kaygı puan ortalamalarının özel bankada çalışanların kaygı puanlarından anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine mevduat bankasında çalışanların durumluk ve sürekli kaygı puan ortalamalarının katılım bankasında çalışanların kaygı puanlarından anlamlı olarak yüksek olduğu görülmüştür. Buna paralel olarak da özel bankada çalışanlarda işten ayrılma niyeti kamu bankalarına göre düşük, iş tatmini daha yüksek bulunmuştur. Aynı karşılaştırma mevduat-katılım karşılaştırmasında mevduat bankaları lehinedir. Bu veriler, hissedilen iş tatminlerinin yüksekliği, işten ayrılma niyeti ile kaygı düzeyleri arasında ilişkiyi göstermiştir. Buradaki fark, özel bankada çalışanlara sunulan iş yeri ortamı, maddi kazanımlar, iş sonucu takdir edilme gibi etkenlerle kamu bankalarına göre avantajlı

olabilmesi ile açıklanabilir. Ancak diğer açıdan özellikle sürekli kaygısı yüksek olanların yani stresi tolere etme yetisi düşük ve dış etkenlere karşı daha kolay kaygı tepkisi verenlerin bankacılık sektöründe iş devamlılığı açısından kamuyu daha güvenli bulduğu için baştan kamu bankalarını tercih etmesi etken olabilir. Sürekli kaygısı düşük olanlarda stresi tolere etme yetisi daha yüksek olduğu için özel bankalarda çalışmayı diğerleri gibi riskli bulmayıp buranın avantajlarına yoğunlaşarak özel bankaları tercih etmiş olabilirler. Katılım bankasında çalışanlarda ise farkın daha çok işin niteliği gereği hedef baskısının daha düşük olması, seçilen örneklemin bulunduğu şehir açısından değerlendirildiğinde mevduat açısından tercih edilirliliği gibi işe ait özellikler bu sonuçla daha ilintili olabileceği düşünülmüştür. Tüm bu sonuçlar her ne kadar birçok faktör etkili olsa da, bankaların personel alımı sürecinde özellikle sürekli kaygısı yüksek olmayan bireyleri tercih etmesinin, iş tatmininin daha yüksek olarak iş devir oranını düşürmeye yol açma olasılığı olduğunu düşündürmüştür. Farklı meslek gruplarında yapılan çalışmalarda bu düşünceyi destekler niteliktedir. Örneğin Byrd ve diğerleri (2000), hapisane çalışanlarında yapılan bir araştırmada kaygının iş stresinin ve işten ayrılma niyetinin bir göstergesi olan iş tatminsizliğinin önemli bir yordayıcısı olduğunu, hapisane çalışanlarından daha yüksek kaygı düzeyine sahip olanların istifaya eğilimli olduğunu belirtmişler ve Jensen ve arkadaşları da başka bir çalışmada bunu destekler tarzda kaygı yüksekliğinin işten ayrılma niyetini artırdığını tanımlamışlardır (Byrd vd., 2000; Jensen vd., 2013). İşin niteliğine bağlı kaygı etkenlerini azaltmak ve özellikle kişiliğin bir parçası olan sürekli kaygısı yüksek olan bireylere yönelik kontrolü, stresle başa çıkma ve gevşeme teknikleri gibi bir takım önleyici beceriler geliştirmek işverenler için alınacak tedbirler arasında sayılabilir.

Kaygı, iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisini irdeleyen analizlerin sonucuna bakıldığında durumluk kaygı, iş tatmini ile negatif yönlü, işten ayrılma niyeti ile ise pozitif yönlü orta düzeyde ilişkili bulunmuştur. Benzer şekilde sürekli kaygı da iş tatmini ile negatif yönde orta düzeyde ve işten ayrılma niyeti ile de pozitif yönlü orta düzeyde ilişkili olarak bulunmuştur. İş tatmini ise işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü orta düzeyde ilişkili olarak hesaplanmıştır. Analizler sonucunda durumluk ve sürekli kaygının iş tatminini ve işten ayrılma niyetini yordadığı görülmektedir. Analizler daha çok kaygının iş tatminini düşürerek işten ayrılma niyetini artırdığı yönünde

yorumlanmıştır. Bu bulgular literatürde yapılmış çalışmalar ile de uyumludur (Canbaz, 2001; Yazıcıoğlu ve Kızanıklı, 2018 ve Srivastava ve Sinha, 1972).

Sürekli ve şiddetli kaygı, insanların kendilerini yorgun hissetmelerine, fiziksel ve ruhsal olarak başka hastalıklara da yakalanmasına neden olur. Stres yükü farklı olsa da her işin kendine has zorlayıcı yanları mutlaka olacaktır. Ancak aynı strese her kişi aynı tepkiyi vermemektedir. Ruhsal yapının geliştirdiği savunmaların olgunluğu, ruhsal yapının dayanıklılığı etkilene derecesini belirlemede önemli olmaktadır. Sürekli kaygı düzeyi yüksek olanların kişilik özellikleri olarak stresi tolere etme becerileri daha düşük olduğundan dışsal uyaranlarla oluşan durumluk kaygısı da yüksek olmaktadır. İş yerindeki stresler veya algılanan olumsuzluklar kişide kaygı döngüsünü harekete geçirerek iş tatminini düşürebilir ve bu da işten ayrılma niyetini artırabilir.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışmada bazı kısıtlar bulunmaktadır. İlk önemli kısıt, bankaların tüm Türkiye'deki çalışanlarına ulaşmak mümkün olmadığı için araştırmanın kapsamına sadece Konya ilinde bulunan bankaların bölge müdürlükleri ve şube çalışanlarının dâhil edilmiş olmasıdır. İkinci kısıtımız ise, anket yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada verilerin sadece araştırmacılar tarafından toplanmasından dolayı yanlılığa neden olmasıdır.

