

# İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ

Geliş Tarihi (Received Date) 16.03.2018

Kabul Tarihi (Accepted Date) 27.03.2018

Selin AYPAR<sup>1</sup>

Alptekin SÖKMEN<sup>2</sup>

Emre Burak EKMEKÇİOĞLU<sup>3</sup>

## Özet

Bu çalışmanın amacı iş tatmininin, işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemektir. Araştırmanın verileri Ankara’da yer alan bir kamu kurumunda çalışan 304 katılımcıdan elde edilmiştir. Elde edilen veriler, betimleyici analizler, korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. İş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı; iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Baron ve Kenny (1986) prensiplerine göre oluşturulan bu Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)’nin anlamlılığı Sobel (1982) testi ile ifade edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Özdeşleşme, Aracılık

## THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

### Abstract

The purpose of this study is to examine the mediating role of organizational identification in the relationship between job satisfaction and turnover intention. The data of this study were obtained from 304 staff working in a public institution in Ankara. The data were decoded and interpreted by the descriptive analysis, correlation, and regression analysis. Positive and significant relationships were found between job satisfaction and organizational identification, while negative and significant relationships were found between job satisfaction and turnover intention. The relationship between job satisfaction and turnover intention was found to be mediated by organizational identification. Structural Equation Model (YEM) constructed according to the principles of Baron and Kenny (1986) is significant by means of Sobel (1982) test.

**Keywords:** Job Satisfaction, Turnover Intention, Organizational Identification, Mediation

## 1.GİRİŞ

Bir örgütün rekabet üstünlüğü sağladığı en önemli unsurlardan biri beşerî sermayedir. Üretken, paylaşımcı, değişime açık ve sürekli kendini geliştiren bu unsuru örgütsel davranış disiplini içerisinde ele almak, etkin bir insan kaynağı yönetiminin anahtarıdır. Örgütler, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak, performanslarını arttırmak ve rekabet üstünlüğünü korumak için nitelikli iş gücünü istihdam etmeyi ve ellerinde tutmayı başarabilmelidirler. Günümüzde örgütlerin en büyük insan kaynağı problemlerinden biri, personel değişimidir. Yeni personel bulmanın maliyeti ve zaman kaybı, mevcut personelin bu telafi sürecinde yaşayacağı olumsuzluklar sonucu düşen performansı, ürün ve/veya hizmet kalitesindeki dalgalanmalar, iş kazalarında artış gibi pek çok sorunu da beraberinde getiren bu duruma karşı çeşitli önlemler almak mümkündür. Bu çalışmada personel devir hızı yüksek olan bir kamu kurumunda, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi incelenmiştir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1.İş Tatmini

İş organizasyonlarının etkinliği ve verimliliği konusunda iş tatmini ana faktörlerden biri olarak düşünülebilir. İş tatmini, işle ilgili kişisel bir tavidir ve personelin beklentilerinin işin getirileri ile ne kadar uyumlu olduğunu gösterir (Amiri, Khosravi ve Mokhtari, 2010, s.43). Locke (1976), iş tatminini bireyin çalışma veya meslek hayatındaki deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan olumlu duygu hali olarak tanımlamıştır. İş tatmini "insanların mesleğinden memnuniyet duydukları ya da hoşlanmadıkları / hoşnut olmadığı düzeydir" (Spector, 1997, s.2). İş tatminini analiz ederkenki mantık, işinden memnun bir çalışanın mutlu bir çalışan olduğu ve mutlu bir çalışanın başarılı bir çalışan olduğudur. (Aziri, 2011, s.79).

<sup>1</sup> Yüksek lisans öğrencisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (s.aypar@gmail.com)

<sup>2</sup> Prof. Dr. Gazi Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, (asokmen@gazi.edu.tr)

<sup>3</sup> Arş. Gör, Gazi Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü (emreburak.ekmekcioglu@gazi.edu.tr)

