



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ESNEK YAN HAK UYGULAMALARI VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Emre BİÇER

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Neşe SONGÜR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI/
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

AĞUSTOS 2023



**ESNEK YAN HAK UYGULAMALARI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
İLİŞKİSİ: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Emre BİÇER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

AĞUSTOS 2023

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Emre BİÇER

21.08.2023

TEZ ONAY SAYFASI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Emre Biçer tarafından hazırlanan “Esnek Yan Hak Uygulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti: Örgütsel Bağlılığın Düzenleyici Rolü” Başlıklı tez çalışması 21/08 /2023 tarihinde saat 10.00’da yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak **KABUL** edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan (Unvan/Ad-Soyad/Kurum): Prof. Dr. Belgin Aydın Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐
Üye (Unvan/Ad-Soyad/Kurum): Prof. Dr. Neşe Songür Ankara Hacı Bayram Veli üniversitesi	☒	☐
Üye (Unvan/Ad-Soyad/Kurum): Dr. Öğretim Üyesi Hande Özgen Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	☒	☐

TEŞEKKÜRLER

Yüksek lisans tezimin konusunu belirleme aşamasından sonuç kısmına kadar tüm süreçte ve her koşulda benden desteğini esirgemeyen ve beni yönlendiren danışmanım Prof. Dr. Neşe Songür’e katkılarından dolayı teşekkürü borç bilirim.

Esnek yan haklar alanında benimle kaynaklarını paylaşan ve araştırmanın anket uygulaması sürecinde çok büyük desteği olan Sayın Can Suntay’a teşekkür ederim.

Tez sürecimde yanımda olan, bana verdikleri moral ve motivasyon ile destek olan sevgili arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak hayatımın her alanında olduğu gibi yüksek lisans sürecinde de benden desteğini esirgemeyen, her zaman bana inanan çok kıymetli anne ve babam Gülsüm ve İsmail Biçer’e sonsuz teşekkür eder, bu çalışmanın tüm manevi kıymetlerini onlara ithaf ederim.

ESNEK YAN HAK UYGULAMALARI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞİKİSİ: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

(Yüksek Lisans Tezi)

Emre BİÇER

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ağustos 2023

ÖZET

İnsan kaynakları yönetiminde ücret politikaları kapsamında yan haklar önemli bir yer tutmaktadır. Yan haklar maaştan farklı olarak çalışanların sosyal ihtiyacını karşılamakta ve örgütün cazibe merkezi haline gelmesine katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda araştırmada yan haklar alanında uluslararası düzeyde yaygın bir şekilde uygulanan fakat ülkemizde yeni gelişmekte olan esnek yan haklar sistemine yer verilmiştir. Esnek yan hakların yeni bir sistem olarak görülmesi, ülkemizdeki uygulamasının azlığı, örgütlerin insan kaynakları politikaları içerisinde önemli bir unsur olması ve literatürde bu alanda az sayıda çalışma yapılmış olması konunun esnek yan haklar odağında seçilmesini sağlamıştır. Esnek yan hakların çalışanları işte tutmaya yönelik sonuçları ve bu sonuçlar üzerindeki örgütsel bağlılığın etkisinin incelenmek istenmesi araştırma konusunun ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Araştırmanın iki ana hipotezi bulunmaktadır. İlki esnek yan hak uygulamalarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisi olduğu ve ikincisi ise bu ilişkide örgütsel bağlılığın düzenleyici rolünün olduğudur. Bu hipotezlerde esnek yan haklar bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti bağımlı değişken ve örgütsel bağlılık düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca demografik değişkenler de (yaş, cinsiyet ve medeni hal) araştırmaya dahil edilmiştir. Değişkenlere yönelik yapılan araştırma ve bulgular sonucunda esnek yan haklar ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulunamamış ve örgütsel bağlılığın düzenleyici bir rolünün olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın hipotezleri doğrulanamamıştır. Demografik değişkenlerin işten ayrılma niyeti ile puan ortalaması farkları incelendiğinde sadece yaş grubu ile istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırmanın esnek yan haklar odağında olması ve bu alanda literatürde az sayıda çalışma olması araştırmanın literatüre katkısını ortaya koymaktadır.

