

**MEVCUT İŞ ALTERNATİFLERİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA İLİŞKİSİ ÜZERİNE ETKİSİ:  
“BAŞKA BİR YOL DAHA OLMALI!”**

İlhami YÜCEL<sup>(\*)</sup>  
Yavuz DEMİREL<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Örgütlerde iş tatmininin iş devrini ve işten ayrılma niyetini azaltacağı ya da ortadan kaldıracığı fikrinden hareketle bu çalışma iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ve mevcut iş alternatiflerinin bu ilişkiyi nasıl etkilediğini araştırır. Bu amaç doğrultusunda özel sektörde faaliyet gösteren X şirketinde çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. 180 çalışan anketine dayalı olarak gerçekleştirilen çalışma, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu ve mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık (mediator) ettiğini göstermiştir. Mevcut iş alternatifleri analize dâhil edildiğinde, iş tatmininin işten ayrılma üzerindeki etkisinin önemini kaybettiğinin kanıtı olarak ( $b = .379, p < .1$ ) mevcut iş fırsatlarının önemli ve pozitif bir aracılık etkisine sahip olduğu ( $b = .073, p < .01$ ) yapılan analizlerle tespit edilmiştir. Bu çalışma iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerine yapılacak çalışmalar için bir ışık tutarak bu ilişki üzerinde etki sahibi olabilecek faktörlerin düşünülmesi gerektiğini vurgular.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş alternatifleri

**EFFECTS OF AVAILABLE JOB ALTERNATIVES ON  
RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND INTENT TO  
LEAVE: “THERE MUST BE ANOTHER WAY, TOO!”**

**Abstract:** This study examines the relationship between job satisfaction and intent to leave and how available job alternatives effects this relationship based on idea that job satisfaction in organizations reduces or removes turnover and intent to leave. In line with this purpose, A field study is conducted for employees of X firm operating in private sector. This study which is based on 180 employee surveys showed that there is a negative relationship between job satisfaction and intent to leave and the available job alternatives mediated this relationship. By analyses performed, it is provided that the job alternatives have important and positive mediator effect ( $b = .073, p < .01$ ) as a proof that important of the effect of job satisfaction on intent to leave is reduced when the available job alternatives is included to the analyses ( $b = .379, p < .1$ ). Our findings emphasize the need to consider the factors can be having effects on the relationship by highlighting to studies conducted on job satisfaction and intent to leave.

**Keywords:** Job satisfaction, intent to leave, job alternatives

**I.Giriş**

İnsanlar hayatlarının önemli bir kısmını işyerinde ve mesai arkadaşlarıyla geçirdiklerinden dolayı çalışanların yaptıkları işten beklentileri

<sup>(\*)</sup>Yrd. Doç. Dr. Erzincan Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

<sup>(\*\*)</sup>Doç. Dr. Aksaray Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

ile fiili durum arasında bir farklılık varsa; bu hem örgüt, hem toplum, hem de aile yaşantısı açısından birtakım sorunlara yol açabilir. Bu bağlamda her örgüt çalışanların beklentileri ile örgütün amaç ve hedeflerini dengede tutmak durumundadır. Bunu sağlamada örgütün ve yönetimin kullanabileceği birtakım enstrümanlar elbette mevcuttur. Bu bağlamda, yönetim çalışanlarla yakın bir iletişim içinde olup onların iş tatmin düzeylerini sürekli olarak gözlemlemek durumundadır; aksi halde, rekabetin örgütü bunalttığı dönemlerde kendisi için hayati öneme haiz birtakım operasyonel faaliyetlerle uğraşmak yerine, işini terk eden çalışanlarının yerine yeni işgücü arayışıyla zamanını geçirmek zorunda kalabilir. Çalışanlar işten ayrılmak için fiilen harekete geçmeden önce onların niyetleri konusunda bir fikre sahip olunabilirse örgütün ve belki de çalışanın istediği, kazan-kazan metodu uygulanarak elde edilebilir. Bir çalışanın yaptığı işten haz duyması onun mutluluğunu arttırmakla birlikte, örgüte karşı bir bağlılık beslemesine, işgücü devir oranının düşmesine, verimliliğin artmasına ve nihayetinde çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine olanak sağlayacaktır. Tam tersi durumda, yani çalışan yaptığı işten tatmine yeteri düzeyde sahip değilse, işgücü devir oranı yüksek olacak, devamsızlıklar artacak, verimlilik düşecek, iş sağlığı ve işçi güvenliği konusunda birtakım sorunlar artmaya başlayacak ve nihayet çalışan örgütü terk edecektir ve bunu müteakip örgüt için yeni birtakım maliyetler oluşacaktır. Mevcut iş alternatiflerinin farklılığının da çalışanların iş tatmin düzeylerini ve onların işten ayrılma niyetini etkilemesini beklemek çok anormal olmayacaktır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte çalışanların fiili olarak icraata geçip örgütü terk etmeleri engellenebilir ve yöneticiler de örgüte ilave birtakım maliyetler getirecek olan potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirebilirler (Huang vd.,2006:495). İş tatmini ve çalışan tatminsizliği şimdiye kadar örgütsel davranış araştırmacıları tarafından en çok çalışılan konulardan birisi olmuştur (Ghazzawi, 2008: 9). İş tatmini ile farklı pek çok iş karakteristiği arasındaki ilişkiler geçmişten günümüze araştırılmaya devam etmiştir. Önceki araştırmalar iş tatmini seviyesini ücret, iş otonomisi ve örgütsel iklim gibi değişik bağımsız değişkenlerle öngörmeye çalışmışlardır. Tam tersine diğer bazı çalışmalar ise, iş yaşantılarının bazı yönleri ile ilgili olarak akademisyenlerin iş tatmini düzeylerini belirlemek için onlara sorular yönelterek işten ayrılma niyetlerini ölçmede bir haberci olarak iş tatminini kullanmışlardır (Johnsrud ve Rosser, 2002:523; Lee ve Mowday, 1987:732). Bu çalışmanın amacı özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmede çalışanların iş tatmini algılamaları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaçla öncelikle iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları üzerinde durulmuş, ardından bu iki kavram arasındaki ilişkinin literatür değerlendirilmesi yapılarak, bu ilişki saha çalışması ile ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bireysel seviyede gerçekleştirilen bu çalışma, işten ayrılma niyeti'nin öncüllerini keşfeden literatüre katkıda bulunmaktadır. Öte yandan iş tatmini ve işten

ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi mevcut iş alternatiflerinin varlığının nasıl etkilediğini inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır.

## II. Literatür Değerlendirmesi

### A. İş Tatmini

İş tatmini endüstriyel ve örgütsel psikolojide geniş bir şekilde çalışılan önemli bir yapıdır (Spector, 1997: 45). İş tatmini, çalışanların kendi işlerinden hoşlanma veya memnuniyet düzeyi olarak tanımlanabilir.