İş tatminini etkileyen pek çok kişisel ve çevresel faktör vardır. Cinsiyet, kıdem, yaş gibi kişisel faktörler, erkeklerin kadınlardan daha yüksek bir iş tatminine sahip olması (Penn, Romano ve Foat, 1988, s.163), gençlerin iş tatmini oranının yaşlılara kıyasla daha düşük olması (Duraisingam, Pidd ve Roche, 2009, s.228) veya kıdem ile iş tatmininin doğru orantılı olduğu (Sempene, Rieger ve Roodt, 2002, s.29) şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Çevresel faktörler, daha yüksek maaşın iş tatminini arttırması (Lee, Huang ve Zhao,2012, s.867), çabalar karşılığında ödüllendirilmenin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi (Javed, Balouch ve Hassan, 2014, s.120), iş arkadaşları ile iyi iletişim kurulduğunda iş tatmininin artması (Wright,2011, s.12) şeklinde çoğaltabileceğimiz faktörlerdir. Bu araştırmada kullanılan Minnesota Memnuniyet Anketi (MSQ) (Weiss, Dawis, England ve Lofquist, 1967) tüm bu unsurları 20 soru altında toplamıştır. İki boyutlu bu ölçekte içsel tatmin kişinin yetenekleri, aldığı sorumluluklar ve gördüğü takdir gibi kişisel nitelikli önermelerden oluşmaktayken, dışsal tatmin ise kişinin çalışma ortamı, amirleri, çalışma arkadaşları ve ücret politikası gibi çevresel etmenlerden meydana gelmektedir.

## **2.2.Örgütsel Özdeşleşme**

Örgütsel özdeşleşme bir örgütle birlik olma / bir örgüte ait olma algısıdır (Ashforth ve Mael,1989, s.34). Lee (1971), örgütle özdeşleşmenin sadakat biçiminde olduğu durumlarda, bunun örgütte savunulan ya da desteklenen tutum ve davranışlarla ilgili olduğunu ileri sürmektedir (Edwards, 2005, s.210). Dukerich ve Harquail (1994) tarafından yapılan yaygın tanımıyla örgütsel özdeşleşme “bir üyenin kuruluşu tanımladığına inandığı aynı niteliklere göre kendisini tanımlama derecesidir” (Tsuchiya,2017, s.2) ki kişi örgütle ne kadar özdeşleşirse, o kadar örgüt perspektifinde ve onun amaçlarına göre düşünüp hareket edecektir (Todorović, Čabarkapa, Tošić-Radev ve Miladinović, 2017).

Örgütsel özdeşleşme, düşük işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan memnuniyeti ve refah ile çalışan performansı gibi çeşitli olumlu bireysel ve örgütsel çıktılar oluşturmak için potansiyel bir değişkendir. (Ashforth, Harrison ve Corley, 2008, s.337).

## **2.3.İşten Ayrılma Niyeti**

Cotton ve Tuttle (1986) 'a göre, işten ayrılma niyeti, bir bireyin bir istihdam örgütü ile birlikte kalma veya buradan ayrılma ihtimalini ifade eder. Schaufeli ve Bakker (2004)'e göre ayrılma niyeti, çalışanların "örgütlerinden ayrılma arzusu veya eğilimi" anlamına gelmektedir. İşten ayrılma niyeti, yetenekli insan sermayesinin kaybolması ve rakip firmalara olası bilgi sızıntısıyla bir firmanın zarar görmesine neden olabilir (Khanin, 2013).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler çevresel, örgütsel ve bireysel olarak sınıflandırıldığında, bireysel faktörler yaş, görev süresi, aile sorumlulukları, cinsiyet, eğitim, medeni hal ve bağımlı sayısı gibi demografik faktörler olarak karşımıza çıkar. (Cotton ve Tuttle, 1986). Mevcut çalışmalar, yaşlı çalışanların daha genç çalışanlara kıyasla işten ayrılma ihtimalinin daha düşük olduğunu göstermektedir (Lewis, 1991). Birey ne kadar uzun süre istihdam edilirse, bireyin işten ayrılma niyetinin de o kadar az olduğu, başka bir deyişle görev süresinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği bilinmektedir (Cho ve Song, 2017). Duraisingam ve diğerleri (2009) de alkol ve uyuşturucu tedavisinde görevli uzmanlardan daha genç olanlarının daha düşük bir iş tatminine ve daha yüksek bir işten ayrılma niyeti oranına sahip olduğunu söyleyerek bu iddiayı desteklemişlerdir.