Bilim Kodu : 114704

Anahtar Kelimeler : İnsan kaynakları, insan kaynakları yönetimi, esnek yan haklar, yan haklar, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık

Sayfa Adedi : 108

Danışman : Prof. Dr. Neşe SONGÜR

THE RELATIONSHIP BETWEEN FLEXIBLE BENEFITS PRACTICES AND
INTENTION TO LEAVE: THE MEDIATING ROLE OF
ORGANIZATIONAL COMMITMENT'S

(M.Sc. Thesis)

Emre BİÇER

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

August 2023

ABSTRACT

In human resources management, fringe benefits have an important place within the scope of wage policies. Benefits, unlike salary, meet the social needs of the employees and contribute to the organization's becoming a center of attraction. In this context, the flexible fringe benefits system, which is widely applied at the international level in the field of fringe benefits, but which is newly developing in our country, is included in the research. The fact that flexible fringe benefits are seen as a new system, the scarcity of implementation in our country, the fact that they are an important element in the human resources policies of organizations, and few studies in this field in the literature have enabled the subject to be chosen in the focus of flexible fringe benefits. Desiring to examine the results of flexible fringe benefits for retaining employees and the effect of organizational commitment on these results has led to the emergence of the research topic.

The research has two main hypotheses. The first is that flexible fringe benefits are associated with the intention to leave, and the second is that organizational commitment has a moderating role in this relationship. In these hypotheses, flexible fringe benefits are considered as the independent variable, intention to leave the job as the dependent variable, and organizational commitment as the moderator variable. In addition, demographic variables (age, gender and marital status) were also included in the study. As a result of the research and findings on the variables, no relationship was found between flexible fringe benefits and intention to leave, and it was seen that organizational commitment did not have a moderating role. Therefore, the hypotheses of the research could not be confirmed. When the differences between the intention to quit job and the mean score of the demographic variables were examined, a statistically significant difference was found only with the age group. The fact that the research focuses on flexible fringe benefits and that there are few studies in the literature in this field reveals the contribution of the research to the literature.

Science Code : 114704

Key Words : Human resources, human resource management, flexible benefits,
fringe benefits, intention to quit, organizational commitment

Page Number : 108

Supervisor : Prof. Dr. Neşe SONGÜR

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
1. GİRİŞ	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. Yan Haklar	3
2.1.1. Yan Hak Kavramı ve Tarihçesi	3
2.1.2. Yan Hak Kavramının Özellikleri ve Amaçları.....	5
2.1.3. Yan Hak Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri	7
2.1.4. Esnek Yan Hak Kavramı ve Tarihçesi	9
2.1.5. Esnek Yan Hak Uygulamasının Özellikleri	11
2.1.6. Esnek Yan Hak Uygulamasının Hazırlık Süreci	12
2.1.7. Esnek Yan Hakların İşveren ve İşgören Açısından Avantaj ve Dezavantajları	14
2.1.8. Esnek Yan Hak Uygulamalarıyla İlgili Örnekler.....	16
2.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	20
2.2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	20
2.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Teoriler	23
2.2.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	27
2.2.4. İşten Ayrılma Niyeti Sonuçları	30
2.2.5. İşten Ayrılma Niyetine Karşın Alınabilecek Önlemler.....	32
2.3. Örgütsel Bağlılık	35
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	35
2.3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	38
2.3.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları	46
2.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	48
2.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	55
3. KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR BAĞLAMINDA DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	59
3.1. Esnek Yan Hak Uygulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	59

3.2. Esnek Yan Hak Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	61
3.3. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	63
4. ESNEK YAN HAK UYGULAMALARI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	65
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	65
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	65
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	67
4.4. Ölçme Yöntemi ve Ölçüm Araçları	68
4.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları	69
4.6. Faktör Analizi (Yapı Geçerliliği Analizi)	69
4.7. Güvenilirlik Analizi	73
4.8. Bulgular ve Analiz	74
4.8.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	74
4.8.2. Normallik Testleri	75
4.8.3. Hipotez Testleri	76
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
KAYNAKÇA	85
EKLER	103
ÖZGEÇMİŞ	109