Öneriler

- Çalışanın kaygı düzeyi ile iş tatmini ilişkili olduğu için çalışana kaygı yönetimi konusunda eğitim ve destekler sağlanması iş tatminine olumlu etki sağlayacaktır.
- İşgören devir oranının yüksek olduğu sektörlerde özellikle çalışanın kaygı düzeyinin değerlendiriliyor olması ve yapısal anlamda kaygıyı azaltacak öğeleri içeren (renk, ses, dizayn vb) çalışma ortamı sağlama ve çalışana özellikle relaksasyonu ve stresle baş etme yöntemlerini içeren ruhsal eğitimler verilmesi önerilir.
- Sürekli kaygı düzeyi genel anlamda bir kişilik özelliği olarak değerlendirilir. Kişinin; kişilik yapısı, algılama ve yorumlama biçimi kaygı oluşturmaya

yatkınlık gösterdiği için çalışanın iş dağılımlı, izin aralıkları, güdüleme yöntemleri bu özellikler göz önüne alınarak olumlu katkı sağlayacak şekilde düzenlenebilir.

- Kamu bankalarında iş tatmininin arttırılması için hiyerarşik prosedür azaltılabilir ve özerklik arttırılabilir ve çalışanın manevi tatminini arttıracak ögelere (doğumgünü, yılbaşı, bayram günlerinde küçük hediyeler vermek, performans dl olarak tatile göndermek vb.) ağırlık verilebilir.



KAYNAKÇA

AKGÜL, Aziz ve Osman Çevik (2003). **İstatistiksel Analiz Teknikleri. SPSS’te İletme Yönetimi Uygulamaları**. 1. Baskı, Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.

AKSU, Günay, Ahmet Münir Acuner ve Ruhi Selçuk Tabak (2002). “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)”, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, Cilt 55, Sayı 4, 271-282.

AKYÜZ, Kadri Cemil ve diğerleri (2011). “Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği)”, SDÜ Orman Fakültesi Dergisi, 12: 20-26.

ALDHUWAIHI, Abdullah (2013). “The Influence Of Organisational Culture On Job Satisfaction, Organisational Commitment And Turnover Intention: A Study On The Banking Sector In The Kingdom Of Saudi Arabia”, Doctor of Business Administration, Victoria University Melbourne, Australia.

ALİ, Nazım (2011). “Job Satisfaction And Employees Turnover Intention”, Dissertation Submitted to the Faculty of Qurtuba University of Science and Information Technology in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy In Management Sciences.

ALLEN, David G., Lynn M. Shore ve Rodger W. Griffeth (2003). “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, Journal of Management, Sayı: 29(1), 99-118.

AL-MASHAAN, Owaied S. (2003). “Associations Among Job Satisfaction, Optimism, Pessimism, And Psychosomatic Symptoms For Employees In The Government Sector In Kuwait”, Psychological Reports, 93, 17-25.

ALTAY, Melih (2018). “Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yükü ve Lider- Üye Etkileşiminin Rolü”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AROKIASAMY, Anantha Raj A. (2013). “A Qualitative Study on Causes and Effects of Employee Turnover in the Private Sector in Malaysia”, Middle-East Journal of Scientific Research, 16 (11), 1532-1541.

AVCI, Nilgün ve Deniz Küçükusta (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, C. 20, S. 1, 33-44.

AYDOĞDU, Sinem ve Barış Aşıkçıl (2011). “An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention”, International Review of Management and Marketing Vol. 1, No. 3, 43-53.

BARLI, Önder (2012). **Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış**. 5. Baskı, İstanbul, Aktif Yayınevi.

BAYARÇELİK, Ebru Beyza ve Mine Fındıklı (2017). “İş Tatminin, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı:1, 16-31.

BISEN, Vikram ve Priya (2010). **Industrial Psychology**. First Edition, New Delhi: New Age International Ltd.

BYRD, Terry G. ve diğerleri (2000). “Behind Bars: An Assessment Of The Effects Of Job Satisfaction, Job-Related Stress, And Anxiety On Jail Employees’ Inclinations To Quit”, Journal of Crime and Justice, 23:2, 69-93.

CANBAZ, Sevim (2001). “Samsun Çıraklık Eğitim Merkezi’ne Devam Eden Çırakların Sosyo- demografik, Çalışma Yaşamı Özelliklerinin ve Durumluk-Sürekli Kaygı Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 19 Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Samsun.

CARTWRIGHT-HATTON, Sam ve diğerleri (2004). “Systematic Review Of The Efficacy Of Cognitive Behaviour Therapies For Childhood And Adolescent Anxiety Disorders”, British Journal of Clinical Psychology, 43: 421-436.

CHANG, Wei-Lun ve Soe-Tsyr Yuan (2008). “A Synthesized Model Of Markov Chain And Erg Theory For Behavior Forecast In Collaborative Prototyping”, Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA), 9:2 2008, 45-63.