## **2.4.İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

İsteğe bağlı bir işten ayrılma modeli ve işten ayrılma karar süreç modeline dayanarak, işten ayrılma niyetini öngörmeye en önemli iki değişkenin, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme olduğu söylenebilir. (Chen, Su, Lo, Chiu, Hu ve Shieh 2014, s.334). İş tatminindeki azalmanın örgütsel özdeşleşmede de azalmaya yol açtığı bilinmektedir (Efraty, Sirgy ve Claiborne,1991; Van Dick, Van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel ve Wieseke, 2008; Karanika-Murray, Duncan, Pontes ve Griffiths, 2015). İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik olumlu duygularını ifade ettiğinden, örgütle özdeşleşmesi diğerlerinden daha güçlü olan çalışanlar, özdeşleşmesi daha zayıf olanlara nazaran daha yüksek iş tatmini duyabilirler. Bu nedenle, örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki ilişki arttıkça, çalışanların memnuniyeti ve performansı da artabilir. (Başar ve Basım, 2015). Bu çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H<sub>1</sub>: Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

İş tatmini, işten ayrılma niyetiyle negatif olarak ilişkilidir çünkü işinden tatmin olan çalışanlar, yeni bir iş arama konusunda daha düşük bir motivasyona sahiptirler (Porter ve Steers, 1973; Eby, Freeman, Rush ve Lance, 1999; Mbah ve Ikemefuna, 2012). Çalışanların işten ayrılmadan önceki psikolojik durumu olan işten ayrılma niyeti, Schlesinger ve Zornitsky (1991) 'in çalışmasına göre, işinden tatmin olmayan çalışanlarda işinden tatmin olan çalışanlara oranla üç kat daha fazladır. Jaramillo, Mulki ve Solomon (2006) iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi olduğunu, satış görevlileri üzerinde yaptıkları çalışmalarında belirtmişlerdir. Mevcut araştırmalar ışığında oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

*H<sub>2</sub>: Çalışanların iş tatminleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.*

Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetinde önemli bir rol oynamasının çeşitli nedenleri vardır. Toplumsal kimlik teorisi, güvensiz ve düşük statüye sahip grupta olan kişilerin grupla daha az özdeşleşebileceğini ve sosyal hareketlilik stratejilerini kullandığını (etkin bir şekilde daha pozitif bir sosyal kimlik kazandıracak gruplara katılmayı istemek) önermektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Ayrıca grup, ilgili gruplarla karşılaştırıldığında meşru ve istikrarlı yüksek bir statüye sahipse, güçlü bir sosyal kimlik hissi sağlayabilir (De Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir ve Ando, 2009). İftikhar ve Zubair (2013) 25-60 yaş arası doktorlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğunu, hizmet yılı, cinsiyet, pozisyon gibi değişkenler bakımından ele almışlardır. Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini ile ters yönlü ilişkisinin ortaya konulduğu diğer araştırmalar da (Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking ve Moltzen, 2006; Edwards ve Peccei, 2010; Galetta, Porthogese ve Battistelli, 2011) göz önüne alınarak aşağıdaki hipotez sunulmuştur:

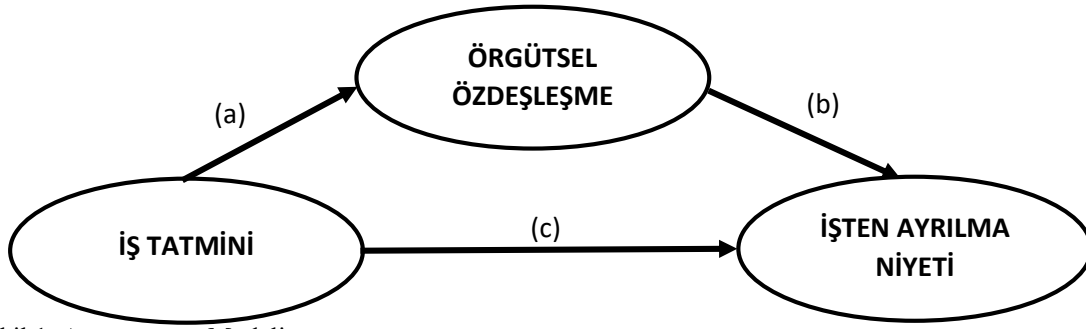
*H<sub>3</sub>: Çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.*