O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) iş tatminini "bir bireyin iş tecrübelerinden veya örgüte olan uyumundan kaynaklanan hoş giden bir tutum veya haz veren duygusal bir durum" olarak ifade etmişlerdir (O'Reilly vd., 1991:495). Locke iş tatminini çalışanın kendi işini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan pozitif duygusal bir ifade olarak tanımlamıştı (Locke, 1976:1312). Benzer şekilde, Vroom (1964) iş tatminini çalışanın işini değerlendirmesinden ortaya çıkan olumlu duygular olarak ifade etmiştir. İş tatminini etkileyen kişisel eğilim yaşam boyu öğrenme, işbirliği, saygı ve profesyonelliğe bağlılığı içerebilir. Rhodes ve meslektaşları (2004) öğretmen tatmini üzerinde çalışma yaptılar ve aşırı iş yükünün tatminsizliğe yol açan en olası faktör olduğunu buldular. Onlar aynı zamanda diğer meslektaşlar ile kurulan dostluğun derin bir memnuniyet hissi uyandırdığını da buldular (Rhodes vd., 2004:73). Amerika Birleşik Devletleri(USA) ve Avrupa ülkelerindeki araştırmalar bireysel iş tatmininin iş performansı ve verimliliğin güçlü bir göstergesi olduğunu teklif etmişlerdir. Önemli araştırmalardan birisi olarak, Clegg (1983)'de yaptığı araştırma ile iş tatmininin çalışanların verimliliği üzerindeki pozitif etkilerine ışık tutmuştur ve iş tatmini, işten ayrılma davranışı (Clegg, 1983:90; Freeman, 1978:138; Akerlof vd., 1988:542; Drago ve Wooden, 1992:769) ve devamsızlık ile negatif korelasyonlu olarak tespit edilmiştir (Clegg, 1983:96; Drago ve Wooden, 1992:771). Üç temel iş tatmini teorisi; Quarstein, Mcaffee ve Galssman (1992)'in durumsal oluşumlar teorisidir (Quarstein, 1992:865), ikincisi Locke (1976) değer ayrığı teorisi (Locke, 1976:1315) ve üçüncüsü ise Herzberg'in (1959) iki faktör (güdülenme ve hijyen) teorisidir (Herzberg, 1959: 416). Durumsal oluşumlar teorisi, durumsal karakteristikler ve durumsal oluşumlar olarak isimlendirilen bir çalışma çevresinin karma yönleri arasındaki farklılıklara odaklanır. Durumsal karakteristikler maaş, ofis ve çalışma şartlarını içerirken; çalışma çevresinin daha çok geçici yönlerini ifade eden durumsal oluşumlar ise politika değişiklikleri, kaba meslektaşlar ve bozulan ekipmanı içerir. Bu değişkenler arasındaki denge ve onların iş tatminini nasıl etkilediği durumsal oluşumlar teorisinin temel taşıdır. Değer ayrılığı teorisi, bir çalışanın kendi işinin değişik yönleri ile kişisel amaçlarını ve beklentilerini nasıl kıyasladığının ve çalışanın elde ettikleri ile beklentileri arasındaki farkın bir değerlendirme üzerine kuruludur. Son olarak Herzberg'in çift faktör teorisi, maaş, kişilerarası ilişkiler ve çalışma koşulları gibi çalışanları motive eden faktörlerin, hijyen olarak ifade edilen onların gerçek iş fırsatları ile ne kadar iyi

eşleştğini kıyaslar. Herzberg çift faktör teorisinde motivasyonu sağlayan faktörler ve hijyen faktörlerinin her birinin çalışanların iş tatmin derecesini önemli derecede etkilediğine inanıyordu. Motivasyon faktörlerini maaş, sorumluluklar, yönetim yapısı gibi doğrudan doğruya bireylerin mesleki gelişim ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olan işle ilişkili görevler olarak tanımlıyordu. Yani motivatörler bireyden bireye değişiklik gösteren iş yaşamının bu yönlerini iletme için tasarlanmıştı. Örneğin, daha yüksek maaşa sahip ve kendi işi üzerinde daha çok kontrol hakkı olan çalışan diğer çalışanlardan daha fazla iş tatmini hissedecektir. Diğer taraftan, hijyen faktörleri, sözkonusu işi yapmanın etrafındaki çevresel faktörleri ifade eder. Buna örnek vermek gerekirse, bürokratik ve hiyerarşik bir organizasyonda çalışan bir çalışan demokratik organizasyonlarda çalışanlardan daha az iş tatminine sahip olacaktır. Herzberg çalışanların iş tatminini tahmin etmek için motivatör ve hijyen faktörlerini kullanıyordu. İş tatmini motivasyon faktörlerin doyumu ile sağlanabilir. Öte yandan, hijyen unsurlarının bulunmaması tatminsizliğe yol açarken, bulunmaları halinde iş tatmini garanti edilemez yani bu faktörler gerekli ancak yeterli değildir. İş tatmini konusunda yapılan birtakım çalışmalar, cinsiyet, yaş, unvan, iş deneyimi ve öğrenim durumu gibi pek çok bireysel özellik ile iş tatminini arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. İş tatmini ile ilgili olarak yapılan değişik çalışmalar iş tatmin düzeyinin cinsiyete göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla yürütülmüştür. Tang ve Talpade (1999) erkeklerin ödemelerle ilişkili olarak kadınlardan daha yüksek bir iş tatminine sahip oldukları, fakat kadınların da meslektaşlarla ilişkili olarak erkeklerden daha yüksek iş tatminine sahip olduklarını bulmuşlardır (Tang ve Talpade, 1999: 356). Cinsiyetle ilişkili olarak ücret konusundaki farklılıklar iş tercihi kararları ile ilgili olabilir. Kadınlar kendileri için önemli olan diğer iş koşulları sağlanmak kaydıyla daha az ödeme yapan işleri seçebilirler. Örneğin, daha düşük ödeme yapan bir iş onlara daha cazip ve daha esnek çalışma planları sunabilir. Ancak bu kısa dönemde tatmine yol açabilir uzun dönemde çalışanlar nisbi olarak daha düşük ücret almanın rahatsızlığını yaşamaya başlarlar. Jespen ve Sheu (2003) cinsiyeti doğrudan doğruya iş tatminiyle ilişkili olarak bulmadılar ve onların araştırmasında iş tatmini yaş ile de ilişkili değildi (Jepsen ve Sheu, 2003: 168). Benzer şekilde, Chambers (1999) genç kadınların yaşlılardan daha yüksek iş tatminine sahip olduklarını gösteren herhangi bir kanıt bulamadı (Chambers, 1999:71). Bununla beraber, Lawler (2003) kadın bilim adamlarının erkeklere oranla işlerinden çok daha memnuniyetsiz olduğunu bulmuştur (Lawler, 2003: 54-56).

