

İLETİŞİM İKLİMİNİN, İŞ DOYUMU VE İŞDEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNE ETKİSİ

Ela ÜNLER*
Bülent KILIÇ**
Jale Canan ÇIRAY

Özet

Çalışmanın amacı, iş doyumunu ve iletişim ikliminin çalışanların işden ayrılma niyetlerine etkisini incelemektir. Ayrıca, iletişim ikliminin iş doyumunu ve işden ayrılma niyeti ilişkisinde şartlı değişken olarak rol alıp almadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmaya Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışan 182 kişi katılmıştır. Katılımcıların 96’sı kadın 84’ü erkektir. Araştırmanın sonuçlarına göre, iş doyumunu ve iletişim ikliminin işden ayrılma niyeti ile olumsuz ilişki içinde olduğu görülmüştür. İş doyumunu yüksek ve olumlu iletişim iklimine sahip şirketlerde çalışanların işden ayrılma niyetlerinin azaldığı anlaşılmıştır. Ayrıca, iletişim iklimi boyutlarından, yönetici-çalışan iletişimi ve iletişimde şeffaflık ve güvenin, dışsal kaynaklı iş doyumunu ve işden ayrılma niyeti ilişkisinde şartlı değişken olarak görev yaptığı bulunmuştur. Çalışmanın tartışma bölümünde kısıtları ve katkıları aktarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Doyumu, İşden Ayrılma Niyeti, İletişim İklimi

THE MODERATING EFFECT OF COMMUNICATION CLIMATE BETWEEN JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION

Abstract

The aim of the study was to explore the effect of job satisfaction on turnover intentions of employees. It was also investigated if communication climate has a moderating effect on the satisfaction-turnover intentions relationship. 182 questionnaires were collected from individuals who were working in the banking industry. The sample was comprised of 97 women and 85

* Bahçeşehir Üniversitesi, İşletme, Öğretim Üyesi

** Koç Üniversitesi, Öğretim Görevlisi

men. Results indicated that, job satisfaction and communication climate both have a negative effect on turnover intentions of employees. Participants working in companies with a positive communication climate and high levels of job satisfaction displayed a lower levels of turnover intentions. Furthermore, two of the communication climate dimensions: supervisor-subordinate communication, openness and trust in communication were found to have a moderating role between external job satisfaction and turnover intention. Managerial implications and research limitations were discussed.

Keywords: Job Satisfaction, Turnover Intention, Communication Climate

I. Giriş

İş hayatı, insanların yaşamlarında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bir insan haftada ortalama 40 saat çalışmaktadır. Bireyler, bir işde çalışmanın yanı sıra, mesleki ve kariyer gelişimlerine de yatırım yapmaktadır. Dolayısıyla iş için ayrılan süre sadece toplam mesai süresinden ibaret değildir. Bireylerin hayatında önemli bir yeri olan çalışma hayatı ve dinamikleri pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Örgütsel davranış ve psikoloji alanlarında da iş hayatına ilişkin birçok tutumun nedenleri ve sonuçları araştırılmaktadır. Bunlardan en yaygın olarak incelenenlerden birisi de iş doyumu ve işten ayrılma niyetidir [1]. İş doyumunu, bireyin iş ya da iş deneyimine ilişkin değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu duygu durumu olarak tanımlamak mümkünken, işten ayrılma kişinin gönüllü olarak işini bırakma isteme niyetidir [2]. Olumsuz iş tutumlarının kurumlar için yüksek maliyeti bulunmaktadır. Bu maliyetler şöyle sıralanabilir; işe alınan personel, kurum kültürüne uyum sağlayabilmesi için oryantasyona tabi tutulmakta, işi ile ilgili yetiştirme programlarına katılmakta, iş başı eğitimlerinin yanı sıra kişisel gelişimi için ayrıca hizmet içi eğitimler de almaktadır. Yatırım yapılan çalışanın işten ayrılması sonucunda yerine yeni bir kişinin istihdamı için harcanan zaman da bir maliyet oluşturmakta bunun yanı sıra fırsat maliyeti ve kaybedilen üretkenlik olmak üzere de ek maliyetler oluşmaktadır. Üstelik yeni istihdam edilen çalışana da bir önceki personele verilen eğitimlerin benzerleri verilerek yeni eğitim maliyetleri oluşmaktadır. Yeni personelin işe alışma süresi zarfında çalışmaya devam eden personelin iş yükü artmakta ve bu iş yükü çalışanların moralini de olumsuz olarak etkileyebilmektedir. İş doyumunu az olan çalışanlar ise işlerini severek yapmayacak ve performansları düşecektir. Düşük performanslı çalışanlar kurum verimliliğini de olumsuz yönde etkileyecektir [3]. Yapılan araştırmalar işverenlerin sandığının aksine, işten ayrılma niyetini maddiyatın değil başka değişkenlerin de etkilediğini göstermiştir [4]. Böylelikle, çalışmamızın amacı, iş doyumunun işten ayrılma niyetine etkisini araştırmaktır. Aynı zamanda, iletişim ikliminin bu ilişkide şartlı değişken olarak bir etkiye sahip olup olmadığı anlaşılmaya çalışılacaktır.