İş tatmini ve örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyetinin önemli öncüleridir. De Moura vd. (2009) çalışmalarında örgütsel özdeşleşme ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine ilişkin rolü olup olmadığını yedi örgütte incelemiştir. Bu iki değişkenin işten ayrılma niyetine etkisi araştırılırken hem iş tatmininin bağımsız değişken, örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken olduğu hem de örgütsel özdeşleşmenin bağımsız, iş tatmininin aracı değişken olduğu iki model önerilmiştir. Bu modeller iki kültür arasında, iki örgüt türü (özel ve kamusal) arasında ve cinsiyet, yaş, görev süresi gibi demografik değişkenler arasında tutarlıdır. İki model arasında anlamlılığı daha yüksek olan örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye büyük oranda aracılık ettiğine yönelik model kabul edilmiştir. (De Moura vd., 2009). Bu doğrultuda önerilen hipotez aşağıdadır:

*H<sub>4</sub>: İş tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmanın amacı iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasından örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini incelemektir. Bununla birlikte iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Araştırma verilerinin elde edildiği evren, Ankara'da bulunan bir kamu kurumunda bu çalışmanın yapıldığı dönemde görevde olan toplam 512 personelden oluşmaktadır. Anket yoluyla veri toplanan uygulamaya gönüllü olarak katılan personel 324 kişidir. Birden fazla sorunun veya anketin tamamının yanıtsız bırakıldığı anket formları çıkarıldıktan sonra örneklem büyüklüğü 304 kişi olarak belirlenmiştir. Evrenin tamamının ulaşılabilir nitelikte olması sebebiyle örnek çapının belirlenmesinde olasılı örneklem yöntemi tercih edilmemiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa katsayısı ile ifade edilmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin çapraz tablolar oluşturulmuştur. Değişkenlerin birbirleriyle ve ölçeklerin alt boyutlar ile olan doğrusal ilişkileri Pearson korelasyon katsayısı yardımıyla ifade edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri sorgulayan hipotezler, t-testi, tek yönlü varyans analizi, basit doğrusal regresyon ve aracılık, IBM SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 paket programları yardımıyla analiz edilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Anket formunu hazırlanmasında demografik soruların yanı sıra Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ) (1977), Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeği ile Ganesan ve Weitz (1996) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Toplam 36 sorudan oluşan anketin ölçeklerine beşli Likert derecelendirilmesi yapılmıştır.

### 3.1. Araştırmanın Bulguları

Örneklemin %43,8'inin kadın %56,3'ünün erkek olduğu Tablo 1'de görülmektedir. %84,2'i çalışanlar, %10,2'si alt kademe yöneticiler, %5,6'sı ise orta ve üst kademe yöneticilerdir. Eğitim düzeyi bakımından yapılan sıralamada %60,2 lisans, %36,8 yüksek lisans ve üzeri, %1,6 lise ve %1,3 ön lisans mezunları bu çalışmaya katılmıştır. Örneklemin %50,3'ü 24-33 yaş aralığındaki katılımcılardan oluşmaktadır. 34-43 yaş grubu %31,6, 44-53 yaş grubu %15,8, 54 yaş üzeri ise %2,3 oranındadır. Hizmet yılı bakımından 5 yıl ve daha az bir süredir kurumda olan katılımcılar örneklemin %46,1'ini oluşturmuştur. 5-10 hizmet yılı aralığında %17, 10-15 hizmet yılı aralığında %11,8, 15-20 hizmet yılı aralığında %11,2 ve 20 hizmet yılı üzerinde katılımcıların %10'unun olduğu tespit edilmiştir.

Demografik Özellikler	Değer	Frekans	Oran
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	133	43.8
	Erkek	171	56.3
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	5	1.6
	Yüksekokul	4	1.3
	Lisans	183	60.2
	Yüksek lisans ve üzeri	112	36.8
<b>Çalışılan Pozisyon</b>	Çalışan	256	84.2
	Alt kademe yönetici	31	10.2
	Orta kademe yönetici	16	5.3
	Üst kademe yönetici	1	.3
<b>Yaş Grubu</b>	24-33 yaş arası	153	50.3
	34-43 yaş arası	96	31.6
	44-53 yaş arası	48	15.8
	54-63 yaş arası	7	2.3
<b>Hizmet Yılı</b>	5 yılın altında	140	46.1
	5-10 yıl	52	17.1
	10-15 yıl	36	11.8
	15-20 yıl	34	11.2
	20 yılın üzerinde	30	9.9
<b>Toplam</b>		<b>304</b>	<b>100</b>