CHEN, Gilad ve diğerleri (2011). “The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships Between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions”, Academy of Management Journal, 54, 1, 159-181.

CHEN, Man-Lig ve diğerleri (2014). “An Empirical Study On The Factors Influencing The Turnover Intention Of Dentists In Hospitals In Taiwan”, Journal of Dental Sciences, Vol. 9, 332-344.

COTTON, John L. ve Jeffrey M. Tuttle (1986). “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”, The Academy of Management Review, Vol. 11, No.1, 55-70.

CROSSMAN, Alf ve Bassem Abou-Zaki (2003). "Job Satisfaction And Employee Performance Of Lebanese Banking Staff", Journal of Managerial Psychology, Vol. 18, Issue: 4, 368-376.

ÇAĞLAR, Arzu (2018). “İş Güçlüğü’nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Örneği, Yüksek Lisans Tezi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇANKIR, Bilal ve Safiye Şahin (2018). “Sürdürülebilir Kalite Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 17. UİK Özel Sayısı, 135-146.

ÇARIKÇI, İlker H. (2004). “Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatmininin Karşılaştırılması”, Amme İdaresi Dergisi, 37(4), 83-95.

ÇARIKÇI, İlker ve Özlem Çelikkol (2009). “İş- Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 9, 153-170.

ÇELEN, Ahmet Eralp, Alptekin SÖKMEN ve Yunus BIYIK (2015). “Örgütlerde Yeniden Yapılanma Sürecinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Banka Araştırması”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, 30-50.

ÇİFTÇİOĞLU, Aydem (2011). “Investigating Occupational Commitment and Turnover Intention Relationship with Burnout Syndrome”, Business and Economics Research Journal Volume 2, Number 3, 109-119.

DAFT, Richard L. (2008). **Management**. Eighth Edition, USA: Thomson Higher Education.

DAMIEN, Joseph vd. (2007). “Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development”, MIS Quarterly Vol. 31 No. 3, 547-577.

DAVID, Ajibade ve V. Kakwagh Venatus (2019). “Job Satisfaction and Turnover Intentions of Police Officers in Rural Communities in Dekina Local Government Area of Kogi State, Nigeria”, Bangladesh e-Journal of Sociology. Volume 16, Number 1, 65-81.

DAWLEY, David, Jeffery D. Houghton ve Neil S. Bucklew (2010). “Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit”, The Journal of Social Psychology, 150 (3), 238-257.

DE SIMONE, Stefanie (2015). “Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers”, American International Journal of Contemporary Research, Vol. 5, No.2, 19.

DECHAWATANAPAISAL, Decha (2018). “Examining The Relationships Between HR Practices, Organizational Job Embeddedness, Job Satisfaction, And Quit Intention- Evidence From Thai Accountants”, Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. 10 No. 2/3, 130-148.

DEMİR, Mahmut (2002). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi; Muğla Bölgesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

DEMİR, Mahmut ve Özkan Tütüncü (2010). “Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 64-74.

DEMİRKIRAN, Mustafa ve Ramazan Erdem (2014). “Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.3, 289-311.

DİKEN, Ahmet (2017). **Toplam Kalite Yönetimi**. 1. Baskı, Konya: Atlas Yayınevi.

DOĞANAY, Habibe Tuğba (2016). “Çalışan Memnuniyetinin İş Gücü Devir Oranına Etkisi: Bir Şirket Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

DOKSAT, M. Kerem ve Mert Savrun (2001). *Evrimsel Psikiyatriye Giriş*. Yeni Symposium, 39 (3): 131-150.

DUBRIN, Andrew (1978). **Fundamentals of Organizational Behavior**. An Applied Perspective. 2nd Edition, New York: Pergamon Press.

EĞİNLİ, Ayşen Temel (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, 35-52.

ENGÜR, Mustafa (2002). “Elit Sporcularda Başarı Motivasyonunun Durumluk Kaygı Düzeyleri Üzerine Etkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ERDOĞAN, İlhan (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. 1. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

EREN, Erol (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.

ERTÜRK, Mümin (2000). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.

FARRELL, Daniell ve Caryl E. Rusbult (1981). “Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Sayı: 28(1),78-95.

FOREMAN, Wei Tian (2009). “Job Satisfaction And Turnover In The Chinese Retail Industry”, *Chinese Management Studies* Vol. 3, No. 4, 356-378.

FRANEK, Marek ve Jakub Vecera (2008). “Personal Characteristics And Job Satisfaction”, *Ekonomika A Management*, 4, 63-76.

GARCÍA-BERNAL, Javier ve diğerleri (2005). “Job Satisfaction: Empirical Evidence Of Gender Differences”, *Women in Management Review* Vol. 20 No. 4, 279-288.

GEÇTAN, Engin (2003). **Psikodinamik, Psikiyatri ve Normal Davranışlar**. İstanbul: Metis Yayınları.

GEDİK, Tarık, Kadri Cemil Akyüz ve Canberk Batu (2009). “Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)”, *Kastamonu Üni., Orman Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 1-11.

GEORGE, Elizabeth ve Zakkariya K.A. (2018). *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector*. Palgrave Pivot, Cham, Switzerland.

GIBSON, James L., John M. Ivancevich ve James H. Donnely (1979). “Organizations; Behaviour, Structure, Process”, *Business Publications*, Dallas Texas, 111-112.