II. Teorik Çerçeve

A. İş Doyumu

İş doyumunu, genellikle bir bireyin yaptığı işten beklentilerinin ne olduğu ve bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğiyle belirlenmektedir [2]. Spector [5] iş doyumunu “insanların işlerini ne

ölçüde sevdikleri (doyum) veya sevmedikleri (doyumsuzluk) şeklinde tanımlamıştır” (s.2). Spector’un bu tanımı insanların duygusal olarak işleri hakkında ne düşündüklerine işaret etmektedir. Spector’a göre yüksek düzeydeki iş doyumunu çalışanın esenlik içinde olduğunu gösterir. Seashore, Lawler, Mirvis ve Camman [6] iş doyumunu, bir bireyin işiyle ilgili olumlu duygusal tepkisi olarak tanımlamışlardır. İş doyumunu, literatürde çalışanın aldığı ücretten, birlikte çalıştığı yönetici(ler)den ve iş arkadaşlarından duyduğu memnuniyeti de kapsayan çok yönlü bir kavramdır [7]. Bunlardan farklı olarak iş doyumunu iki boyutta ele alan bir yaklaşım daha vardır. Bu yaklaşımda iş doyumunu iç kaynaklı ve dış kaynaklı olmak üzere iki boyutludur. İç kaynaklı iş doyumunu işin özerk oluşu, çeşitliliği (variety), topluma katkısı, sorumluluk duygusu, yaratıcılık, başarıma duygusu ve prestij gibi bir çalışanın işin kendisinden elde ettiği doyum olarak tanımlanabilir. Dış kaynaklı iş doyumunu ise, çalışma koşulları, örgütün uyguladığı politikalar gibi işin doğrudan doğruya kendisiyle ilgili olmayan özelliklerinden ne derece doyum elde edildiği ile ilgilidir [8].

B. İşden Ayrılma Niyeti

İşden ayrılma risk içerebilen önemli bir karardır. Bu riskler alternatif iş fırsatlarındaki belirsizlikler, maddi kayıplar (örn. ödenemeyecek olan emeklilik primleri), manevi kayıplar (örn. değer verilen iş arkadaşlıklarının kaybı) olarak sıralanabilir. Birçok durumda işden ayrılma niyetini ifade etmek gerçekten işden ayrılmaktan daha kolaydır çünkü işden ayrılma niyetini dile getirmenin bir maliyeti yoktur. Düşük iş doyumunu ve alternatif iş fırsatları bazen çalışanların işlerinden ayrılmalarına yol açsa da sıklıkla insanlar aynı işyerinde çalışmaya devam etmektedir. Hatta çalışanların büyük bir çoğunluğu işden ayrılmaya niyetli olduklarını dile getirirler bile bu durum davranışa yansımamaktadır [9].

Literatürde işden ayrılma niyeti ile **performans**[10, 11, 12], **iş doyumunu** [13], **örgüte bağlılık** [13,14,15,16,17,18] ve **örgütle özdeşleşme** [19] arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yer almaktadır.

Jackofsky’ye [20] göre iş performansı ile giriş-çıkış (turnover) arasında U şeklinde bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle, bir iş yerinde düşük performans gösterenler, daha yüksek düzeyde işlerinden olabilecekleri tehdidi algısı içindedirler. Jackofsky, buradaki tehdit algısının çalışanın işveren tarafından işine son verilmesi, rütbe (kıdem) tenzili uygulanması (demotion) ya da başka bir birime atanması şeklinde çalışanın rızası ya da kontrolü dışında (involuntary turnover) bir sonuçla karşılaşması anlamına geldiğini belirtmektedir. Yüksek performans gösterenler için de performans ve giriş-çıkış arasında doğrusal bir ilişki vardır. Performans arttıkça çalışanın dışarıda bekleyen birçok iş fırsatı olacaktır ve bu durum onların kolayca yer/iş değiştirmelerini sağlayabilecektir. Trevor ve arkadaşları da [10] iş performansı ile giriş-çıkış (turnover) arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmalarının sonucunda en başarılı ve en başarısız çalışanların daha büyük olasılıkla işden ayrıldıklarını bulmuşlardır. Başarılı çalışanlar için ücretlerinde yapılan iyileştirmeler işden ayrılmayı azaltmıştır. Diğer taraftan eğer başarısız çalışanların yerine daha iyileri istihdam edilebilirse işden ayrılmanın faydalı sonuçları da olabileceğini belirtmişler; fakat işinde başarılı olan çalışanların yine de işden ayrılacaklarını çünkü en iyi çalışanların diğer örgütler için de en çekici insanlar olduğunu ileri sürmüşlerdir.