#### *B. İşten Ayrılma Niyeti*

İşten ayrılma niyeti bir çalışanın bir organizasyondan ayrılmayı düşünmesi veya planlamasını ifade eder. Ayrılma fikri veya düşüncesi bir organizasyonu fiilen terk etme davranışından önce gelir. Çalışanların bir organizasyonu terk etme niyetleri gönüllü olarak ayrılma kararını önceden haber

verir (Lambert vd., 2001:245). Fishbein and Ajzen (1975) bireyin gerçek davranışının en iyi habercisinin bu davranışı icra etme niyeti olduğunu ileri sürmüşlerdir (Fishbein ve Ajzen, 1975: 54-67). Mobley, Horner ve Hollingworth (1978) zihinsel çoklu süreçlerin ayrılma niyetini etkilediğini ve bunu müteakiben bir kurumu terk etmeye karar verildiğini göstermişlerdir (Mobley vd., 1978: 409-410). Yaş ve kıdemden etkilenen iş tatmini alternatif ve uygun iş fırsatlarının varolması ile birleştiğinde, çalışanın örgütten ayrılma ya da başka pozisyon için arayışa girme niyetini önemli ölçüde etkiler. Bluedorn (1982) terfi, merkezileşme, kurallar ve düzenlemeler ve karar-alma süreçleri gibi örgütsel faktörlerle ilgili olarak bireysel algılamaların, bu bireyleri düşünme ve davranış şekillerini etkilediğini ileri sürmüştür (Bluedorn, 1982:143). Bireyler bir başka organizasyonda kariyerlerine devam etmek için, yeni bir kariyer çizgisi yakalamak için veya emekli olmak ya da iş dünyasından çekilmek için mevcut organizasyonlarını terk etme yolunu seçerler. Ayrılma niyetini etkileyen yaş gibi faktörler bir organizasyonu terk etmenin bir başka sebebi olan emeklilik niyetinin bir habercisi olabilir.

Yükseköğretimde bazı çalışmalar akademisyenlerin neden kendi kurumlarını terk etmeye karar verdiklerini belirlemek amacıyla yürütülmüştür (Johnsrud ve Rosser, 2002: 525-526; Maiter, 1990: 46; Smart, 1990: 414). Bu araştırmacılar genel bir ifadeyle düşük iş tatmininin çalışanların işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu öne sürüyorlardı. Yani düşük iş tatminine sahip çalışanlar işten ayrılma niyetlerini artırıyorlardı ve alternatif iş pozisyonları arıyorlardı. Araştırmacılar işten ayrılma niyetine sahip akademisyenleri araştırdılar ve bu akademisyenlerin ayrılma niyetini etkileyen kişisel faktörleri belirlemeye çalıştılar (Johnsrud ve Rosser, 2002: 527; Smart, 1990: 416). Johnsrud ve Heck (1994) söz konusu kurumlardaki meslektaş ilişkileri, ödüller, yönetim desteği ve destek hizmetlerinin kalitesi gibi iş hayatı hakkındaki algılamaların ve demografik değişkenlerin, işten ayrılan akademisyenlerin habercisi olduğu sonucuna varmışlardır (Johnsrud ve Heck, 1994:76-78). Smart (1990) akademisyenler üzerinde yapmış olduğu ulusal bir anket çalışması ile ayrılma niyetini açıklayan bireysel ve kurumsal karakteristikler (kariyer yaşı, cinsiyet ve kampus idare şekli), iş çevresi (yönetime katılım, araştırma ve maaş) ve iş tatmini bölümleri (kariyer devreleri) olmak üzere üç genel faktörün var olduğu sonucuna varmıştır. Smart (1990) işten ayrılma üzerinde etkili olan bu faktörlerin iş tatminini etkilediğini ifade etmiştir (Smart, 1990: 416-418). Yükseköğretim araştırmacıları arasında bazıları işten ayrılma niyeti ve iş tatmin arasındaki ilişkiyi maaş (Hagedorn, 1996: 582), kurumsal idare tipi (Smart, 1990: 416-418), akademik sıralama (Wimsatt, 2002: 397) ve meslektaş ilişkileri (Manger ve Eikeland, 1990:286) ile ilişkilendirerek araştırdılar.

Maaş tek başına işten ayrılmanın ne en iyi habercisidir ne de en önemli faktörüdür (Weiler, 1985:273). Fakülte akademisyenleri ayrılma kararlarında maaşı önemli bir faktör olarak gördüklerinde çoğunlukla onlara bir iş teklifi çoktan yapılmıştır (Maiter, 1990: 45-48). Burke (1988) akademisyenlerin

ayrılmalarının sebeplerinin daha çok yaşam kalitesi ve kişisel gelişim üzerine odaklandığını göstermiştir (Burke, 1988: 292). Barnes, Agago ve Coombs (1998) işten ayrılma ile ilgili olarak akademisyenlerin algılamaları ve bunun işten kaynaklanan stresle ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmalarında yaşam kalitesi sorunlarının önemini doğrulamıştır (Barnes vd., 1998:34-37). Bu araştırmacılar akademisyenlerin kendi kurumlarındaki zaman baskısı ve birliktelik duygusunun yokluğundan dolayı yaşadıkları hayal kırıklığının akademisyenlerin ayrılma niyetinin bir habercisi olduğu sonucuna varmışlardır. Johnsrud ve Rosser (2002) akademisyenlerin moralinin onların işten ayrılma niyetlerini açıklayan temel bir faktör olduğunu tartışmışlar ve morale ilave olarak fakülte üyelerinin her bir kampüse özgü kişisel ve mesleki kaygılara sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Johnsrud ve Rosser, 2002: 532-535). Üniversite yönetiminin morali güçlendirmek için fakülte mensuplarının endişelerini tanımlama ve onları çözmek yolunda çalışması gerekir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyen faktörler belirlenebilirse bu niyetin hayata geçirilmesinin önüne geçilebilir ve böylece hem örgüt hem de çalışan için birtakım yatırımlar uzun vadede her iki taraf için de kazanca dönüştürülebilir. Örgüt yeni işgücü bulma, seçme, eğitme, adapte etme ve gerekli yetenekleri kazandırma gibi süreçleri sil baştan yaşamayacak böylece ek maliyetlere katlanmak zorunda kalmayacak; çalışan ise mevcut düzenini bozmadan beklentilerinin karşılanmasını talep edebilecek ve yeni pozisyonlar aramak zorunda kalmayacaktır. Çünkü çalışan örgütte çalıştığı yıllar boyunca o örgüte başka örgütlerde kullanamayacağı yetenekleri kazanmak için katıldığı eğitim programları ve fedakârlıkları vasıtasıyla ciddi yatırımlar yapmıştır.