GÖKDENİZ, İsmail ve Ethem Merdan (2016). “Meslek Seçimi ile İş Tatmini İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 111-121.

GRIFFIN, Ricky W. ve Gregory Moorhead (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11th Edition, Canada: Nelson Education, Ltd.

GROOT, Wim ve Henriette Maassen Van Den Brink (1999). “Job Satisfaction Of Older Workers”, *International Journal Of Manpower*, Vol. 20, No.6, 343-360.

GROTE, Dick (2002). **Performance Appraisal Question And Answer Book: A Survival Guide For Managers**. 1.Edition, USA: Amacom.

GRUNEBERG, Michael M. (1979). **Understanding Job Satisfaction**. First Published, London: The Macmillan Press Ltd.

GÜLER, Hale Nur (2018). “Kişilik, Örgütsel Güven ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

GÜNEY, Salih (2000). **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

GÜNEY, Salih (2007). **Yönetim ve Organizasyon**. 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

HACIOĞLU, Salih (2018). “Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine ve Bireysel Performanslarına Etkisi (Ankara İlçe Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama)”, *Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

HARRIS, O. Jeff ve Sandra J. Hartman (2002). **Organizational Behavior**. 1. Edition, USD: Best Business Books.

HESS, Clara Eileen (2007). “The Moderating Effects of Teacher Self-Efficacy on the Relationship Between Job Satisfaction and Intent to Turnover”, A Thesis Submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University, In partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science.

HOEHN-SARIC, Rudolf (1979). “Anxiety: Normal And Abnormal. Psychiatric Annals”, 9: 11-24.

HOFADHLLAOUI, Mahrane ve Nita Chhinzer (2014). “The Relationship Between Satisfaction and Turnover Intentions for Knowledge Workers”, Engineering Management Journal, 26:2, 3-9.

HOLTOM, Brooks C. ve diğerleri (2008). “Turnover And Retention Research: A Galance At The Past, A Closer Review Of The Present And A Venture In To The Future”, The Academy Of Managment Annals, vol.2,1, 231-274.

HONG, Liew Chai ve Sharan Kaur (2008). “A Relationship Between Organizational Climate, Employee Personality And Intention To Leave”, International Review Of Business Research Papers, 4(3): 1-10.

HOSOI, Mihoko (2005). “Motivating Employees in Academic Libraries in Tough Times”, ACRL Twelfth National Conference, Minneapolis, Minnesota.

HULIN, Charles L. ve Patricia Cain Smith (1964). “Sex Differences in Job Satisfaction”, Journal of Applied Psychology, 48(2), 88-92.

HUSAIN, Waqar ve diğerleri (2016). “The Mediating Role of Depression, Anxiety and Stress between Job Strain and Turnover Intentions Among Male and Female Teachers”, FWU Journal of Social Sciences; Peshawar Vol. 10, Iss. 1, 48-57.

IMRAN, Hunjra Ahmed ve diğerleri (2010). “Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in Pakistani Banking Sector”, Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/32130/> MPRA Paper No. 32130, posted 28. July 2011 01:15 UTC.

ISLAM, Nazrul ve Gour Chandra Saha (2016). “Job Satisfaction of Bank Officers in Bangladesh”, papers.ssrn.com, <https://ssrn.com/abstract=2856224>.

İŞİK, Erdal (1996). **Nevrozzlar**. 1. Baskı, Ankara: Baskı Kent Matbaa,

IZGAR, Hüseyin (2011). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. 3. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.

JACKOFSKY, Ellen F. (1984). “Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model”, The Academy of Management Review, Vol. 9, No. 1, 74-83.

JAFAROVA, Farida ve Neşe Sağlam (2018). “Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırmalı Analizi”, İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi - Cilt 10, Sayı 3, 57-82.

JAIN, Suman, Seema Sharma ve Rachna Jain (2012). “Job Satisfaction In Banking: A Study Of Private And Public Sector Banks (Comparative Study)”, International Journal of Science & Technology, Vol. 2 Issue 1, 40-48.

JENSEN, J. M., Patel, P. C. ve Messersmith, J. G. (2013). “High-Performance Work Systems And Job Control: Consequences For Anxiety, Role Overload, And Turnover Intentions”, Journal of Management, 39(6), 1699-1724.

JUDGE, Timothy A. (1992). “Does Affective Disposition Moderate the Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary Turnover?”, Center for Advanced Human Resource Studies.

KAPLAN, Metin, Adem Öğüt, Selçuk Karayel ve İbrahim İlhan (2013). “The Effects Of Ethical Climate Types On Job Satisfaction: The Case Of Tourism Industry”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 2, 2013, 117-133.

KAYA, Ferit ve Ayşe Ferdane Oğuzöncül (2016). “Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler”, Dicle Tıp Dergisi, 43 (2), 248-255.

KILIÇ, Yeşim (2017). “Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürünün ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Mobbing Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KINICKI, Angelo J. ve diğerleri (2002). “Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis”, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 1, 14–32.

KIZILDAĞ, Duygu (2015). “Örgütsel Hafıza Kaybını Önlemede İşten Ayrılma Mülakatları: Bir Mülakat Formu Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 27, 2015, 181-189.

KOÇAK, Orhan ve Zeynep Büşra Erdoğan (2011). “Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama”, Sosyal Siyaset Konferansları, 60, 259-283.