İş performansına ek olarak işden ayrılmaya yol açan başka faktörler de bulunmaktadır. Deneyim ya da yaşantı yaşla olumlu bir korelasyon içinde olduğu için, bir çalışanın bir işdeki dene-

yimi, işden ayrılma literatüründe yaş değişkeninin yerine alternatif değişken olarak kullanılmaktadır. Başka bir deyişle, bir çalışanın bir örgütte geçirdiği çalışma süresi (organizational tenure) sıklıkla örgüte bağlılığı ölçmede bir kriter olarak kullanılmaktadır. Bu açıklamadan yola çıkarak, Chevalier ve Ellison [21] işe giriş-çıkışın (turnover) daha genç olan çalışanlar arasında daha yüksek düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Hom & Griffeth [22], Lane & Parkin [23], ve Williams & Livingstone [24] ise çalışanların örgüte olan bağlılıklarının yükseldikçe işden ayrılma düzeylerinin düşeceğini belirtmişlerdir.

C. İletişim İklimi

Örgüt iklimi, “ çalışanların kurumlarının fiziksel biçimleri, çalışanların birbiriyle kurdukları iletişim yolları ve çalışanların müşteriler ve dış kaynaklarına karşı sergiledikleri davranış şekilleri hakkındaki genel duygu ve düşünceleridir” [2]. İletişim iklimi, bireylerin psikolojik düzeylerini kapsayan örgüt iklimi boyutudur. İletişim iklimi, “ çalışanların kurum içinde ne oranda verimli bilgi alışverişi yapıldığı ile ilgili algılarıdır” [25] (s. 571). Literatürde dört boyutlu olarak incelenmektedir. Bu boyutlar; kurum içinde paylaşılan veya dağıtılan bilginin şeffaflığı ve güvenilirliği, çalışanların kararlara katılımı, çalışanların düşüncelerinin yönetim tarafından dikkate alınması ve yönetici-çalışan arasındaki iletişimdir. Çalışanların olumlu bir iletişim iklimini ödüllendirici olarak gördükleri ifade edilmektedir. Çünkü, kurum kararlarında söz sahibi olmak, kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olurken, yönetici-çalışan arasındaki iletişimin kalitesi ve çalışanların fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alınması çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine sebep olmaktadır [26].

D. İş Doyumu, İşden Ayrılma Niyeti ve İletişim İklimi İlişkisi

Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim ve Carson [27] iş doyumunun sebepleri ve sonuçları üzerine yaptıkları meta-analiz çalışmasında işin özelliklerini, iş grupları ve örgütün özelliklerini, yöneticilerle olan ilişkileri, iş doyumunun öncelleri olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, işden ayrılma düşüncelerinin, işden ayrılma davranışlarının ve iş performansının iş doyumunun sonuçları olarak değerlendirildiğini bulmuşlardır.

Hackman ve Oldham [28] 1975'te İşin Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model) adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu model, işin çeşitliliği (job variety), kimliği (job identity), anlamlılığı (job significance), özerkliği (job autonomy) ve geri-bildirimi (job feedback) olarak tanımlanan boyutlardan oluşmaktadır. İşin özelliklerinin, iş doyumunun öncelleri olduğunu gösteren araştırmalar da bulunmaktadır [28, 29]. Örneğin, Loher ve diğerleri [29] yaptıkları inceleme sonucunda yukarıda bahsedilen beş iş boyutunun iş doyumuyla $r = .46$ ile $.32$ arasında manidar korelasyonlar gösterdiğini belirtmişlerdir. Ek olarak, beş iş boyutu bir araya getirilerek oluşturulan işin özellikleri faktörü ile (job characteristics index) iş doyumuna arasındaki korelasyonun yaklaşık $.39$ olduğunu hesaplamışlardır. Öte yandan, iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli bir yordayıcısı olduğu da bilinmektedir [30].

İş doyumunun önemli sonuçlarından biri de, iş doyumunu yüksek olanların düşük olanlara kıyasla işlerine daha çok devam ettikleri [31] bilgisidir. Buna ek olarak iş tatmini yüksek olanların işlerini değiştirmedikleri [15], işyerine vaktinde geldikleri [32] ve iş tatmini düşük olanlara kıyasla daha yüksek iş performansı gösterdikleri bulunmuştur [33]. Buna göre;

H_1 : Çalışanların iş doyumları arttıkça işten ayrılma niyetleri azalacaktır.