### C. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti

Pek çok çalışma daima güçlü olmasa da iş tatmini ile devamsızlık ve işgücü devri arasında negatif bir ilişki göstermişlerdir (Chatman, 1991:467; Hellriegel ve Slocum, 2004: 65-69; Tepper, 2000:183; Wagner ve Hollenback, 2005:86-88). İşten ayrılma davranışı çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracak ya da azaltacak olan iş tatmini seviyesi ile yakından ilişkilidir. Bu davranış biçimi, çalışanların işlerinden yeterince memnuniyet duymamaları durumunda başvurabilecekleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Rusbelt vd., 1988: 614). Leavitt (1996) iş tatminini etkilemesi beklenen diğer faktörler sabit tutulduğunda iş tatmini ve işgücü devir oranı arasında negatif bir ilişki bulmuştur (Leavitt, 1996: 339). Hellman (1997) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında önemli ve istikrarlı ters bir ilişki tespit etmiştir. İşten ayrılma niyeti iş tatmini ve iş güvenliği ile negatif ve elde edilen eğitim seviyesiyle pozitif ilişkilidir (Hellman, 1997:681). Sousa-Poza ve Henneberger (2002) işten ayrılma niyetlerinin belirleyicilerinin gerçek işten ayrılmaların belirleyicileri ile benzer olduğunu bulmuşlardır (Sousa-Poza ve Fred, 2002:228). Currall ve meslektaşları (2005) ödemediği duyulan tatminin performans ile pozitif ilişkili olduğunu ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Currall vd.,

2005:622). Benzer şekilde, Kennedy de (2005) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında önemli ve negatif ilişki bulmuştu (Kennedy, 2005:381-382). Davis (2006) tarafından yürütülen bir başka çalışmada da genel iş tatmini ile işten ayrılma niyeti güçlü ve negatif bir ilişkiye sahip olarak bulunmuştu (Davis, 2006:167). Bu bulgular kendi işlerinden tatmin olan çalışanların işten ayrılma niyetine çok fazla sahip olmayacaklarını düşünerek:

*H1: Çalışanların iş tatmini algılamaları ile onların işten ayrılma niyetleri arasında doğrusal ve negatif bir ilişki vardır.*

#### *D. Mevcut İş Fırsatlarının İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkileri*

İş alternatifleri makul bir zaman dilimi içerisinde farklı bir organizasyonda uygun bir pozisyon elde etmede çalışanların kendi yetenekleri ile ilgili algılamalarını ifade eder. İş alternatifleri kavramı March ve Simon'un (1958) işgücü devri ile ilgili modellerine hareket kolaylığı yapısını dâhil ettiklerinden beri işten ayrılma araştırmalarında alışılmış bir kavram olmuştur (March ve Simon, 1958:28). Price (1977) bir çalışan eğer işinden tatminsizlikte net bir dengeye sahipse alternatif işlerin veya fırsatların arz-talep dilimleri ayrılma olasılığını etkileyecektir. Eğer iş için talep arzdan büyükse uygun istihdam fırsatları elde etme olasılığı, istihdam fırsatları arzının talebinden büyük olması durumundan daha düşük olacaktır (Price, 1977: 42). Araştırma bulguları göstermiştir ki; eğer çalışanlar işlerinden memnun değilse ve ayrılmak için uygun iş alternatiflerine sahiplerse organizasyonlarını terk etmeyi seçeceklerdir (Lee vd., 2004:717).

Bireyler örgütten ayrılmayı düşündükleri zaman, işine olan davranışlarını değiştirmekte ve dış çevreden gelen alternatif iş olanaklarını aramaya ve değerlendirmeye ihtiyaç duymaktadır (Hwang ve Kuo, 2006:256). İşten ayrılma niyeti ile ilgili olarak karar aşaması değerlendirildiğinde çalışan tarafından alternatif iş fırsatlarının algılaması önemli bir yer tutmaktadır. Mobley'in (1977) işgücü devri modeli mevcut iş fırsatlarının iki farklı yönü üzerinde odaklanmıştı: alternatiflerin elde edilebilirliği ve cazibesi (Mobley, 1977:238). Ekonomik şartlar ayrılma niyetinde önemli bir rol oynar (March ve Simon, 1958:29; Vroom, 1964:37). Ekonomik büyüme iş memnuniyetsizliğinin işten ayrılma ile sonuçlanmasına yol açarken, ekonomik durgunluk mevcut işten tatmin olma duygusunu güçlendirir. Buna ilave olarak ülkenin nüfus potansiyeli ve nitelikli işgücü bulmadaki kolaylıklar ya da zorluklar da işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Hulin, Roznowski ve Hachiya (1985) işten ayrılma niyeti üzerinde işgücü

Pazar faktörlerinin etkisini açıklayan örgütsel bir geri çekilme modeli geliştirmişlerdi (Hulin vd., 1985: 244). Onlar geri çekilme süreçlerinde iş alternatiflerinin rolünü tanımladılar ve terk eden değişik tiplerin bir sınıflandırmasını yaptılar (örneğin, marjinal avareler gibi). Objektif bir ekonomik fırsat ile işgücü pazarı koşulları ile ilgili çalışanın subjektif algılaması arasındaki fark önemlidir (Hulin vd., 1985: 246). Tabii olarak, objektif işgücü pazar şartı; iş arzı, iş talebi ve istihdam seviyeleri ile ilgili bağımsız bilgiye dayalıdır. Hui (1988) objektif ve subjektif işgücü pazar şartlarının çalışanların işgücü devir oranı üzerindeki etkisini inceledi ve alternatif istihdam fırsatları ile ilgili olarak çalışanların algılamasının işten ayrılma davranışını öngörürken, işgücü pazarı ile ilgili objektif datanın bunu yapamadığını tespit etti (Hui, 1988: 215). Griffeth ve Hom (1988) çalışanların mevcut iş alternatifleri ile ilgili izlenimleri ile elinde spesifik bir iş fırsatına sahip olmak arasında bir fark olduğunu ileri sürdüler (Griffeth ve Hom, 1988: 108). Spesifik iş teklifleri alternatif iş fırsatları ile ilgili genel izlenimlerden çok daha cezbedicidir. İçsel ve dışsal işgücü pazarları üzerinde objektif ve algılanan fırsatların değerini ayıt etmek için Kirschenbaum ve Mano-Negrin (1999) İsrail’de hastane çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmanın bulguları gösterdi ki; dışsal objektif fırsatlar çalışanın işten ayrılmasının güçlü ve pozitif bir öngörücüsüyken, dışsal fırsatların algılanması ise işten ayrılma niyetinin güçlü ve pozitif bir öngörücüsüydü (Kirschenbaum ve Mano-Negrin, 1999: 1238).

İş alternatifleri araştırmasının odağı organizasyonlardan ayrılan çalışanlar olmuştur, işten ayrılan çalışanların nereye gittiği değil (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002:114). Kirschenbaum ve Weisberg (2002) geçmiş araştırmalardan farklı bir yaklaşım sergilediler ve çalışanın kariyer hedeflerinin öncülleri üzerine odaklaştılar (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002:115). Kirschenbaum ve Weisberg’e (2002) göre alternatif işler için işlerini terk eden çalışanlar 5 hedef tercihi arasından seçim yaparlar: aynı departmanda farklı bir iş, farklı bir departmanda benzer bir iş, farklı bir departmanda farklı bir iş, farklı bir organizasyonda benzer bir iş ve farklı bir organizasyonda farklı bir iş (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002:115-116). Çalışanların yaşı bu hedef tercihleri etkilediğinden dolayı, yaşlı çalışanların ayrılması daha az muhtemeldir. Eğitim seviyesi ile ilgili olarak da, daha az eğitilmiş çalışanların içsel kariyer merdivenini kullanmaları çok daha olasıdır. Çalışanların meslektaşlarının ayrılma niyetleri ile ilgili algılamalarında ise; bu algı büyüdükçe sözkonusu çalışanın bu 5 hedeften herhangi birisi



için işini terk etme olasılığı da artacaktır (Kirschenbaum ve Weisberg, 2002:117). Çalışanları koruma araştırması ile ilgili olarak farklı bir yaklaşımda Thatcher, Stepina ve Boyle (2002), algılanan iş alternatiflerinin doğrudan doğruya çalışanın işten ayrılma niyetini etkilediğini ve işten ayrılma niyetinin işgücü devri ile güçlü ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu buldular (Thatcher vd., 2002:233). Bu çalışmalara ilave olarak, Doig ve Beck (2005) uygun iş alternatiflerinin yokluğunu, çalışanların neden mevcut işverenleri ile kaldıklarını tanımlayan bir sebep olarak, buldular (Doig ve Beck, 2005:19).