TABLoların LİSTESİ

Tablo 2.1. Esnek Yan Hak Uygulamalarının İşveren Açısından Avantaj ve Dezavantajları.....	15
Tablo 2.2. Esnek Yan Hak Uygulamalarının İşgörenler Açısından Avantaj ve Dezavantajları.....	15
Tablo 2.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.....	28
Tablo 2.4. İşten Ayrılmanın Sonuçları.....	31
Tablo 2.5. Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	36
Tablo 2.6. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Perspektifte Sınıflandırmaları ve Gelişimi.....	37
Tablo 2.7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	49
Tablo 2.8. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	56
Tablo 4.1. EYH Ölçeği için KMO ve Barlett's Test Sonucu.....	70
Tablo 4.2. EYH Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	70
Tablo 4.3. İAN Ölçeği için KMO ve Barlett's Test Sonucu.....	71
Tablo 4.4. İAN Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	71
Tablo 4.5. ÖB Ölçeği için KMO ve Barlett's Test Sonucu.....	72
Tablo 4.6. ÖB Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	73
Tablo 4.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	75
Tablo 4.8. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	76
Tablo 4.9. Yaş Grupları ve İşten Ayrılma Niyeti Tek Yönlü Anova Analizi.....	77
Tablo 4.10. Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti Bağımsız Örneklem T-Testi.....	77
Tablo 4.11. Medeni Hale Göre İşten Ayrılma Niyeti Bağımsız Örneklem T-Testi.....	78
Tablo 4.12. EYH, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık Korelasyonu.....	78
Tablo 4.13. Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları.....	79

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 2.1 Esnek Yan Hak Uygulamasının Hazırlık Aşamaları.....	14
Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması.....	39
Şekil 2.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	44
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	66



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamalarıyla birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
BES	Bireysel Emeklilik Sistemi
EYH	Esnek Yan Haklar
İAN	İşten Ayrılma Niyeti
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
ÖB	Örgütsel Bağlılık
SHRM	Society for Human Resources Management
TDK	Türk Dil Kurumu

1. GİRİŞ

İşletme bilimi ve çalışma hayatında personel yönetimi insan kaynakları yönetimine evrilmiş ve bu evrilme günümüzün rekabet koşullarına ve küresel etkenlere bağlı olarak devam etmektedir. Merkezde insan olmasından dolayı iş ve çalışma hayatında dinamizm etkisini sürdürmektedir. Yakın geçmişte yaşanan ve hala etkileri devam eden pandeminin iş hayatına etkisi bu dinamizmin en somut örneği olmuştur. Özellikle küresel etkiye sahip olayların yaşanması ile insan kaynakları yönetiminde çalışma politikalarının, ücretlendirme politikalarının mevcut şartlara uyumlandırılması zorunluluk haline gelmiştir.

İş ve iş dışı hayatın birbirine bağlı olduğu gerçeği kabul edildiğinde çalışanların iş dışı hayatını destekleyecek uygulamaları yani yan hak uygulamalarını geliştirmek gerekmektedir. Ücretlendirme politikaları, her ne kadar yan haklardan ayrı olarak düşünülse de ücret bütçesinin önemli bir kısmının yan haklara ayrılması; vergi avantajlarının sağlanması, marka değerinin artırılması, çalışanların iş dışı hayatının da desteklenmesiyle beklentilerinin karşılanması ve dolayısıyla motivasyonunun artarak örgüte bağlılığının artırılması gibi muhtemel faydaları da beraberinde getirmektedir (Özdemir, 2021). İşletmenin hem nitelikli iş gücünü çekmesi hem de var olan iş gücünü işletme tutması açısından yan hak uygulamalarında yeni politikalar ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmada yan hak uygulamalarından esnek yan hak uygulamalarına odaklanılmış ve bu uygulamaların işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Bu incelemede çalışanların gösterdiği performansı, işe, örgüte karşı tutum ve davranışlarını, işten ayrılma niyetlerini etkileyen ve önemli bir faktör olarak görülen örgütsel bağlılık ise düzenleyici role sahip olduğu düşünülerek ele alınmıştır. Araştırmanın iki temel sorusu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi “Esnek yan haklardan faydalanan çalışanların işten ayrılma niyetleri ile arasında bir ilişki var mı, varsa ne yönde ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü var mıdır?” sorusudur. İkincisi ise “Yaş, cinsiyet ve medeni hal durumlarına göre işten ayrılma niyeti farklılık gösteriyor mu?” sorusu olmuştur. Araştırmanın ilk sorusunun ortaya çıkışında araştırmacının düşüncesi esnek yan hak uygulamalarının işten ayrılma niyeti ile bir ilişki içerisinde olduğu ve örgütsel bağlılığın da bu ilişkiyi düzenlediği yönünde olmuştur. İkinci sorusunda ortaya çıkışı ise araştırmacının düşüncesi işten ayrılma

niyetinin yaşı, cinsiyet ve medeni hal durumlarına göre değişebileceği yönünde olmuştur. Dolayısıyla çalışmanın ana hipotezleri esnek yan hak uygulamaları ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel bağlılığının düzenleyici rolünü ve işten ayrılma niyetinin yaşı, cinsiyet ve medeni hale göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek olmuştur.