Goris ve arkadaşları [34] yukarıda bahsedilen araştırmadaki örneklemeden başka ölçümler de almışlardır. Bilginin doğruluğu (accuracy of information), iletişim azlığı (communication underload) iletişim fazlalığı (communication overload) ve çok fazla bilgiye sahip olmanın (possession of too much information), birey-iş uyumu yüksek ve düşük olanların iş doyum ve performanslarına bir katkısı olup olmadığını incelemiştir. Birey-iş uyumu düşük olanlarda bilginin doğruluğunun, iş doyum ve çalışma arkadaşlarından memnun olmaya kısmen katkıda bulunduğunu göstermişlerdir. Ayrıca, iletişim fazlalığının, birey-iş uyumu düşük ya da yüksek olanlarda iş doyum ve performans bakımından anlamlı farklılıklar ortaya koymadığı bulunmuştur [34].

Burke ve Wilcox [35] üst-ast arasındaki iletişimin şeffaflığı algısıyla astın iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Daha ayrıntılı ifade edecek olursak, (i) üst ve ast arasındaki iletişimin şeffaflığının sonuçlarının neler olabileceğini, (ii) üst-ast iletişimde hangi tarafın daha şeffaf olduğunu, (iii) üstün iletişimindeki şeffaflığının astın şeffaflığıyla ilişkili olup olmadığını, (iv) üst-ast iletişimindeki şeffaflığın astın iş doyumuyla ilişkili olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda, her iki taraf da, iletişimlerinde birbirlerine şeffaf davrandıkça astların çalıştıkları kurumdan, yaptıkları işten, performans değerlendirme sürecinden ve yöneticilerinden duydukları memnuniyetin arttığı görülmüştür. Çalışan ve yönetici arasındaki şeffaflık düzeyi birbirine yaklaştıkça her iki tarafın da iş ortamından duydukları memnuniyetin arttığı bulunmuştur. Her ne kadar tam bir sebep-sonuç ilişkisi kurulamasa da, üstlerin iletişimindeki şeffaflık düzeyi arttıkça astların da buna olumlu yönde karşılık verdiğini söylemek mümkün görünmektedir.

Yukarıda iş doyum konusunda özetlenen çalışmaların ışığında yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin de önemli rol oynadığı görülmektedir. Çalışanlar olumlu bir iletişim algısına sahip oldukça işlerinden daha fazla doyum almakta ve ayrılma niyetleri daha da azalacaktır. Çünkü işlerini severek yaptıkları bu tür bir kurumda kalmak isteyeceklerdir. Araştırmalar, kurum içindeki zayıf iletişimin düşük verimlilik, yüksek devamsızlık ve ayrılma niyetine sebep olduğunu göstermektedir [36, 25]. Böylelikle;

H_2 : İletişim iklimi algısı olumlu hale geldikçe, çalışanların işten ayrılma niyeti azalacaktır.

H_3 : Çalışanların iş doyum düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi, iletişim iklim algısına göre değişecektir; çalışanların iletişim iklim algısı olumlu hale geldikçe iş doyumunun işten ayrılma niyeti ile ters ilişkisi güçlenecektir.

III. Yöntem

A. Katılımcılar

Araştırma Türkiye'de faaliyet göstermekte olan 12 bankanın çalışanları arasında yapılmıştır. Toplam 182 anket toplanmıştır. Örneklemin yüzde 53,6'sı (97) kadın yüzde 46,4'ü (85) erkektir. Yüzde 76,4 üniversite mezunudur, yüzde 19,8'i yüksek lisans veya doktora eğitimini tamamlamıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 29,54 olup çalışmakta oldukları iş yerlerinde ortalama iş süreleri 6,16 yıldır ve bu meslekteki ortalama iş deneyimleri 4,4 yıldır.

B. Ölçme Araçları

İş Doyumu

İş tatmini testi için Kılıç'ın [37] doktora tezinde kullandığı Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Loftquist, L. H.'in [8] ölçeğinden faydalanılmıştır. 20 soru Türkçe'ye çevrilmiştir. Soruların İngilizce ve Türkçe karşılıkları 10–15 kişiye verilerek bu ifadelerin ne oranda aynı anlamlara geldiği sorulmuş ve verilen cevaplara göre düzenlenmiştir. “Çalışma şartları bakımından memnununum”, “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnununum” gibi sorular sorulmuştur. Tüm soruların cevap seçenekleri, “Hemen hemen hiçbir zamandan (1)”, “Hemen hemen her zaman’a (6)” kadar uzanan 6’lı ölçekten oluşmaktadır.