KOÇEL, Tamer (2015). **İşletme Yöneticiliği**. 16. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

KONDALKAR, V.G. (2007). **Organizational Behaviour**. New Delhi: New Age International Ltd.

KORMAN, Abraham K. (1978). **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**. 1. Baskı, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

KÖK, Mehmet ve Arzu Çakıcı (2016). “Fabrika Çalışanlarının İş Memnuniyetini Etkileyen Etmenler”, İnsan & İnsan, Sayı 7, Kış 2016, 40-63.

KURTOĞLU, Hülya (2017). “Psikolojik Dayanıklılığın İş Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

LAMBERT, Eric G., Nancy Lynne Hogan and Shannon M. Barton (2001). “The Impact Of Job Satisfaction On Turnover Intent: A Test Of A Structural Measurement Model Using A National Sample Of Workers”, The Social Science Journal 38, 233–250.

LANCE, Charles E. (1988). “Job Performance As A Moderator of The Satisfaction Turnover Intention Relation: An Empirical Contrast of Two Perspectives”, Journal of Organizational Behavior, 9 (3), 271-280.

LAWLER, Edward E. ve J. Lloyd SUTTLE (1973). “Expectancy Theory And Job Behavior.”, Organizational Behavior And Human Performance 9, 482-503.

LEE, Thomas W. ve Richard T. Mowday (1987). “Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday’s Model of Turnover”, Academy of Management, 30(4): 721-743.

LUNENBERG, Fred C. (2011). “Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations”, Journal of Management, Business and Administration, Vol. 15, No. 1, 2.

LUTHANS, Fred (2011). **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**. 12th Edition, New York: Published By Mcgraw-Hill/Irwin.

MALİK, Sanina Zahra ve Nafeesa Khalid (2016). “Psychological Contract Breach, Work Engagement and Turnover Intention”, Pakistan Economic and Social Review, Volume 54, No:1, 37-54.

MALLIKA, N. ve M. Ramesh (2010). “Job Satisfaction In Banking: A Study Of Private And Public Sector Banks”, International Journal of Management, Volume 1, Issue 1, 111-129.

MARTENS, Rainer, Robin S. Vealey ve Damon Burton (1990). **Competitive Anxiety in Sport**. Human Kinetics Books, First Ed., Champaign, USD.

MARTIN, Michael Joseph vd. (2011). “Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit”, Doctor of Philosophy. The Faculty Of Virginia Polytechnic Institute And State University, Blacksburg, VA.

MCCLELLAND, David C. (1962). “Business Drive and National Achievement” Harward Business Review, July-August, 99-112.

MCCLELLAND, David C. ve Eric W. Johnson (1984). “Learning to Achieve”, Glenview, Illionis: Scott, Foresman & Co., 3.

MEENA, M.L. ve G.S. Dangayach (2012), “Analaysis of Employee Satisfaction in Banking Sector”, International Journal of Humanities and Applied Sciences, Vol 1, No 2, 78-81.

MOBLEY, William H. (1977). “Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover”, Journal of Applied Pysicology, 62(2), 237-240.

MOBLEY, William H. (1982). “Some Unanswered Qestions in Turnover and Withdrawal Research”, Academy of Menagement Review, 7(1), 111-116.

MOBLEY, William H. ve diğeri (1979). “Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process”, Psychological Bulletin, 86, 3, 493.

MOBLEY, William H., Stanley O. Horner ve A.T. Hollingsworth (1978). “An Evaluation Of Precursors Of Hospital Employee Turnover”, Journal Of Applied Psychology, 63(4), 408-414.

MULLINS, Laurie J. (2005). **Management and Organisational Behaviour**. 7th Ed., London: Prentice Hall.

NGUYEN, Anh, Jim Taylor and Steve Bradley (2003). “Relative Pay And Job Satisfaction: Some New Evidence”, Lancaster University Management School Working Paper, UK.

NOYES, Russell ve Rudolf Hoehn-Saric (1998). **Anksiyete Bozuklukları**, 1. Baskı, İstanbul: Medikal& Paramedikal Yayıncılık.

OKPARA, J.O. (2006) “The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers İn The Oil Industry”, The Journal Of American Academy Of Business, Vol 10, No 1.

OLAWALE, Azeez Rasheed, Jayeoba Folusollesanmi ve Adeoye Abayomi Olarewaju (2016). “Job Satisfaction, Turnover Intention and Organizational Commitment”, BVIMSR’s Journal of Management Research, Vol. 8, Issue-2, 102-114.

ÖĞE, Serdar ve Arif DAMAR (2013). “A Research Towards The Examination Of Relationship Organizational Commitment And Job Saisfaction Of Academics”. Eurasian Journal of Business and Management, 1(2), 2013, 44-57.

ÖKTEN, Sultan Süleyman (2008). “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

ÖNER Nevla ve Ayhan Le Compte (1985). **Süreksiz Durumluk / Sürekli Kaygı Envanteri El Kitabı**. 2.Baskı, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

ÖNER, Necla ve Ayhan Le Compte (1998). **Durumluk ve Sürekli Kaygı Ölçeği El Kitabı**. 2. Baskı, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

ÖRÜCÜ, Edip ve Sibel Özafşarlıoğlu (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti’nde Bir Uygulama”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(23), 335-358.