Tablo1. Katılımcıların Demografik Dağılımı

### 3.2. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi

İş tatmininin ölçümünde 20 sorudan oluşan Minnesota Memnuniyet Anketi (MSQ; Weiss ve diğ., 1967) kısa formu, örgütsel özdeşleşme ölçümü için Ashforth ve Mael'in (1989) geliştirdiği 6

soruluk ölçek ve işten ayrılma niyetini ölçerken Ganesan ve Weitz (1996) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek kullanılmıştır.

İş tatmini ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa Katsayısı 0,895, örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa Katsayısı 0,834 ve işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa Katsayısı 0,905'tir. Tüm Cronbach Alpha katsayılarının 0,80'den büyük olması, oldukça geçerli ve güvenilir olduklarını ortaya koyar. Verilere ilişkin Pearson korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tüm korelasyon değerlerinin anlamlı olduğu, hesaplanan p değerlerinin  $\alpha=0,01$ 'den küçük olmasından anlaşılmıştır. Bu değerler Tablo 3'te sunulmuştur. Ölçeklere ilişkin hesaplanan güvenilirlik katsayıları ve korelasyon katsayıları Tablo 2'de özetlenmiştir.

Değişkenler	TAT	ÖÖ	İAN
İş Tatmini (TAT)	(0,895)		
Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ)	0,437	(0,834)	
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	-0,457	-0,352	(0,905)

Parantez içindeki değerler Cronbach Alpha katsayılarıdır.

Tablo 2. Güvenilirlik ve korelasyonlara ilişkin hesaplama değerleri

### 3.3. Tek Yönlü Varyans Analizleri ve Regresyon Analizleri

Değişkenler demografik kriterler bakımından ele alındıktan sonra iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine ilişkin regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Gruplar arası farklılıklar Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) ile incelenmiş, cinsiyet bakımından t-testi ile bu farklılıklar açıklanmaya çalışılmıştır.

Ankete katılan kadınların iş tatmini ortalamalarının (3,39) erkeklerin iş tatmini ortalamalarından (3,56) anlamlı ölçüde düşük olduğu saptanmıştır (hesaplanan  $t = -2,391$  değeri için  $p=0,017 < \alpha = 0,05$ ). İş tatmininin çalışılan pozisyona göre farklılık gösterdiği, ( $F = 5,263$  değeri için  $p = 0,006 < \alpha = 0,05$ ) görülmüş, orta kademe yöneticilerin hem alt kademe yöneticilerden hem çalışanlardan daha yüksek bir iş tatmini algısı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların iş tatmini ortalamalarının eğitim durumlarına göre ( $F = 0,978$  değeri için  $p = 0,403 > \alpha = 0,05$ ), yaşlarına göre ( $F = 1,121$  değeri için  $p = 0,341 > \alpha = 0,05$ ) ya da hizmet sürelerine göre ( $F = 0,811$  değeri için  $p = 0,519 > \alpha = 0,05$ ) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Örgütsel özdeşleşme bakımında ankete katılan kadınların ortalamalarının (3,39) erkeklerin ortalamalarından (3,56) anlamlı ölçüde düşük olduğu saptanmıştır ( $t = -3,493$  değeri için  $p=0,001 < \alpha = 0,05$ ). Katılımcıların örgütsel özdeşleşme ortalamalarının eğitim durumlarına göre ( $F = 0,550$ ;  $p = 0,06 > \alpha = 0,05$ ), çalıştıkları pozisyona göre ( $F = 2,838$ ;  $p = 0,648 > \alpha = 0,05$ ), yaşlarına göre ( $F = 0,474$ ;  $p = 0,701 > \alpha = 0,05$ ) ya da hizmet sürelerine göre ( $F = 0,816$ ;  $p = 0,516 > \alpha = 0,05$ ) anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Katılımcıların işten ayrılma niyeti ortalamaları da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Kadınların ortalamalarının (3,39) erkeklerin ortalamalarından (3,56) yüksek olduğu görülmüştür ( $t = 3,118$  değeri için  $p=0,002 < \alpha = 0,05$ ). Çalışılan pozisyona göre farklılık gösteren ( $F = 8,021$ ;  $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ ) işten ayrılma niyetine ilişkin, orta kademe yöneticilerin hem çalışanlardan hem alt kademe yöneticilerden anlamlı derecede daha düşük bir işten ayrılma niyetine sahip olduğu söylenebilir. İşten ayrılma niyeti ortalamaları eğitim durumlarına göre ( $F = 0,937$ ;  $p = 0,423 > \alpha = 0,05$ ), yaşlarına göre ( $F = 4,003$ ;  $p = 0,051 > \alpha = 0,05$ ) ya da hizmet sürelerine göre ( $F = 1,828$ ;  $p = 0,123 > \alpha = 0,05$ ) anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