İş tatmini iş arama davranışı ile negatif ilişkilidir (Hom ve Griffeth, 1991:355). Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar iş arama davranışına çok daha fazla angaje olurlar (Lee ve Mowday, 1987:737). Yaşlı ve yeteneksiz çalışanlar bir başka iş bulmada algılanan güçlüklerden dolayı iş alternatifleri aramaları çok daha az muhtemeldir (Werbel ve Bedeian, 1989:275). İş arama davranışı meslekle de ilişkilidir. Örneğin, doktorluk mesleğine sahip bir birey, işgücü pazarı açısından sürekli güçlüdür yani doktorlar minimum bir çaba ile kolayca mevcut kurumlarını terk edebilirler ve yeni bir kurumda çalışmaya başlayabilirler (Werbel ve Bedeian, 1989:276).

Eğer çalışan işinden memnunsa ve kendisine daha cazip koşullarda yeni bir iş fırsatı sunuluyorsa bu çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olması yüksek olasılıkla muhtemeldir. Ancak tam tersi durumda söz konusu olabilir, yani; çalışan işinden memnun değilse, ama bu işi terk etmesi halinde, yeni bir başka iş bulmakta sıkıntı yaşayacağını düşünüyorsa, bu durumda çalışan örgüte karşı sürekli bir bağlılık hissedecek ve muhtemeldir ki örgütten ayrılma niyeti beslemeyecek ya da niyeti olsa bile örgüte yapmış olduğu yatırımları düşünerek bunu aktif hale getirmeyecektir. Buradan hareketle:

*H2: Mevcut iş alternatiflerinin varlığı, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde etkilidir ve bu ilişkiye aracılık eder yani, mevcut iş alternatifleri analize dâhil edildiğinde, iş tatmininin işten ayrılma üzerindeki etkisi azalacaktır.*

### **III. Araştırmanın Metodolojisi ve Sonuçları**

Araştırmanın temel amacı; elektronik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışanların iş tatmini algılamaları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bununla birlikte, mevcut iş alternatiflerinin bu ilişki üzerindeki etkisinin ne yönde ve ne şiddette olduğunun tespiti bu çalışmanın temel hedefleri arasındadır. Bu temel

amaçlar doğrultusunda; iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve mevcut iş alternatifleri ölçekleri, daha önce yurtiçi ve yurt dışı bilimsel çalışmalarda kullanılmış anket formları geriye tercüme yöntemi kullanılarak Türkçeye uyarlanmıştır.

#### *A. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları, Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemi*

Bu çalışmanın ana kitlesini Türkiye’de A ilinde elektronik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları oluşturmuştur. Araştırma kapsamına sadece bir işletmenin çalışanlarının ve sadece özel sektör çalışanlarının dâhil edilmesi araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Buna rağmen, araştırmanın ilgili işletme çalışan ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir. Örneklem ilgili işletmenin çalışanlarının tamamı dâhil edilmiştir. Araştırmada, verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler, araştırma kapsamına dâhil edilen işletmelerin insan kaynakları yöneticileri tarafından çalışanlara uygulanmıştır. Anket formunun doldurulması gönüllülük esasına dayalı olmuştur. Bu İşletmede çalışanların tamamına dağıtılan anket formu sayısı 160’dır, ancak eksik ya da tamamlanmamış olduğu için 19 anket formu çıkarılmış ve 32 çalışan da anket formunu doldurmak istememişlerdir. Böylece elde edilen anket formu sayısı 109’ dur. Elde edilen cevaplanma oranı (0,68) bilimsel çalışmalar için arzu edilen cevaplanma oranının hayli üstündedir. Orijinal anket formları İngilizce dilinde idi ve hem Türkçe hem de İngilizce bilen bir dil uzmanı tarafından Türkçeye çevrildi. Türkçe anket formu daha sonra bir başka her iki dili de bilen bir dil uzmanı tarafından İngilizceye geri tercüme yolu ile çevrildi. Geri tercüme yöntemi orijinal versiyonla uyum saplanana kadar tekrar edildi (Brislin, 1980: 432). Çalışanların sosyo-demografik özellikleri: Araştırma kapsamına dâhil edilen çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar dikkate alındığında toplam 109 çalışanın 89’nun yani %81,6’sının erkek olduğu, %18,4’nün bayan; ortalama yaş düzeyinin 34 olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, büyük çoğunluğunun lise ve yükseköğretim mezunu olduğu saptanmıştır. Çalışanların aynı sektörde ortalama çalışma süreleri 8 ve yukarısı, aynı kurumda ortalama çalışma süreleri ise 6 yıl olduğu saptanmıştır.

#### *B. Ölçümler*

##### *a. İş Tatmini*

Çalışanların iş tatmini konusunda sahip oldukları algılamayı ölçmek için Mitchell ve meslektaşlarının (2001) çalışmasından yararlanılmıştır (Mitchell vd., 2001:103). Bu anket formunda iş tatmini genel olarak 3 temel soru ile değerlendirilmiştir. Söz konusu çalışmada kullanılan anket formuna dayalı olarak çalışanların iş tatmini algılamalarını belirlemek için yönlendirilen

sorular şunlardır:(a)her şeyiyle işimden çok memnunum, (b) genel olarak baktığımda, işimden hoşlanmam(ters) ve (c) genel olarak değerlendirdiğimde, burada çalışmak hoşuma gidiyor. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,84'dür.

b. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek için kullanılan sorular için Hom ve meslektaşlarının (1984) çalışmasından yararlanılmıştır (Hom vd., 1984: 163). Adı geçen çalışmada kullanılan anket formuna dayalı olarak çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirlemek için yönlendirilen sorular şunlardır: (a)gelecek 12 ay içerisinde bu organizasyondan ayrılacağımı ciddi bir şekilde düşünüyorum, (b)yakın gelecekte bu organizasyonu terk etmeye niyetim var, (c)öngörülebilir bir gelecek için bu organizasyonda kalmayı düşünüyorum (ters soru) ve (d) gelecek yıl içerisinde bu organizasyon dışında alternatif iş fırsatları aramayacağım (ters soru). Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,78'dir.