Bu araştırma kapsamında ilk bölümde yan haklar, esnek yan haklar, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık kavramları teorik olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde bu kavramların birbiri ile ilişkisi ve bu ilişkileri inceleyen çalışmalar ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmanın metodolojisi sunulmuş, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve bulgular incelenmiştir. Son kısımda ise araştırmanın bulgularına yönelik sonuçlar, araştırmacı yorumu ve önerilere yer verilmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Birinci bölüm kuramsal çerçevede araştırmanın konusunu oluşturan esnek yan hak uygulamaları, yan haklar başlığı altında işlenmiştir. Devamında ise işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık konularına yer verilmiştir. Kavramlar tanımları, tarihçeleri, yaklaşımları, örneklendirmeleri, ilişkili kavramları, etkilendikleri faktörler gibi alt başlıkları ile ele alınmıştır.

2.1. Yan Haklar

Yan haklar İnsan Kaynakları Yönetimi'nde önemli bir yer tutmaktadır. Örgütlerin çalışanların sosyal hayatını destekleme düşüncesiyle geliştirilen ve işgücü piyasasında rekabet avantajı sağlayan yan hakların tanımına, tarihçesine, özelliklerine ve İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki önemine yer verilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın odağı olan esnek yan hak uygulamaları da bu başlık altında aktarılmıştır.

2.1.1. Yan Hak Kavramı ve Tarihçesi

Yan hak kavramı Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından; özel nakit hakları, hizmet ve ürünlerle ilgili giderlerin veya maaşın bir bölümünü oluşturan medikal ve diğer hizmetlerin provizyonu için artırılmış ücretler olarak tanımlanmakta ve literatürde sosyal giderler, ek ödemeler, alt maaşlar gibi terimlerle de ifade edilmektedir. Bunun yanında çalışanlar bu hakları yemek kartı veya indirim, düşük kirali barınma (lojman) vb. şekillerde almaktadırlar. Buna benzer maaşa eklenen sosyal faydalara yan haklar denilmektedir (Bhatia, 2009, s. 92). Başka bir deyişle çalışanın memnuniyetini, işletmeye olan sadakati ile performansını artıran maaşa ek olarak verilen her türlü ek hak, maaş dışı yan hak olarak tanımlanmaktadır (Yıldızeli, 2002, s. 7).

Rekabet veya küreselleşme sonucu artan işgören ücretlerinin bir kısmı nakit yerine aynı olarak verilen haklardan oluşmaktadır. Çalışanlara sağlanan bu faydaların değeri ortalama bir işletmenin maaş bütçesinin %20 ila %50'sini oluşturmaktadır (Torrington, Hall, ve Taylor, 2005, s. 651). Dolayısıyla çalışanlara sağlanan bu faydalar ücret paketinin pahalı bir parçası olup özenle planlanması ve yürütülmesi gerekmektedir (Armstrong, 2010, s. 382). Aynı zamanda günümüz işe alım süreçlerinde yetenekli çalışanları işletmeye katabilmek amacıyla çalışanlar için bir tercih nedeni olarak yan haklar önemli bir rol oynamaktadır. Glassdoor'un 2015 yılının

3. Çeyreğinde ABD’nde gerçekleştirdiği Çalışan Güvencesi Anketine göre ankete katılanların %60’ı yan hakların ve ikramiyelerin, bir iş teklifini kabul edip etmeyeceklerini belirlemedeki en büyük faktör olduğunu söylemişlerdir. Çalışanların %80’inin ise maaş zammı yerine ek hakları tercih ettiği görülmüştür (Glassdoor, 2015; Jones, 2017, s. 3). Bu çalışma yan hakların işletmeye yeni işgücünü çekme ve mevcut iş gücünü işte tutma açısından önemini destekleyici niteliktedir.