ÖYEKÇİN, Demet Güleç (2008). “Bir Devlet Hastanesi Psikiyatri Polikliniğine Bir Yıl İçinde Basvuran Olguların Sosyo Demografik Özellikleri ve Psikiyatrik Tanı Dağılımı”, Sivas Anadolu Psikiyatri Dergisi, Vol. 9, 1, 39-43.

ÖZDAYI, Nurhayat (1991). “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması”, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 3, 221-235.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2004). “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, Amme İdaresi Dergisi. 37.4, 97-115.

ÖZGEN, Hüseyin ve Azmi Yalçın (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Bir Yaklaşım**. 1. Baskı, Adana: Nobel Kitabevi.

ÖZSOY, İsmail, Birol Görmez ve Seden Mekik (2013). “Türkiye’de Katılım Bankalarının Tercih Edilme Sebepleri: Ampirik Bir Tetkik”, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt:20 Sayı:1, 187- 206.

ÖZTÜRK, Orhan (2016). **Psikanaliz ve Psikoterapi**, 5. Baskı, Ankara: TPD Yayınları.

ÖZTÜRK, Orhan ve Aylin Uluşahin (2011). **Ruh Sağlığı ve Bozuklukları**, 11. Baskı, İstanbul: Nobel Tıp Kitabevi.

PETERSON, Shari L. (2004). “Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective”, Human Resource Development Review, Sayı: 3(3), 209-227.

POYRAZ, Kemal ve Bülent Kama (2008). “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.2, 143-164.

PREACHER, Kristopher J. ve Andrew F. Hayes (2004). “SPSS And SAS Procedures For Estimating Indirect Effects In Simple Mediation Models”, Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36(4), 717-731.

PREACHER, Kristopher J. ve Andrew F. Hayes (2008). “Asymptotic And Resampling Strategies For Assessing And Comparing Indirect Effects In Multiple Mediator Models”, Behavior Research Methods, 40(3), 879-891.

PRICE, James L. (2001). “Reflections On The Determinants Of Voluntary Turnover”, *International Journal Of Manpower*, Vol. 22, No. 7, 600- 624.

PRICE, James L. ve Charles W. Mueller (1981). “A Causal Model Of Turnover For Nurses”, *Academy Of Management Journal*, 24(3), 543-565.

REÇICA, Lavdrım (2017). “Örgüte Güven, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ROBBINS, Stephen P. ve Timothy A. Judge (2017). **Organizational Behavior**. 17. Edition, England: Pearson Education Ltd.

ROBICHAUD, Melisa ve Michel J. Dugas (2018). **Yaygın Kaygı Bozukluğu Çalışma Kitabı**. 1. Baskı, İstanbul: Psikonet Yayınları.

ROBIE, Chet ve diğerleri (1998). “The Relation Between Job Level and Job Satisfaction”, *Group and Organization Management*, (December), 470-495.

ROYLE, M. Todd ve Angela T. Hall (2012). “The Relationship Between McClelland’s Theory of Needs, Feeling Individually Accountable and Informal Accountability for Others”, *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 5, No. 1, 25.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Vergiliel Tüz (2013). **Örgütsel Davranış**. 5. Baskı, Bursa: Alfa Akademi.

SADOCKS, Benjamin James, Virginia Alcott Sadock ve Pedro Ruiz (2016). **Kaplan & Sadock Psikiyatri**. 11. Baskı, Ankara: Güneş Tıp Yayınevleri.

SALKIND, Neil (2015). **İstatistikten Nefret Edenler için İstatistik**. 4. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

SCANLAN, Justin Newton ve Megan Still (2019). “Relationships Between Burnout, Turnover Intention, Job Satisfaction, Job Demands And Job Resources For Mental Health Personnel In An Australian Mental Health Service”, *BMC Health Services Research*, 19:62, 1-11.

SEZER, Mevlüde (2018). “Örgütsel İletişimin Analizinde İş Tatmini, İletişim Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

SINGH, Parbudyal ve Natasha Loncar (2010). “Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent”, *Relations Industrielles*, Vol.65, No.3, 470- 490.

SOUSA-POZA, Alfonso ve Fred Henneberger (2004). “Analyzing Job Mobility With Job Turnover Intentions: An International Comparative Study”, *Journal of Economic Issues*, 38:1, 113-137.

SOYSAL, Abdullah ve Mehmet TAN (2013). “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu Ve Özel Banka Personeli Örneği”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2013, Cilt: 6, Sayı: 2, 45-63.

SPIELBERGER, Charles D. (1972). **Anxiety as an Emotional State: Current Trend in Theory and Research**. New York: Academic Press. USD.

SPIELBERGER, Charles D., Richard L. Gorsuch ve Robert E. Lushene (1970). **Manual For The State- Trait Anxiety Inventory**. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

SRIVASTAVA, Ajay Kumar ve M.M. Sinha (1972). “An Inquiry Into The Relationship Between Job Satisfaction And Job Anxiety”, Journal of Indian Academy of Applied Psychology, 9(2), 39-44.

SRIVASTAVA, Sanjay ve Arun K. SEN (1995). “Role Stress, Job Anxiety, Job Involvement, and Job Satisfaction Among Three Groups of Organizational Employees: A Factor Analytic Study”, International Journal Of Occupational Safety And Ergonomics, Vol. 1, No. 3, 252-261.

STAW, Barry M. (1980). “The Consequences of Turnover”, Journal of Occupational Behavior, Vol. 1, No. 4, 253-273.