c. İş Alternatifleri

İş alternatiflerini ölçmek için Lee ve Mowday (1987) çalışmasında kullandığı anket formundan yararlanılmıştır (Lee ve Mowday, 1987: 735). Soruları değerlendirmek üzere 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Adı geçen çalışmada kullanılan anket formuna dayalı olarak mevcut iş alternatifleri konusunda çalışanlardan bilgi almak için yönlendirilen sorular şunlardır:(a) farklı bir organizasyonda işime alternatif uygun bir iş bulabilme olasılığım mükemmeldir, (b) eğer araştırırsam, gelecek 12 ay içerisinde farklı bir organizasyonda işime alternatif uygun bir iş bulabilme olasılığım mükemmeldir ve (c) gelecek 12 ay içerisinde farklı bir organizasyonda işime uygun alternatif bir iş elde etme şansım zayıftır(ters soru). Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,81'dir.

d. Kontrol Değişkenler

İşten ayrılma niyetinin habercisi olarak yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi birtakım demografik değişkenleri ve kıdemi kontrol değişkenler olarak dâhil ettik (Lee vd., 2004: 713; Werbel ve Bedeian, 1989: 279). Cinsiyet erkek için 1, kadın için 2 olarak ikili değişken olarak ölçüldü.

C. Yapı Geçerliliği

Öncelikle çalışmamızdaki tüm değişkenleri (yani iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve mevcut iş alternatifleri) içine alan doğrulayıcı bir faktör analizi (CFA) yaptık. Daha sonra kurduğumuz üç faktörlü ölçüm modelini alternatif iki-faktörlü model ile kıyasladık. Üç faktörlü model iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve alternatif iş fırsatlarından oluşuyordu. İki faktörlü model ise iş tatmini ve işten ayrılma (işten ayrılma niyeti ve alternatif iş fırsatları birleştirilerek) boyutlarından oluşuyordu. İleri sürülen üç-faktörlü model için açık uyum indeksi  $X^2 = 117.349$ ,  $p < .001$ , GFI (goodness of fit index) = .91, CFI (comparative fit index) = .921, IFI (incremental fit index) = .921, RMSEA (root-mean-square error of approximation) = .032. Bu modele karşı alternatif iki faktörlü modeli test ettik ve  $X^2 = 146.250$ ,  $p < .001$ , GFI = .89, CFI = .87, IFI=

.87, RMSEA = .039 elde ettik. Sonuçlar üç-faktörlü modelin dataya en iyi uyumu gösterdiğini ortaya koydu. Üç-faktörlü model ile iki-faktörlü modelin kıkare değerleri arasındaki farklılık 28.901, buradan serbestlik derecesi de(115-102=13). İstatistiki olarak önemli olan bu değer üç-faktörlü modelin iki-faktörlü modelden önemli derecede daha iyi olduğunu ileri sürer. Tablo 1 çalışmanın değişkenleri için ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyonları sunar. Hipotezlerimizin testi için regresyon sonuçları Tablo 2 'de sunulmuştur.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1.Yaş	2,32	1,07	-					
2.Cinsiyet	1,26	,44	-.418**	-				
3.Eğitim	2,23	,77	.120	.143	-			
4.Kıdem	2,77	,89	.112	-.314**	.444**	-		
5.İş tatmini	3,31	1,39	.362**	-.420**	.236*	.076	-	
6.İşten Ayrılma Niyeti	3,10	,96	.156	.004	.077	.286**	-.378**	-
7.Alternatif İş Fırsatları	2,92	1,53	-.409**	.414**	.021	.094	-.554**	.378**

<sup>a</sup>n=109. Every value above |.235| are significant at the 1% level.

Table 2: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Mevcut İş Fırsatları				İşten Ayrılma Niyeti			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	
Yaş	.145** (.007)	.134* (.045)	.135* (.041)	.102† (.074)	.092** (.003)	.092** (.004)	.091*** (.000)	
Cinsiyet	.369*** (.001)	.355* (.032)	.367* (.023)	.259 (.110)	.243 (.932)	.251** (.795)	.248* (.639)	
Eğitim	.206 (.992)	.192 (.303)	.196 (.394)	.144 (.487)	.131 (.706)	.134 (.814)	.129 (.974)	
Kıdem	.185* (.028)	.169† (.083)	.170† (.086)	.129** (.003)	.116* (.011)	.116* (.012)	.113* (.041)	
İş Tatmini		.107*** (.000)	.578 (.966)		.073*** (.000)	.396 (.850)	.379 (.832)	
İş Tatmini <sup>2</sup>			.092 (.389)			.063 (.470)	.060 (.637)	
Mevcut İş Fırsatları							.073*** (.004)	
R <sup>2</sup>	.292	.426	.431	.129	.326	.330	.396	
R <sup>2</sup> Değişim	.292	.134	.005	.129	.197	.004	.065	
F	8.550	12.177	10.242	3.084	7.937	6.664	7.492	
F değ.önemi	.000	.000	.389	.020	.000	.470	.004	

Unstandardized coefficients and standard error (in parenthesis). † p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001 (2-tailed). N=109

#### D. Hipotez Testleri

Hipotezlerimizi test etmek amacıyla hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanıldı. Öncelikle kontrol değişkenlerimiz üzerinde mevcut iş fırsatlarını ve işten ayrılma niyetini regresyon analizine tabii tuttuk (bakınız Tablo 2'deki Model 1 ve 4 Tablo 2). Daha sonra bu değişkene atfedilebilecek artan varyansı tespit etmek için iş tatminini girdik (bakınız Tablo 2'deki Model 2 and 5). Ardından test etmek için doğrusal olmayan etkiyi keşfetmek amacıyla iş tatmininin karesini girdik (bakınız Tablo 2'deki Model 3 ve 6). Son olarak, H2 aracılık sürecini (mediation) test etmek amacıyla, mevcut iş alternatifleri analize dâhil edildiğinde iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin önemini kaybedip kaybetmediğini test ettik (bakınız Tablo 2'deki Model 7). Hipotez 1 Tablo 2'deki model 5'de değerlendirildi. İş tatmininin işten ayrılma üzerindeki etkisini test ettik ve model 5 iş tatmini ile işten ayrılma arasında önemli bir negatif ve doğrusal ilişki ( $p < 0.001$ ) olduğunu ortaya koymuştur. Mevcut iş alternatiflerinin doğrusal iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkilerini model 7'de test ettik. İşten ayrılma niyeti için uyguladığımız regresyon analizi sonucunda; iş tatmininin işten ayrılma üzerindeki etkisinin önemini kaybettiğinin kanıtı olarak ( $b = .379$ ,  $p < .1$ ) mevcut iş fırsatlarının önemli ve pozitif bir aracılık etkisine sahip olduğunu ( $b = .073$ ,  $p < .01$ ) tespit ettik; böylece, H2 hipotezimiz de kabul edildi.