Yan hakların tarihsel gelişiminde II. Dünya Savaşında savaşın etkilerini dengeleme amacıyla bir takım maddi olmayan hakların ortaya çıkması başlangıç olmuştur. Sağlık, eğitim, ev sahibi olma, rekreasyon, kredi vb. hakları içeren bu yan haklar sendikaların baskı ve talepleri sonucunda uygulanmış veya mevcut uygulamalar artırılmıştır (Bhatia, 2009, s. 94). Süreç uluslararası düzlemde ele alındığında sendikal örgütlenmenin yan haklar konusunda ön plana çıkan bir faktör olduğu göze çarpmaktadır. Başta yan hak paketleri, ortak uygulamalar ve yasal güvenlikler içeren Batı Avrupa ve İskandinav ülkeleri gibi güçlü politik etkilere ve sendikalara sahip bölgeler olmak üzere sendika ilişkileri güçlü olan kamu ve özel kuruluşların bu kapsamda daha cömert ve avantajlı olduğu görülmektedir (Plooster, 2017).

Yan hak ve uygulamaların ülkemizde ortaya çıkışında ise uluslararası düzlemde olduğu gibi sendikal faaliyetler ön plandadır. Sendikalar işçi, işveren ve kamu alanında güçlü ilişkilere sahip olması dolayısıyla toplu iş sözleşmelerinde yan hakları gündeme getirmede etkili olmuştur. Sendikal süreçlerle ilgili olarak (Şardan, 2012, s. 39); yan haklar, temel ücrete ilave her türlü menfaati kapsamasından dolayı, ücretin, emeğin karşılığı olarak kabul edilen görüşten “toplumun ve işletmenin bir üyesi olarak işçiye sağlanan bir gelir” şeklinde düşünülmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda gerçekleştirilen sendikal faaliyetlerle özellikle mavi yakalı işçilere yönelik hayatlarının idamesini kolaylaştırıcı yan hak paketleri sunulmuştur (Özdemir, 2021, s. 6).

Yan hakların ortaya çıktığı ABD’ndeki tarihsel gelişimi ise kronolojik sıralamaya göre şu şekilde olmuştur (The World at Work Handbook of Compensation, 2007; akt. Küçüklerli, 2019);

- 19. Yüzyıl sonlarında ABD ekonomisi ziraattan sanayiye geçiş yapmış ve 1875 yılında Amerikan Express Şirketi ilk emeklilik planını oluşturmuştur.

- 1900'ler'de (I. Dünya Savaşı); ABD'ne yeni işçiler girmiş, iş gücü homojen, sosyal güvenlik ve finansal ağlar oluşmuş, 1913 yılında kongre tarafından çalışma idaresi kurulmuştur.

- 1920'lerde; işyerinde yaralanan veya ölen işçilere sakatlık ödeneği sağlanmış, Baylor Üniversite Hastanesi'nde ilk Mavi Haç Planı oluşturulmuş, Kaiser Sağlık Bakım Örgütü kurulmuş, 1921, 1926 ve 1928'deki Gelir Yasası işverenleri özel emeklilik sigortalarına teşvik etmiştir.

- 1930'larda; kamu güvenliği geliştirilmeye başlanmış, işçi tazminatı-işsizlik sigortası-ulusal çalışma yasası oluşturulmuş, 1935 yılında sosyal güvenlik kurulmuş ve maaş ve sosyal haklar için toplu pazarlıklar yapılmaya başlanmıştır.

- 1940'larda (II. Dünya Savaşı); 1948'de Ulusal Çalışma İlişkileri Kurulu kurulmuş, kadınlar işgücü olarak kabul edilmeye başlanmış, aile bakım sorunlara ortaya çıkmış, özel emeklilik sigortaları önemli ölçüde gelişmiştir.

- 1950'lerde (II. Dünya Savaşı Sonrası); yan haklar ortaya çıkmış, basit yardım paketleriyle, geleneksel aile ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmış, işverenler rakipleriyle, sahip oldukları yan haklarla rekabet etmeye başlamışlardır.

Bu tarihlerden sonra olan gelişmelerde esnek yan hak uygulamaları ortaya çıkmaya başlamış ve bu kapsamda günümüze kadar olan gelişmeler esnek yan hak uygulamalarının tarihçesi başlığı altında ele alınmıştır.