İş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğine ilişkin korelasyon değeri önceki bölümde verilmiştir. Benzer şekilde iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında aynı yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Bu korelasyon değerlerinin yanı sıra hipotezlerin doğrulanması için yapılan regresyon analizleri ve sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Hipotez	F	p	B	Sonuç
H <sub>1</sub> : İş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	71,180	0,000	0,342	Kabul edildi.

H <sub>2</sub> : İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	42,620	0,000	-0,476	Kabul edildi.
H <sub>3</sub> : Örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	79,572	0,000	-0,789	Kabul edildi.

Tablo 3. Regresyon Analizi

Örgütsel özdeşleşmedeki 1 birimlik artışın, iş tatminini 0,342 birim arttırdığı, iş tatminindeki 1 birimlik artış, işten ayrılma niyetini 0,789 birim azalttığı ve örgütsel özdeşleşmedeki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetini 0,476 birim azalttığı, Tablo 3'ün son sütununda yer alan regresyon katsayıları (B değerleri) ile ifade edilmiştir.

### 3.4 Aracılık İlişkisi

Bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için sağlaması gereken bazı koşullar tanımlanmıştır (Baron ve Kenny, 1982). Bağımsız değişkendeki değişiklikler, aracı olduğu varsayılan değişkendeki farklılaşmaları anlamlı bir şekilde açıklamalı (a), aracı olduğu varsayılan değişkendeki değişiklikler, bağımlı değişkendeki değişimi anlamlı bir biçimde açıklamalı (b) ve bu şekilde ortaya çıkan güçlü aracılık ilişkisi ile bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasında var olan ilişki (c) artık azalmalı ya da anlamlı olmamalıdır. Tüm bu ilişkiler için yapılan regresyon analizlerinden sonra elde edilen bulguların anlamlılık düzeyi Sobel (1982) yöntemi ile değerlendirilir. Aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide düşüş olması kısmi aracılık, bu ilişkinin tamamen ortadan kalkması, diğer bir ifade ile istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması durumu ise tam aracılık ilişkisi olarak ifade edilmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu doğrultuda AMOS paket programı yardımıyla birkaç iterasyon gerçekleştirilerek bir yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Modifikasyon indisleri de incelenerek gerekli düzeltmeler yapılan modelin anlamlılığına ilişkin elde edilen değerler Tablo 4'te özetlenmiştir.

Ölçüm İstatistiği	Hesaplanan Değer	Kabul Edilebilir Değer Aralığı *
CMIN / DF	1,87	≤3 (iyi), ≤5 (kabul edilebilir)
RMSEA	0,05	≤0,05 (iyi), 0,06-0,08 (kabul edilebilir)
IFI	0,93	≥0,95 (iyi), 0,94-0,90 (kabul edilebilir)
RMR	0,06	≤0,05 (iyi), 0,06-0,08 (kabul edilebilir)
TLI (NNFI)	0,92	≥0,95 (iyi), 0,94-0,90 (kabul edilebilir)

\*Meydan ve Şeşen, 2011:37

Tablo 4. Modelin uyum iyiliğine ilişkin ölçüm istatistikleri

Hesaplanan ölçüm istatistiği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması, sınanan aracılık modelinin bu veri seti için uygun bir model olduğunu göstermektedir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkisine aracılık ettiği düşünülen örgütsel özdeşleşme modele dâhil edildiğinde elde edilen regresyon yükleri Tablo 5'te verilmiştir.