#### IV. Sonuç ve Tartışma

Çalışmamızda yapılan analizler sonucunda iş tatmini algısı ile işten ayrılma arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu araştırmanın sonuçları, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ve mevcut iş fırsatlarının bu iki değişken arasındaki ilişki üzerindeki etkilerini araştırarak literatüre katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmanın diğer bir katkısı da, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında çok net gibi görünen negatif ilişki örüntülerinin gerisinde başka değişkenlerin etkisinin araştırılması gereğini ortaya koymasındadır. Bu çalışmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkinin miktarı diğer pek çok çalışmada kanıtlandığı üzere yüksek olduğu için aracılık etkisinin test edilmesi de bir o kadar önemli olacaktır. Aracılık etkisinin tespit edilmesi değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkmasında nelerin etkili olduğunu belirlemede son derece etkili bir yöntemdir. Çalışanların çalıştıkları işyerinde iş tatminine sahip olmaları; örgütsel bağlılığı artırarak onların o örgüt için rol-ötesi davranışlar göstermelerine sebep olabilecek, verimlilik artacak, işten ayrılma niyetleri azalacak ve böylece işgücü kayıpları, devir oranları ve devamsızlıklar azalacak. İşletmede çalışanlar arasında uzun dönemli sağlıklı ilişkilerin kurulmasının alt yapısı örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesiyle oluşturulabilecektir ve bu davranış örgüt içerisinde sürekli devinime sahip bir çalışan ekibiyle sağlanamaz. Öncelikli olarak işletme yöneticileri çalışanların işlerinden tatmin duymalarını sağlamanın yollarını aramalı, geliştirmeli ve bunu sürdürmek için çaba harcamalıdır. İşinden tatmin olan çalışan, o işletme için gerektiğinde

fedakârlık gösterebilecektir. Diğer taraftan, bir işletmede işten ayrılma niyetlerinin farklı çalışanlar tarafından sık sık gündeme gelmesi, o işletmenin uzun dönemde en önemli yapı taşı olan çalışanların işletmede kalmaları ve işlerini severek yapmaları hususunda diğer çalışanları da olumsuz yönde etkileyecektir. Lider-üye değişim teoremi kapsamında, lider çalışanlara kendilerini ifade edebilecekleri, kendilerini güçlenmiş hissedebilecekleri ve değerli olduklarının hissettirildiği bir ortam sağlayacak; onların maaş, fiziki ortam ve sosyal güvenlik konularında beklentilerini karşılamaya çalışacak ve böylece çalışanların maddi ve manevi faktörler kapsamında işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak; çalışanlar da buna karşılık bu yönetici ve dolayısıyla işletme için ellerinden gelenin fazlasını yapmaya çalışarak o işletmede çalışmaya devam edeceklerdir. Hatta bazen cazip iş fırsatları olsa bile bunu yapacaklardır. Ancak bazı hallerde çalışanlar işlerinden memnun olsalar bile işten ayrılma niyeti besleyebilirler; bunun birtakım esas sebeplerini şöyle sıralayabiliriz: emeklilik, yakın aile ya da akrabaların kurduğu birtakım işletmelerdeki iş pozisyonları, daha cazip fırsatlar, ülkenin ekonomik şartları, yaş, cinsiyet, mesleğe olan ihtiyaç (iş pazarı arz-talep durumu) ya da daha güvenli bir gelecek düşüncesi gibi. Bununla birlikte; tam tersi durumlar için de örnek vermek mümkündür, yani çalışanlar işlerinden memnun olmasalar bile işten ayrılma niyeti beslemeyebilirler. Bunun en önemli sebebi belki de yaş ve kıdemdir, genellikle emeklilik çağına gelmiş çalışanlar işletmelerinden çok da memnun olmasalar bile o işletmede çalışmaya devam edebilirler. Diğer bir sebep ise, çalışanların başka işletmelerde iş bulamama endişesi dolayısıyla besledikleri sürekli bağlılıktır. Bu bağlamda çalışanları o işletmede hizmet etmeye sevk eden bir başka husus da o normatif bağlılık kapsamında işletmeye karşı hissedilebilecek sorumluluk duygusu olabilir. Yani işletmenin çalışanın zor dönemlerinde ona sahip çıkması ve çalışanın da sosyal değişim kuramı çerçevesinde ona karşı bir şeyler yapmak zorunda hissetmesi gibi. Ülkenin ekonomik koşullarının kötü olması da çalışanın işinden ayrılma niyeti beslemesine engel olabilir. Tüm bu koşullar düşünüldüğünde, mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye nasıl aracılık ettiği daha rahat yorumlanabilir. Mevcut iş alternatiflerinin hesaba katılması halinde çalışanın işinden duyduğu tatmin düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi elbette ki azalacaktır. Bu konuda gelecekte çalışma yapmayı düşünen araştırmacıların aracılık etkisine sahip olabilecek diğer faktörleri araştırmaları literatüre önemli bir katkı sağlayabilecektir. Bu çalışma sonucunda elde edilen önemli bulguların dışında, araştırmanın bazı sınırlılıkları ve kısıtları olduğu unutulmamalıdır. Bu çalışmanın en önemli kısıtı; iş tatmini ve işten ayrılma ile mevcut iş alternatifleri ile ilgili olarak sadece tek kaynaktan (çalışanlardan) bilgiyi elde etmesidir. Bu sonuçların iş tatmini üzerinde yapılacak olan gelecekteki çalışmaları teşvik edeceğini ümit ediyoruz.

**Kaynaklar**

- Akerlof, G.A., Rose, A.K. ve Yellen, J.L. (1988). "Job Switching and Job Satisfaction in the US Labour Market", *Brooking Papers on Economic Activity*, 2: 495-582.
- Barnes, B.L., Agago, M.O. ve Coombs, W. T. (1998). "Effects of Job Related Stress on Faculty Intension to Leave Academia", *Research in Higher Education*, 39(4): 457-469.
- Bluedorn, A.C. (1982). "A Unified Model of Turnover From Organization", *Human Relations*, 35: 135-153.
- Brislin, R.W. (1980). "Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials", In H.C. Triandis & J.W. Berry (Eds), *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Vol. 2. Methodology*, Boston, MA: Allyn and Bacon, 389-444.
- Burke, R.J. (1988). "Some Antecedents and Consequences of Work-Family Conflict", *Journal of Social Behavior and personality*, 3: 287-302.
- Chambers, J.M. (1999). "The Job Satisfaction of Managerial and Executive Women: Revisiting the Assumptions", *Journal of Education for Business*, 75(2):69-75.
- Chatman, J. A. (1991). "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, 36: 459-484.
- Clegg, C.W. (1983). "Psychology of Employee Lateness, Absence, and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study", *Journal of Applied Psychology*, 68: 88-101.
- Currall, S., Towler, A., Judge, T. ve Kohn, L. (2005). "Pay Satisfaction and Organizational Outcomes", *Personnel Psychology*, 58 (3): 613-640.
- Davis, P. J. (2006). "In Search of the Common Wealth: A Service-Profit Chain for the Public Sector", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(2): 163-172.
- Doig, K. ve Beck, S. (2005). "Factors Contributing to the Retention of Clinical Laboratory Personnel", *Clinical Laboratory Science*, 18(1): 16-27.
- Drago, R. ve Wooden, M. (1992). "The Determinants of Labor Absence: Economic Factors and Workgroup Norms Across Countries", *Industrial and labor Relations Review*, Vol. 45(4): 764-778.
- Fishbein, M. ve Ajzen, R. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Reading, Mass: Addison Wesley,
- Freeman, R. (1978). "Job Satisfaction as an Economic Variable", *American Economic Review*, 68: 135-141.
- Ghazzawi, I. (2008). "Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda", *The Business Review*, 11: 1-11.