İletişim İklimi

İletişim iklimi ile ilgili olarak 16 soru Türkçe'ye çevrilmiştir. Söz konusu anket soruları Smidts, Pruyn ve Riel tarafından kullanılan sorularından faydalanılmıştır [26]. Soruların İngilizce ve Türkçe karşılıkları 10–15 kişiye verilerek bu ifadelerin ne oranda aynı anlamlara geldiği sorulmuş ve verilen cevaplara göre düzenlenmiştir. “Yöneticim ile rahatça konuşabilirim”, “Yöneticimden gelen bilgi güvenilir” gibi sorular sorulmuştur. Tüm soruların cevap seçenekleri, “Hemen hemen hiçbir zamandan (1)”, “Hemen hemen her zaman’a (6)” kadar uzanan 6’lı ölçekten oluşmaktadır.

İşden Ayrılma Niyeti

Kurumdan ayrılma niyeti, Grandey'in [38] doktora tezi için kullandığı 3 soru ile ölçülmüştür. Sorular Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçekte, “Şimdiki işimden ayrılmayı düşünüyorum” ve “Sürekli olarak daha iyi bir iş arıyorum” gibi sorular bulunmaktadır. Tüm soruların cevap seçenekleri, “Hemen hemen hiçbir zamandan (1)”, “Hemen hemen her zaman’a (6)” kadar uzanan 6’lı ölçekten oluşmaktadır.

C. Uygulama

Anketler, katılımcılara internet vasıtasıyla veya elden ulaştırılmıştır. Anketlerdeki bilgilerin gizli kalacağına ve kesinlikle isim yazılmaması gerektiğine dikkat çekilmiştir. Veriler 1 ay içerisinde toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı yüzde 91'dir.

IV. Bulgular

Çalışmada yer alan iki ölçeğe temel bileşenler (principle component) faktör analizi, varimax döndürme tekniği (varimax rotation) ile uygulanmıştır. İki ölçek alt faktörlere ayrılmıştır. İki ölçeğin de KMO değerleri .50'den yüksek ve Bartlett's test değerleri anlamlıdır.

İletişim iklimi ölçeğinin faktör analizi sonucunda 3 faktör bulunmuştur. 2, 3, 5, 6, 7, 11, 12, 14, 15, 16 ve 20. sorular düşük faktör ağırlıklarından dolayı analizden çıkarılmıştır. Faktörler varyansın yüzde 60,54'ünü açıklamaktadırlar. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri sırasıyla .959, .899 ve .856'dır. Tablo 1'de faktör analizi ve iç tutarlılık analiz sonuçları gösterilmiştir.

İş tatmini ölçeğinin faktör analizi sonucunda ise 4 faktör bulunmuştur. Bunlardan 3 adedinin iç tutarlılık değerleri düşük olduğundan ileriki analizlere dahil edilmemiştir. Dış kaynaklı iş doyumunu faktörünün iç tutarlılık değeri ,789'dur. Tablo 2'de faktör analizi ve iç tutarlılık analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 1: İletişim İklimi Faktör Analizi ve İç Tutarlılık Analizleri Sonuçları

İletişim İklimi Boyutları	Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	
Faktör 1: Yönetici Çalışan İlişkisi	32.761		,959
Beni üzen konuları anlattığımda yöneticim beni dinler.		,819	
Yöneticim ile rahatça konuşabilirim.		,787	Cronbach-Alpha
Yöneticim işle ilgili problemlerimi anlar.		,821	
Yöneticim beni anlar.		,863	
Yöneticim, işler kötü gittiği zaman ona anlatmam konusunda beni cesaretlendirir.		,815	
Yöneticim, kendisine anlattıklarımın önemli olduğunu hissettirir.		,779	
Yöneticim işlerimi en iyi şekilde yapmamı kolaylaştırır.		,670	
Faktör 2: Dikkate Alma	23.318		,899
Görüşlerim kurum için önemlidir.		,781	
Tavsiye ve görüşlerim kurumum tarafından dikkate alınır.		,786	
Yöneticim kendi işimi planlamama izin verir.		,732	
İşimi etkileyen gündelik kararlarda benim fikirlerim etkili olur.		,749	
Benim iş grubumdaki kişiler kendi hedeflerini kendileri belirleyebilirler.		,654	
Faktör 3: Güven	19.649		,856
Üst yönetimden aldığım her bilgi güvenilirdir.		,880	
Yöneticimden gelen bilgi güvenilirdir.		,772	
Üst yönetimin işlerin yapılış şekliyle ilgili açıklamaları beni tatmin eder.		,739	
Çalıştığım iş yerinde herkes birbirine karşı dürüsttür.		,518	
KMO: 0,94 P: ,000 (Bartlett's Test)			