2.1.2. Yan Hak Kavramının Özellikleri ve Amaçları

Yan hak çalışanlara maaş gibi doğrudan performansına bağlı olarak verilmemektedir. Bu haklar çalışanın örgütün üyesi olmasına bağlı olarak verilmekte ve çalışanın yaşam standardını yükseltici nitelik taşımaktadır. Yan haklar maaşın ek ödemesidir ve bu ek ödeme veya faydalar çalışanın gerçek bir ihtiyacını karşılamalıdır (Bhatia, 2009, s. 92).

Yan hakları maaştan ayıran altı özellik bulunmakta ve bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır. (Mamoria ve Gankar, 2008, s. 334; akt. Küçüklerli, 2019, s. 26-28):

1. Maaşın doğrudan yapılan işle ilgili olmasına karşın, yan hak bu maaşa ek olarak aldığı ödeme veya haktır.

2. Çalışanların belli işleri yapma karşılığında değil, işlerine olan ilgilerini ve motivasyonlarını artırmak için verilen haklardır. Bu haklar çalışanların kazançlarını artırmakta ve daha fazla kazanç elde etmesini sağlamaktadır.
3. Yan haklar işverene bir işçilik maliyetidir. Çünkü bu mesai ödemelerine ek olarak yapılan bir masraftır. Dolayısıyla bir işletmenin normal mesai ödemelerinin dışında yaptığı her harcama bir yan hak olarak değerlendirilebilir.
4. Yan hak; çalışanın üretimi ve çabası ile doğrudan ilgili değildir. Bu haklar çalışanın hizmet süresinin uzunluğuna, cinsiyetine, hastalığına ve benzer durumlara bağlı olarak verilmektedir. Örneğin doğum hakları işveren tarafından kadın çalışanlara sunulan bir haktır veya uzun süre hizmette bulunan çalışana bir o kadar fazla yan hak sunulabilmektedir.
5. Bir ödeme veya faydanın yan hak olabilmesi için çalışanların talepleri doğrultusunda olması ve her çalışan tarafından istenip kullanılabilir olması gerekmektedir. Örneğin evli ve çocuk sahibi çalışanlar için çocuk bakım hizmeti sunulması bekâr ve çocuk sahibi olmayan çalışanlar için bir yan hak değildir.
6. Bir yan hak çalışana pozitif maliyet sağlamalı ve ona finansal bir değer katmalıdır. Sağlanan bir fayda eğer ki çalışanın daha rahat çalışabilmesi ve etkinliğinin artırılması için sağlanıyorsa bu bir yan hak değildir. Performansa bağlı olmaksızın maaşına ek bir değer katıyorsa yan hak olarak değerlendirilmektedir. Örneğin çalışanın daha rahat çalışması için bir aydınlatma masrafı yapılıyorsa bu durum bir yan hak değildir ama yemek, yol ücretinin ödenmesi gibi faydalar net olarak yan haktır.

Önemi ve çeşitliliği günden güne artan yan haklar türlerine ayrıldığında üç temel türde incelenmektedir (Michael ve Turner, 2005, s. 164):

- “Finansal yan haklar: Bonuslar, kar ortaklığı ve ortaklık opsiyonları”
- “Yarı finansal yan haklar: Emeklilik, yemek, araba vb.”
- “Finansal olmayan haklar: Resmî tatiller, hastalık izni vb.”

Örgütler içerisinde yapılan her uygulamanın ve göze alınan her maliyetin bir amacı bulunmaktadır. Yan haklar da işverenlerin katlandığı bir maliyettir ve bu

maliyete katlanmalarının belirli amaçları vardır. Bu amaçları şu maddelerle özetlenebilir (Bhatia, 2009, s. 95):

- “Çalışanların sağlık, güvenlik ve yardım ihtiyaçlarını garantilemek.”
- “Çalışanların işletmeye olan aidiyet ve sadakat duygusunu oluşturmak.”
- “Endüstriyel ilişkileri ve çalışma ortamını geliştirmek.”
- “Çalışanların gelirlerini ve yeteneklerini artırmak.”
- “Potansiyel çalışanları çekmek ve işe almak.”
- “Çalışanların motivasyonunu artırmakla birlikte işe devamsızlık ve olumsuz geri dönüşleri azaltmak.”