STEIN, Eric W. ve Vladimir Zwass (1995). “Actualizing Organizational Memory with Information Systems”, Information Systems Research, Vol.6, No:2, 85-117.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Adnan Çelik ve Tahir Akgemci (2014). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 8. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2001). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2005). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 4. Baskı, Konya: Adım Matbaacılık.

ŞİMŞEK, Savaş ve Hüseyin Kara (2017). “İş Tatmini - İş Devri Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Özel Güvenlik Sektörü Örneği”, GÜSBEED, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi Cilt: 8, Sayı: 19, 85-101.

TANOVA, Cem (2007). “Avrupa’da Gönüllü İşten Ayrılma: Ayrılma Kolaylığı ve İstekliliği, Davranış Niyeti ve İş ile İç İç Olmanın (Job Embeddedness) Etkileri”, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 94-96.

TANOVA, Cem ve Brooks C. Holtom (2008). “Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries”, The International Journal of Human Resource Management, Sayı:19(9), 1553-1568.

TAYLOR, Jim. (1987). "Predicting Athletic Performance With Self-Confidence And Somatic And Cognitive Anxiety As A Function Of Motor And Physiological Requirements In Six Sports", *Journal Of Personality*, 55: 139-153.

TETT, Robert P. ve John P. Meyer, (1993). "Job Satisfaction, Organisational Commitment, Turnover İntention And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

THOMSON, S. Bruce (2002). "The Role Of Community In The Retention/Attachment Process: A Qualitative Study Of The Embeddedness Model", Master Of Science In Management, Faculty of Management The University of Lethbridge Lethbridge, Alberta, Canada.

TRACEY, J. Bruce ve Timothy R. Hinkin (2006). "Development And Use Of A Web-Based Tool To Measure The Costs Of Employee Turnover: Preliminary Findings", *Cornell University School of Hotel Administration The Center for Hospitality Research*, Vol.6, No.6, 6-13.

TRACEY, J. Bruce ve Timothy R. Hinkin (2008). "Contextual Factors And Cost Profiles Associated With Employee Turnover", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol.49(1), 12-27.

TÜRKÇAPAR, M. Hakan (2019). **Fark Et, Düşün, Hisset, Yaşa**, 1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayınları.

ÜSTÜN, Ferda (2018). "Yönetsel Destek Algısının İşten Ayırma Niyeti Üzerine Etkisinde Ücret ve Ek Gelirlerin Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmeleri Örneği", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15 (3), 560-581.

VAROL, Fatih. (2010). "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Konya.

WALLACE, Patricia, Jeffrey H. Goldstein and Peter Nathan (1987). *Introduction to Psychology*, Dubuque, IA: Wm. C. Brown, 289.

WEINBERG, Robert S. ve Marvin Genuchi (1980). "Relationship Between Competitive Trait Anxiety, State Anxiety, And Golf Performance: A Field Study", *Journal Of Sport Psychology*, 2, 148-154.

WEISS, David J., Rene V. Dawis ve George W. England (1967). **Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire**. In *Minnesota Studies In Vocational Rehabilitation*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

WERBEL, James D. ve Arthur G. Bedeian (1989). "Intended Turnover As A Function Of Age And Job Performance", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 10, 275-281.

WINTER, David G. (1992). Power Motivation Revisited, In C. P. Smith, J. W. Atkinson, D. C. McClelland ve J. Veroff (Eds.), *Motivation And Personality: Handbook Of Thematic Content Analysis*. New York, NY, US: Cambridge University Press, 301-310.

WITTCHEN, Hans-Ulrich (2002). "Generalized Anxiety Disorder: Prevalence, Burden And Cost To Society", *Depression And Anxiety*, 16:162-171.

YAMAGUCHI, Ikushi (2003). The Relations Among Individual Differences, Needs and Equity Sensitivity, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, 324-344.

YANG, Jen-Te (2008). "Effect Of Newcomer Socialisation On Organisational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Intention In The Hotel Industry", *The Service Industries Journal*, 28:4, 429-443.

YAVUZ, Ayşe ve Aykut Bedük (2016). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama, *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.* 2016; (35): 301-313

YAZICIOĞLU, İrfan ve M. Murat Kızanlıklılı (2018). "The Effects of Trait Anxiety on the Intention of Leaving and Burnout of Restaurant Employees", *Turizm Akademik Dergisi*, 1, 238-250.

YOUNGBLOOD, Stuart A., William H. Mobley ve Bruce M. Meghno (1983). "A Longitudinal Analysis of the Turnover Process", *Journal of Applied Psychology*, Vol 68, No 3, 507-516.

YÜCEL, İlhami ve Yavuz Demirel (2013). "Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2.27, 159-177.

EKLER

EK-1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı “İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” konulu Yüksek Lisans Tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla düzenlenmiştir. Anketin amacı kurumu değerlendirmek değil, çalışanların iş tatmini, kaygı ve işten ayrılma niyeti üzerine ilişkin görüşlerinin alınmasıdır.

Elde edilen veriler bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olanı” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Araştırmaya değerli vaktinizi ayırıp, katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Öğr. Gör. Özlem KARADAĞ AK
okaradagak@erbakan.edu.tr

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ahmet DİKEN
adiken@erbakan.edu.tr

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

Medeni durumunuz

() Evli () Bekar

Çocuk Sayısı

() Yok () 1 () 2 () 3 () 4 ve üstü

Yaşınız

() 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üstü

Eğitim düzeyiniz

() İlköğretim () Lise () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Gelir düzeyiniz

() 1.000₺- 2.000₺ () 2.001₺-3.500₺ () 3.501₺-5.000₺ () 5.001₺-7.500₺
() 7.501₺ ve st

Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?