Tablo 2. İş Doyumunu Faktör Analizi ve İç Tutarlılık Analizleri Sonuçları

İş Tatmini Boyutları	Faktör Varyansı	Faktör Ağırlığı	Cronbach-Alfa
Faktör 1: Dış Kaynaklı İş Doyumu	25.453		,789
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum.		,786	
Çalışma şartları bakımından memnunum.		,672	
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından memnunum.		,776	
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından memnunum.		,775	
Faktör 2: İtibar ve Gelir Memnuniyeti	15.309		,581
Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.		,772	
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.		,778	
Faktör 3: İç Kaynaklı İş Doyumu	15.117		,545
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum.		,705	
Bana sabit bir iş sağlaması açısından memnunum.		,832	
Faktör 4: İnsanları Etkileme ve Katkıda Bulunma	14.399		,567
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından memnunum.		,835	
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum.		,753	
KMO: 0,78 P: ,000 (Bartlett's Test)			

İş Doyumu ve İşden Ayrılma Niyeti İlişkisi

İş doyumunu ve işden ayrılma niyeti ilişkisi doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar, dışsal kaynaklı iş doyumunu arttıkça işden ayrılma niyetinin azaldığını göstermiştir. İş doyumunun diğer boyutlarının güvenilirlikleri düşük olduğu için, H_1 kısmen desteklenmiştir. Regresyon tablosu Tablo 3'de sunulmuştur.

İletişim İklimi ve İşden Ayrılma Niyeti İlişkisi

İletişim iklimi ve işden ayrılma niyeti ilişkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, tüm iletişim iklimi boyutları (yönetici-çalışan iletişimi, dikkate alma ve iletişimde güven ve şeffaflık) ile işden ayrılma niyeti arasında ters ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre, H_2 desteklenmiştir. Sonuçlar Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 3: İş Doymu ve İşden Ayrılma Niyeti İlişkisi

Bağımsız Değişken	İşden Ayrılma Niyeti
Dış Kaynaklı İş Doymu	-.426***
R ²	.182
Düzeltilmiş R ²	.177
F Değeri	39,47**

P<0,01 *P < 0,001

Tablo 4: İletişim İklimi ve İşden Ayrılma Niyeti İlişkisi

Bağımsız değişkenler	İşden Ayrılma Niyeti
Yönetici-Çalışan İletişimi	-.393***
Dikkate Alma	-.363***
İletişimde Güven ve Şeffaflık	-.394***
R ²	.155
Düzeltilmiş R ²	.150
F Değeri	32,22***

P<0,01 *P < 0,001

İletişim İkliminin, İş Doymu ve İşden Ayrılma Niyeti İlişkisinde Şartlı Değişken Olarak Rolü

İletişim ikliminin iş doymu ve işden ayrılma niyeti ilişkisinde şartlı değişken olarak rol alıp almadığını anlamak için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analizi yapmamızın amacı, iş doyumunun işden ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin, iletişim iklimi ile etkileşime girdiği zaman bir değişiklik gösterip göstermeyeceğini anlamaya çalışmaktır. Değişkenlerin etkileşimini bulurken öncelikle her teste verilen cevap puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Normal dağılım gösterenlerin ham puanları o test için hesaplanan ortalamadan çıkartılarak, dağılmayanlar için ise ortalamaları çıkartılıp standart sapmasına bölünerek standart puanları hesaplanmıştır.

İletişim iklimi boyutlarının iş doymu ile etkileşimini bulabilmek için her bir iletişim iklimi boyutunun standart puanı ile iş doyumunun standart puanı çarpılmıştır. Birinci basamakta iş doymu ve iletişim iklimi boyutları ayrı ayrı analize dahil edilirken, ikinci basamakta iş doyumunun her bir iletişim iklimi boyutu ile çarpımı eklenip, etkileşimleri incelenmiştir. Sonuçlara göre, iletişim iklimi boyutlarından yönetici-çalışan iletişimi ve iletişimde güven ve şeffaflığın iş doymu (dış faktörler) ve işden ayrılma niyeti arasında şartlı değişken olarak rol aldığı görülürken, dikkate alma boyutunun anlamlı bir rolü olmadığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, H₃ kısmen desteklenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5: İletişim İkliminin, İş Tatmini ve İşden Ayrılma Niyeti İlişkisinde Şartlı Değişken Olarak Rolü