Yan hakların özellikleri ve amaçları dikkate alındığında örgütlerin rekabet ortamında avantaj sağlaması, potansiyel çalışanları örgüte çekebilmesi ve mevcut çalışanları aktif bir şekilde işletmede tutabilmesi adına bu kapsamda stratejilerin geliştirilmesi ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri önem arz etmektedir.

2.1.3. Yan Hak Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri

Yan hak kavramı işletmelerinin ücret politikalarının içerisinde yer aldığından bu konunun gelişimi ve stratejileri insan kaynakları yönetimi içerisinde önemli bir yer edinmektedir. Yan haklar hem işveren hem de işgören taraflı olduğu için söz konusu uygulamalarda dengenin sağlanması, üçüncü bir taraf olarak ise piyasalara karşı olan konumun belirlenmesi açısından yan hak uygulamalarının insan kaynakları bölümlerince iyi yönetilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2021, s. 9).

Yan Haklar örgüt bütçesi içerisinde maliyet kalemlerinden bir tanesidir. Bu maliyetin karşılığı çalışanların yaşam standardını yükseltme, çalışan motivasyonunu artırma, mevcut iş gücünü işte tutma ve yeni işgörenler için bir cazibe merkezi haline getirme olmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları politika ve prosedürlerinde bu maliyeti iyi planlayarak amaçlar doğrultusunda alınabilecek en iyi sonucu almak için yan hak stratejileri üzerinde çalışmaların olması işletmeler için pozitif bir imaja da yol açabilmektedir (Economic Discussion, 2019). Bu yönde yenilikçi ve gelişmelere ayak uydurabilen işletmelerde yan haklar alanında somut adımlar atılmaya başlanmıştır. SHRM’in (Society for Human Resources Management) küresel ölçekteki anketine katılan işletmelerin %34’ü son bir yılda yan haklar paketlerini zenginleştirdiklerini göstermektedir. %82’si uyguladıkları yan haklar paketleriyle kabiliyetler için bir cazibe ve tutundurma merkezi olmayı hedef olarak belirlemiş durumdadır. Aynı

araştırmalara göre şirketler mevcut yeteneklerini korumayı çekim merkezi olmanın önüne koymaktadır. Başka bir deyişle i  kaynaklara daha çok önem veriliyor ki bunun da nedeni kültürel uyum, riski kontrol altında tutma ve maliyetleri düşürme olduğu bilinmektedir (Nacak, 2019). Bu araştırma da gösteriyor ki insan kaynakları yönetiminde yan hak uygulamalarının yönetimi önem arz etmektedir.

Yan hakların İK stratejileri için bir dönüm noktası olduğuna vurgu yapan Nacak (2019), İK bölümlerinin uygulayacağı yan hak stratejilerine yönelik yenilikçi yaklaşımıyla yedi eğilim önermektedir (Nacak, 2019). Bunlar;

- **Kişiselleştirme:**  alışanın demografik özelliklerine göre yan haklar oluşturulmalı ve çalışanlar kendi yan haklarını seçebilmelidir.
- **Yenilikçilik:** Güncel konumda zenginleşen yan hak paketlerinde yenilikçi trendi korumalı, en iyi uygulamalardan esinlenmeli ve onları geliştirerek güçlü insan kaynakları yönetimine katkı sağlamalıdır.
- **Veriye Dayalı Strateji Oluşturma:**  alışanlar ne talep ediyor? Sunulan yan haklar hangileri, gerçekten amaçlara hizmet ediyor mu? Gibi soruları cevaplayacak nitelikte verileri  l me sonucunda yan haklar belirlenmelidir.
- **Teknoloji Kullanımı:**  alışanların kendi seçebileceği yan hakları mobil cihazlardan yönetebilmesini sağlayacak bir sistem kurulmalıdır. Bu sistem ile çalışan hem yan haklarına kolay erişim sağlayabilecek hem de İK uzmanını meşgul etmeden işlemini gerçekleştirmiş olacaktır.
- **Basitleştirme ve İyi İletişim Kurma:** Uygulanan yan hak paketleri kullanıcısı yani çalışanlar tarafından kolay anlaşılabilmeli ve bu yolla kuvvetli bir iletişim sağlanmalıdır.
- **Ortak Kararlar Alma:**  alışanlara danışılmalı ve onların fikirlerini alarak yan hak paketleri şekillendirilmelidir.
- **Profesyonel Destek:** Yan hak stratejilerini oluşurmada veya yenilemede bu alanda uzmanlaşmış bir iş ortağı ile çalışılmalıdır.