Yol	Tahmin (B)	Std. Hata	p
Özdeşleşme <--- İş Tatmini	,359	,055	***
İşten Ayrılma Niyeti <--- İş Tatmini	-,391	,067	***
İşten Ayrılma Niyeti <--- Özdeşleşme	-,284	,085	***
İşten Ayrılma Niyeti <--- İş Tatmini (direkt)	-,492	,066	***

\*\*\*Hesaplanan p değeri < 0.01

Tablo 5. Aracılık modeli regresyon yükleri

Bağımsız değişken olarak iş tatmini değişkeninin aracı değişken olarak kabul edilen örgütsel özdeşleşme değişkeniyle ilişkisinin anlamlı olduğu ( $p < 0,01$ ) görülmektedir. Aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye baktığımızda, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ( $p < 0,01$ ) görülmektedir. Aracılık şartının sağlanabilmesi için diğer koşul olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin, aracı değişkenle birlikte ele alındığında anlamsızlaşması ya da azalması beklenmektedir. İncelediğimizde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında kurulan regresyon modelinde hesaplanan  $B = -0,492$  tahmin değerinin, modele örgütsel özdeşleşme katıldığında  $B = -0,391$  gibi daha zayıf bir değere yükseldiği görülmektedir. Bu durumda iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisine örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etmesi söz konusudur.

Tespit edilen bu aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla Sobel test istatistiği (-3.7007053) hesaplanmıştır. Elde edilen test istatistiğinin anlamlı olması ( $p= 0,000215 < 0,01$ ) bize iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı değişken etkisini kanıtlar.

#### 4. SONUÇ

Örgütler için nitelikli personeli istihdam etmek kadar o personeli örgüt bünyesinde tutabilmek de önemlidir. Bu çalışmada personel devir hızı yüksek olan bir kamu kurumunda işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ele alınmıştır. Cinsiyet bakımından değişkenleri incelediğimizde, erkeklerin kadınlardan daha yüksek bir iş tatmini ve daha yüksek bir örgütsel özdeşleşme düzeyinde oldukları saptanmıştır. Buna karşılık kadınlar erkeklere göre daha yüksek işten ayrılma niyeti bildirmişlerdir. Erkeklerin kadınlardan daha yüksek bir iş tatminine sahip olduğu (Penn vd.,1988) ve kadınlardan daha fazla örgütsel özdeşleşme bildirdikleri çalışmalar, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin cinsiyetten etkilendiğini göstermektedir (De Moura vd.,2009). Pozisyonlar bakımından orta kademe yöneticilerin hem alt kademe yöneticilerden hem çalışanlardan daha yüksek bir iş tatmini algısı ve daha düşük işten ayrılma niyetine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_4$  araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel özdeşleşme aracılığı ile iş tatmininin etkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel özdeşleşmeyi arttırmak, güçlü ve gerekli bir adımdır. İşten ayrılma niyetini azaltmak üzere iş tatminini arttırmak başarılı bir önlem olacaktır.

Bu çalışma Ankara ilinde bir kamu kurumunu kapsamaktadır. Mevcut çalışmada incelenen modelin farklı iller ve farklı sektörlerde uygulanması ile çalışmanın kapsamı genişletilebilir.

#### KAYNAKLAR

- Amiri, M., Khosravi, A. and Mokhtari, A. A. (2010). Job Satisfaction and its Influential Factors. *Journal of Research in Health Sciences*, Vol.10, No.1, 42-46.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., and Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, Vol.34, No.3, 325-374.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice*, Vol.3, No.4, 77-86.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, 1173.
- Başar, U. ve Basım, N. (2015). Effects of Organizational Identification on Job Satisfaction: Moderating Role of Organizational Politics. *Journal of Management and Economics*, Vol.22, No.2.
- Chen, M. L., Su, Z. Y., Lo, C. L., Chiu, C. H., Hu, Y. H., and Shieh, T. Y. (2014). An Empirical Study on the Factors Influencing the Turnover Intention of Dentists in Hospitals in Taiwan. *Journal of Dental Sciences*, Vol.9, No.4, 332-344.
- Cho, Y. J. and Song H.J. (2017). Determinants of Turnover Intention of Social Workers: Effects of Emotional Labor and Organizational Trust. *Public Personnel Management*, Vol.46, No. 1,41-65.
- Cotton, J. L., and Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, Vol.11, No.1, 55-70.
- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., Ando, K. (2009). Identification as an Organizational Anchor: How Identification and Job Satisfaction Combine to Predict Turnover Intention. *European Journal of Social Psychology*, Vol.39, No.4, 540-557.
- Duraisingam, V., Pidd, K. and Roche, A. M. (2009). The Impact of Work Stress and Job Satisfaction on Turnover Intentions: A Study of Australian Specialist Alcohol and Other Drug Workers. *Drugs: Education, Prevention and Policy*, Vol.16, No.3), 217-231.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., and Lance, C. E. (1999). Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72, No.4, 463-483.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A Conceptual and Operational Review. *International Journal of Management Reviews*, Vol.7, No.4, 207-230.