Bağımlı Değişken: İşden Ayrılma Niyeti

Değişkenler	B	Beta	Düzeltilmiş R ²	R ² Farkı	F
1. Düzey					
Yönetici-Çalışan İletişimi	-,233*	-,216*	,166	,180***	12,772
Dışsal İş Doyumu	-,304*	-,238*	,185	,023*	11,034
2. Düzey					
Yönetici-Çalışan İletişimi X Dışsal İş Doyumu	-,434**	-,340**	,239	,066**	8,960
1. Düzey					
Dikkate Alma	-,100	-,084	,166	,180***	12,772
Dışsal İş Doyumu	-,304*	-,238*	,185	,023*	11,034
2. Düzey					
Dikkate Alma X Dışsal İş Doyumu	-,250	-,188	,239	,066**	8,960
1. Düzey					
İletişimde Güven ve Şeffaflık	,243	,243	,166	,180***	12,772
Dışsal İş Doyumu	-,304*	-,238*	,185	,023*	11,034
2. Düzey					
İletişimde Güven ve Şeffaflık X Dışsal İş Doyumu	-,324**	-,272**	,239	,066**	8,960

*P<0,05 **P<0,01 ***P < 0,001

Cinsiyet ve İşden Ayrılma Niyeti İlişkisi

İşden ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği t-test ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda işden ayrılma niyeti ile ilgili olarak kadın erkek katılımcılar arasında bir fark olmadığı bulunmuştur. (Erkekler için \bar{X} = 2,21 P>.05 Kadınlar için \bar{X} = 2,21 P>.05).

V. Sonuç

Yapılan bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren banka çalışanlarının işden ayrılma niyetleri üzerinde kişilerin iş doyumunu düzeylerinin etkisi araştırılmıştır. Aynı zamanda bu ilişkide etkisi olduğunu düşündüğümüz iletişim ikliminin de şartlı değişken olarak rolü incelenmiştir.

Analiz sonucunda işden ayrılma niyeti ile iletişim iklimi ve iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca iletişim iklim boyutlarından yönetici-çalışan iletişimi ve iletişimde güven ve şeffaflık boyutları, iş doyumunu ve işden ayrılma niyeti ilişkisinde şartlı değişken olarak rol almıştır. Yöneticileri ile iletişimi iyi ve kurum içindeki iletişim şeffaf olup güven verdikçe iş doyumunu yüksek olan çalışanların işden ayrılma niyetleri (bu tür iletişim iklim özelliklerine sahip olmayan kurumlara kıyasla) daha fazla azalmaktadır. Bu durum iletişim ikliminin olumlu olarak değerlendirilmesinde yöneticinin, çalışanlarda iletişim kanal ve kaynaklarının şeffaf ve güven verici nitelikte olmasının önemli bir rolü bulunduğunu göstermektedir. Çalışanlar işyerini yönetici ile özdeşleştirmekte ve bu nedenle yönetici ile yaşanan iletişim sorunları kişinin işden ayrılma niyetini arttırabilmektedir. Aynı zamanda, olumlu bir iletişim iklimi, işlerinden doyum alan çalışanların işlerini daha fazla severek yapmalarını sağlayarak bu tür bir kurumu bırakmak istememelerine sebep olmaktadır. Böylelikle, olumlu iletişim ikliminin, kişilerin, işden ayrılma niyetlerini buna sahip olmayan bir kurumda çalışanlara kıyasla daha fazla azalttığı anlaşılmıştır.

İş tatmini arttıkça çalışanların işden ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bu çalışmada özellikle amirin karar verme yeteneği, çalışma koşulları, çalışanlar arasındaki uyum ve yapılan işlerin takdir edilmesi gibi unsurların iş tatmini açısından önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da insanların huzurlu bir ortamda çalışma isteklerinden kaynaklandığını göstermektedir.

İşden ayrılma niyetinde kadın erkek arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Bu da işverenin kadın ve erkek çalışanlara eşit mesafede yaklaşması gerektiğini göstermektedir. Türkiye’de erkek çalışanlar daha fazla tercih edilmekte ve kadın çalışanların evlilik, doğum gibi nedenlerden dolayı daha fazla işden ayrılacakları düşünülmektedir. Günümüz ekonomik koşullarında kadın erkek ayrımı kalmamıştır. Bu çalışma cinsiyetin işden ayrılma niyetinde bir rol oynamadığını göstermiştir.