() Evet () Hayır

Meslekteki alışma süreniz

() 0-5 Yıldır () 6-10 Yıldır () 11-15 Yıldır () 16-20 Yıldır
() 20 Yıldan ok

Bu bankadaki çalışma süreniz

() 0-5 Yıldır () 6-10 Yıldır () 11-15 Yıldır () 16-20 Yıldır
() 20 Yıldan ok

Bankadaki pozisyonunuz

() Müdür/ Müdür Yrd. () Personel

Bankanızın bulunduğu sektör

() Kamu () zel

Bankanızın türü

() Konvansiyonel (Mevduat) Banka () Katılım Bankası

MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

İŞ TATMİNİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Őimdiki işimde;					
1.Çalışma saatlerinde sürekli iŐimle uğraşmak beni mutlu eder.					
2.İŞte bağımsız çalışabilme imkanına sahibim.					
3.Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.					

4.İşim bana çevremde saygınlık sağlar.					
5.Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.					
6.Yöneticim doğru kararlar verir.					
7.İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.					
8.İşimde sürekli kalabilme imkanına sahibim. (Kadrolu çalışabilme)					
9.İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme imkanına sahibim.					
10.İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.					
11.Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkanına sahibim.					
12.İşletme politikalarının uygulanış şeklinden memnunum.					
13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.					
14.İşimde ilerleme şansım var.					
15.İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.					
16.İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.					
17.Çalışma koşullarım iyidir.					
18.İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.					
19.Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.					
20.Yaptığım iş sonrasında kendimi başarılı hissedirim.					

KAYGI ÖLÇEĞİ (DURUMLULUK)

KAYGI- DURUMLULUK	Hiç	Biraz	Çok	Tamamiyle
21.Şu anda sakinim				
22.Kendimi emniyette hissediyorum				
23.Su anda sınırlarım gergin				
24.Pişmanlık duygusu içindeyim				
25.Şu anda huzur içindeyim				
26.Şu anda hiç keyfim yok				
27.Başıma geleceklerden endişe ediyorum				
28.Kendimi dinlenmiş hissediyorum				
29.Şu anda kaygılıyım				
30.Kendimi rahat hissediyorum				
31.Kendime güvenim var				
32.Şu anda asabım bozuk				
33.Çok sinirliyim				
34.Sınırlarımın çok gergin olduğunu hissediyorum				
35.Kendimi rahatlamış hissediyorum				
36.Şu anda halimden memnunum				
37.Şu anda endişeliyim				
38.Heyecandan kendimi şaşkına dönmüş hissediyorum				
39.Şu anda sevinçliyim				
40.Şu anda keyfim yerinde.				

KAYGI ÖLÇEĞİ (SÜREKLİ)

KAYGI- SÜREKLİ	Hemen Hemen Hiçbir Zaman	Bazen	Çok zaman	Hemen her zaman
41.Genellikle keyfim yerindedir				
42.Genellikle çabuk yorulurum				
43.Genellikle kolay ağlarım				
44.Başkaları kadar mutlu olmak isterim				
45.Çabuk karar veremediğim için fırsatları kaçıırım				
46.Kendimi dinlenmiş hissediyorum				
47.Genellikle sakin, kendine hâkim ve soğukkanlıyım				
48.Güçlüklerin yenemeyeceğim kadar biriktiğini hissedirim				
49.Önemsiz şeyler hakkında endişelenirim				
50.Genellikle mutluyum				
51.Herşeyi ciddiye alır ve endişelenirim				
52.Genellikle kendime güvenim yoktur				
53.Genellikle kendimi emniyette hissedirim				
54.Sıkıntılı ve güç durumlarla karşılaşmaktan kaçınırım				
55.Genellikle kendimi hüzünlü hissedirim				
56.Genellikle hayatımdan memnunum				
57.Olur olmaz düşünceler beni rahatsız eder				
58.Hayal kırıklıklarını öylesine ciddiye alırım ki hiç unutamam				

59.Aklı başında ve kararlı bir insanım				
60.Son zamanlarda kafama takılan konular beni tedirgin ediyor				

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
61.Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.					
62.Aktif bir şekilde başka şirketlerde iş arıyorum.					
63.İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.					

EK-2. Özgeçmiş

Özlem KARADAĞ AK

1982 İzmir/Bergama doğumlu üç çocuklu ailenin ikinci çocuğudur. 1999 yılında Kayseri Lisesi'nden mezun olan Özlem KARADAĞ AK, 2004 yılında Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü bitirmiştir.

2005-2006 yılları arasında T. Garanti Bankası A.Ş. ve 2006-2017 yılları arasında Ziraat Bankası A.Ş.'de Genel Müdürlük başta olmak üzere çeşitli şubelerde farklı unvan ve pozisyonlarda görev almıştır. 2017 yılında Yönetmen Operasyon Yetkilisi kademesinden istifa ederek Necmettin Erbakan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Bankacılık A.D.'a Öğretim Görevlisi olarak başlamıştır.

İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans yapan Ak, iyi derecede İngilizce bilmekte olup, evli ve iki çocuk annesidir.