- Edwards, M. R. and Peccei, R. (2010). Perceived Organizational Support, Organizational Identification and Employee Outcomes Testing a Simultaneous Multifoci Model. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 9, No.1, 17-26.
- Efraty, D., Sirgy, M. J. and Claiborne C. B. (1991). The Effects of Personal Alienation on Organizational Identification: A Quality-of-Work-Life Model. *Journal of Business and Psychology*, Vol.6, No.1, 57-78.
- Galetta, M., Porthogese, I., and Battistelli, A. (2011). Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Management Research*, Vol.3, No.2, 31-49.
- Ganesan, S. and Weitz, B. A. (1996). The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors. *Journal of Retailing*, Vol.72, No.1, 31-56.
- Iftikhar, S., Zubair, A. (2013). Organizational Socialization, Organizational Identification and Turnover Intentions among Doctors. *Pakistan Business Review*, Vol.15, No.3, 427-451.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. and Solomon, P. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.26, No.3, 271-282.
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning and Development*, Vol.4, No.2, 120-140.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., Griffiths, M. D., (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, No.8, 1019-1033,
- Khanin, D. (2013). How to Reduce Turnover Intentions in The Family Business: Managing Centripetal and Centrifugal Forces". *Business Horizons*, Vol.56, No.1, 63-73.
- Lee, C. C., Huang, S. H. and Zhao, C. Y. (2012). A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Employees. *Asian Economic and Financial Review*, Vol.2, No.7, 866.
- Lewis, G. B. (1991). Turnover and the quiet crisis in the federal civil service. *Public Administration Review*, Vol.51, No.2, 145-155.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, New York: McGraw Hill, 1297-1349.
- Mael, F. and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, No.2, 103-123.
- Mbah, S. E., Ikemefuna, C. O. (2012). Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol.2, No.14, 275-287.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 37.
- Penn, M., Romano, J. L., and Foat, D. (1988). The Relationship between Job Satisfaction and Burnout: A Study of Human Service Professionals. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, Vol.15, No.3, 157-165.
- Porter, L. W., and Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, Vol.80, No.2, 151-176.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of organizational Behavior*, Vol.25, No.3, 293-315.
- Sempene, M. E., Roodt, G., and Rieger, H. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol.28, No.2, 23-30.
- Schlesinger, L.A. and Zornitsky, J. (1991). Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkage and Management Implications. *Human Resource Planning*, Vol.14, No.2, 141-149.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology*, San Francisco: Jossey-Bass, 290-312.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks Cliff: Sage Publications, Inc.
- Todorović, D., Čabarkapa M., Tošić-Radev, M., Miladinović, I. (2017). Organizational Identification, Commitment and Orientations of Professional Military Personnel, *Vojnosanit Pregl*, Vol.74, No.9, 871-877.
- Tsuchiya, Y. (2017). A Critical Review of Organizational Identification: Introducing Identity Work to Examine Dynamic Process. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol.21, No.2, 1-10.
- Wegge, J., Van Dick R., Fisher, G.K., Wecking, C. and Moltzen, K. (2006). Work Motivation, Organizational Identification, and Well-Being in Call Centre Work. *Work and Stress*, Vol.20, No.1, 60-83.



- Weiss, D. J., Dawis, R. V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vol. 22, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wright, K. B. (2011). A Communication Competence Approach to Healthcare Worker Conflict, Job Stress, Job Burnout, and Job Satisfaction. *Journal for Healthcare Quality: Official Publication of the National Association for Healthcare Quality*, Vol.33, No.2, 7–14