Çalışmanın yapıldığı dönemde Türkiye’yi de etkisi altına alan global kriz nedeniyle çalışanların anket katılımları düşük olmuştur. İşden çıkarılma endişesinin olmadığı bir dönemde benzer bir çalışmanın yapılması durumunda sonuçların daha farklı ve daha sağlıklı çıkacağı düşünülmektedir. Ancak genel itibarıyla bir değerlendirme yapıldığında, işverenlerin işden ayrılma niyetinde esas olarak ücretin etkili olduğu görüşünden vazgeçmeleri doğru olacaktır. Kurum kültüründe şeffaf ve güven veren bir iletişimin benimsenmesi, yönetici-çalışan iletişimin kaliteli hale getirilmesi ve çalışanlarda iş doyumunu arttıran liderlik, motivasyon ve çağdaş yönetim tekniklerinin benimsenmesi gibi konulara ağırlık verilmesi durumunda işden ayrılma niyetinin azalacağı düşünülmektedir.

Araştırma Türkiye bankacılık sektörü için genellenmemelidir. Bu çalışmanın daha yüksek örneklem sayısı ile yapılacak araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

- [1] Aamodt, M. G. (2004). *Applied industrial/ organizational psychology*. (4th Ed.). Belmont, CA: Thomson.
- [2] Luthans, F. (1999). *Organizational behavior*. (7th Ed). New York: McGraw-Hill.
- [3] Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. and Loquet C. (2004). How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1/2), 170-187.
- [4] Smith, G. P. (2001). *Here today, here tomorrow: Transforming your workforce from high-turnover to high-retention*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- [5] Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- [6] Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P. H., & Camman, C. (1983). *Assessing Organizational change: A guide to methods measures and practices*. New York: John Wiley and Sons.
- [7] Judge, T.A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., & R. Ilies. (2001). Job satisfaction: A Cross-Cultural Review. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran, (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Vol. 2, pp. 25–52. London: Sage.
- [8] Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Loftquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- [9] Allen, D. G., Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self –monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980-990.
- [10] Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 44-61.
- [11] McEvoy, G. M., and W. F. Cascio. 1987. Do good or poor performers leave? A meta- analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of Management Journal* 30(4), 744-762.
- [12] Dreher, G. F. (1982). The role of performance in the turnover process. *Academy of Management Journal* 25(1), 137-147.
- [13] Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- [14] Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(1), 171-194.
- [15] Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- [16] Brockner, J., Tyler, R. T., & Cooper-Schneider, (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
- [17] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- [18] Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). Assessing newcomers's changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, 78, 557-568.
- [19] Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169.
- [20] Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review* 9(1), 74-83.

- [21] Chevalier, J., & Ellison, G. (1999). Career concerns of mutual fund managers. *The Quarterly Journal of Economics* 114(2), 389-432.
- [22] Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati: South-Western.
- [23] Lane, J., & Parkin, M. P. (1998). Turnover in an accounting firm. *Journal of Labor Economica*, 16(4), 702-717.
- [24] Williams, C. R., & L. P. Livingstone. (1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 37(2), 269-298.
- [25] Wilson, M.G., Dejoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. ve McGrath, A.L. (2004). Work Characteristics and Employee Health and Well-Being: Test of a Model Healthy Work Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- [26] Smidts, A., Pruyn, H. and Riel, C.B.M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- [27] Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87(1), 14-32.
- [28] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- [29] Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristicsto job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 70(2), 280-289.
- [30] Organ, D. W., & Ryan, K (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- [31] Hackett, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62(3), 235-248.
- [32] Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M., & Singer, A. H. (1997). Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 79-88.
- [33] Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative-quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- [34] Goris, J. R., Vaught, B. C., & Petit Jr., J. D. (2003). Effects of trust in superiors and the influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 327-343.
- [35] Burke, R. J., & Wilcox, D. S. (1969). Effects of different patterns and degrees of openness in superior-subordinate communication on subordinate job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 12(3), 319-326.
- [36] Akkirman, A.D., & Harris, D.L. (2004). Organizational Communication Satisfaction in the Virtual Workplace. *The Journal of Management Development*, 24(5/6), 397.
- [37] Kılıç, B., (2006). The effects of trust in supervisor on job attitudes: The role of communication and power styles. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, SBE. Marmara Üniversitesi, İstanbul
- [38] Grandey, A. A. (1999). The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Colorado State University, Colorado.



Ela ÜNLER / ela.oz@bahcesehir.edu.tr

Ela Ünler received her PhD Degree in Organizational Behavior from Marmara University. She is an Associate Professor of Business at Bahcesehir University.



Bülent KILIÇ / bukilic@ku.edu.tr

Bülent Kılıç received his PhD Degree in Organizational Behavior from Marmara University. He is currently working as a lecturer at the Student Dean Office at Koç University.



Jale Canan ÇIRAY / jale.ciray@bahcesehir.edu.tr

Jale Canan Çıray received her MBA degree from Bahçeşehir University. She is currently working as an auditor in Finansbank.