- Gordon, M. ve Denisi, A. (1995). "A Re-Examination of the Relationship Between Union Membership and Job Satisfaction", *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 222-36.
- Griffeth, R. W. ve Hom, P. W. (1988). "A Comparison of Different Conceptualizations of Perceived Alternatives in Turnover Research", *Journal of Organizational Behavior*, 9(2): 103-111.
- Hagedorn, L. S. (1996). "Wage Equity and Female Faculty Job Satisfaction: The Role of Wage Differentials in a Job", *Research in Higher Education*, 37(5): 569-598.
- Hellman, C. M. (1997). "Job Satisfaction and Intent to Leave", *Journal of Social Psychology*, Vol. 137(6): 677-689.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (2004). *Organizational Behavior* (10th ed.), Canada: Thomson.
- Herzberg, F. W. (1959). *The Motivation to Work*, John Willey, New York, 416-417.
- Hom, P.W. ve Griffeth, R. W. (1991). "Structural Equations Modeling Test of Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 76: 350-366.
- Hom, P.W., Griffeth, R.W. ve Sellaro, C. L. (1984). "The Validity of Mobley's 1977 Model of Employee Turnover", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 141-174.
- Huang, I.C., Lin, H.C. ve Chuang, C.H.. (2006). "Constructing Factors Related to Worker Retention", *International Journal of Manpower*, 27(5): 491-508.
- Hui, C. H. (1988). "Impacts of Objective and Subjective Labourmarket Conditions on Employee Turnover", *Journal of Occupational Psychology*, 61(3): 211-219.
- Hulin, C. L., Roznowski, M. ve Hachiya, D. (1985). "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration", *Psychological Bulletin*, 97(2): 233-250.
- Hwang, I. ve Kuo, J. (2006). "Effect of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention – An Examination of Public Sector Organizations", *Journal of American Academy of Business*, 8(2): 254-9.
- Jepsen, D.A. ve Sheu, H-B. (2003). "General Job Satisfaction From a Developmental Perspective: Exploring Choice-Job Matches at Two Career Stages", *The Career Development Quarterly*, 52(2): 162-179.
- Johnsrud, L. K. ve Heck, R. H. (1994). "A University's Faculty: Predicting Those Who will Stay and Those Who Leave", *Journal for Higher Education Management*, 10(1): 71-84.
- Johnsrud, L. ve Rosser, V. (2002). "Faculty Member's Morale and Their Intention to Leave: A Multilevel Explanation", *Journal of Higher Education*, 73(4): 518-542.



- Kennedy, B. R. (2005). "Stress and Burnout of Nursing Staff Working with Geriatric Clients in Long- Term Care", *Journal of Nursing Scholarship*, 37(4): 381-382.
- Kirschenbaum, A. ve Mano-Negrin, R. (1999). "Underlying Labor Market Dimensions of "Opportunities": The Case of Employee Turnover", *Human Relations*, 52(10): 1233-1255.
- Kirschenbaum, A. ve Weisberg, J. (2002). "Employee's Turnover Intentions and Job Destination Choices", *Journal of Organizational Behavior*, 23(1): 109-125.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., Barton, A. ve Lubbock, S.M. (2001). "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers", *Social Science Journal*, 38(2): 233-251.
- Lawler, E. E. (2003). *Treat People Right*, San Francisco: Jossey-Bass Inc. McGraw-Hill Irwin,
- Leavitt. W. M. (1996). "High Pay and Low Morale—Can High Pay, Excellent Benefits, Job Security, and Low Job Satisfaction Coexist in a Public Agency", *Public Personnel Management*, 25(3): 333–341.
- Lee, T. W. ve Mowday, R. T. (1987). "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Stress and Mowdays Model of Turnover", *Academy of Management Journal*, 721-743.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablinski, C. J., Burton, J.P. ve Holtom, B. C. (2004). "The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 47: 711–722.
- Locke, E. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1297-1349), Chicago: Rand McNally,
- Manger, T. ve Eikeland, O. (1990). "Factors Predicting Staff's Intentions to Leave in the University", *Higher Education*, 19: 281-91.
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Matier, M.W. (1990). "Retaining Faculty: A Tale of Two Campuses", *Research in Higher Education*, 31: 39-60.
- Mitchell, T.R., Holtom, B. C. ve Lee, T. W. (2001). "How to Keep Your Best Employees: Developing an Effective Retention Policy", *Academy of Management Executive*, 15(4): 96-108.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62: 237-240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. ve Hollingsworth, A. T. (1978). "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63(4): 408-414.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. ve Caldwell, D. F. (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34: 487-516.
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press,
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B. ve Glassman, M. (1992). "The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction", *Human Relations*, 45(8): 859-873.
- Rhodes, C.P., Nevill, A. ve Allan, J. (2004). "Valuing and Supporting Teachers: A Survey of Teacher Satisfaction, Dissatisfaction, Morale and Retention in an English Local Education Authority", *Research in Education*, 71: 67-80.
- Rusbelt, C. E., Dan, F., Glen, R. ve Arch, M. G. (1988). "Impact of Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31 (3): 599-627.
- Smart, J. (1990). "A Causal Model of Faculty Turnover Intentions", *Research in Higher Education*, 31: 405-424.
- Sousa-Poza, A. ve Fred, H. (2002). "An Empirical Analysis of Working-Hours Constraints in Twenty-One Countries", *Review of Social Economy*, 60(2): 209-242.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage, London.
- Tang, T. L. P. ve Talpade, M. (1999). "Sex Differences in Satisfaction with Pay and Co-Workers: Faculty and Staff at a Public Institution of Higher Education", *Public Personnel Management*, 28: 345-364.
- Tepper, B. J. (2000). "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43: 178-190.
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P. ve Boyle, R. J. (2002). "Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets", *Journal of Management Information Systems*, 19(3): 231-242.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Wagner, J.A. ve Hollenbeck, J.R. (2005). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, 5.ed. South Western, OH.
- Weiler, W. C. (1985). "Why Do Faculty Members Leave the University?", *Research in Higher Education*, 23(3): 270-278.
- Werbel, J. D. ve Bedeian, A. G. (1989). "Intended Turnover as a Function of Age and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 10: 275-281,

Wimsatt, L.A. (2002). *Using Multiple Measures to Understand Faculty Job Satisfaction: Implications for the Development of Conceptual and Practical Models*, Presented at 42nd Forum of the Association for Institutional Research, Toronto, Canada.