Yan haklarda yapılan iyileştirmeler ve uygulanan stratejiler çalışanın memnuniyeti ve ihtiya ını karşılama odaklı olduğu görülmektedir. Yukarıda bahsedilen ve tavsiye edilen eğilimler de dikkate alındığında yan hak stratejilerinin belirlenmesinde çalışanların da bu sürece dahil edilmesi gerektiği sonucuna

varılmaktadır. Dolayısıyla bu noktada örgütlerin yan haklar uygulamalarında yenilikçi ve geliştirilmiş sistemlere ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Yan hakların çalışanların ihtiyacını karşılama noktasında tatmin etmesi ve bunların belirlenirken sürece çalışanların da dahil edilebilmesi noktasında esnek yan hak uygulamaları geliştirilmiştir. Bu uygulamaların tanımı, özellikleri, hazırlanma süreci, avantaj ve dezavantajları ve uygulama örneklerinden aşağıda bahsedilmiştir.

2.1.4. Esnek Yan Hak Kavramı ve Tarihçesi

“Kafeterya faydaları” olarak da tanımlanan esnek yan hak uygulamaları, çalışanların ücret ve yardım paketlerini ihtiyaçları doğrultusunda seçebildikleri ve değiştirebildikleri resmi şemalardır. Çalışanlar söz konusu yardım paketleri yani yan haklar arasında seçim yapabilmektedirler (Cushway, 2008, s. 112). İşverenler ise demografik çeşitliliği artan işgücünün farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına daha esnek seçenekler sunabilmekte ve bu yan hakların maliyetini etkin bir şekilde kontrol edebilmektedir. Bu bağlamda işverenlerin çalışanlara ihtiyacına yönelik içeriğini seçebildiği ve değiştirebildiği bir fon oluşturması nedeniyle esnek yan haklar “Kafeterya” yaklaşımı olarak da tanımlanmaktadır (Armstrong, 2010, s. 390). Bu yaklaşımın içerisindeki haklara kişisel danışmanlıklar, şirket ürünlerini indirimli olarak alabilme, ücretsiz otoparklar, spor salonları, alışveriş çekleri, teknoloji çekleri, çocuk bakım hizmetleri, özel sağlık sigortaları örnek olarak gösterilebilir (Ivancevich ve Konopaske, 2013, s. 376).

Esnek yan hakların bir işlevini ortaya koyan başka bir tanımla, çalışanların değişen ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir limit dâhilinde hak paketlerini yapılandırabildiği, limitleri üzerinde bir hakka sahip olmak istiyorlarsa maaşları ile satın alabildikleri bir sistemdir (Tropman, 2001, s. 127). Bu tanımlamalardan yola çıkarak esnek yan haklar; çeşitliliği artan işgörenlere ihtiyaçlarını karşılamada yardım ve bireysel fayda imkânı tanıyan, işverenlere ise işgörenlerin bu ihtiyaçlarına yönelik bir fırsat yaratarak hem çalışan bağlılığı kazandıran hem de işletmesini bir cazibe merkezi haline getiren, aynı zamanda fayda maliyet kontrolü sağlayan stratejik bir ücret yönetimi sistemi olarak tanımlanabilir.

Esnek yan hak kavramı elbette bugünkü tanımıyla ortaya çıkmamıştır. Yan hakların ortaya çıktığı ABD’de esnek yan haklar sürecin bir devamı niteliğinde 1960’lı yıllarda başlayan gelişmeler ışığında en somut örnekleriyle 1980 yıllarında ortaya

çıkıştır. Bu gelişmelerden öncesinin tarihsel sürecine yan haklar kısmında değinilmiştir. 1960’lardan itibaren olan gelişmelerde ise; (The WorldatWork Handbook of Compensation, 2007; akt. Küçüklerli, 2019, s. 40-41):

- Demografik özellikler değişmeye başlamış, boşanma daha yaygın hale gelmiş, geçici işgücü ortaya çıkmış, çalışan anneler yan hak uygulamalarından yeterince fayda görememiş, 1964 yılında İnsan Hakları Yasası’nın ayrımcılıkla ilgili olan 6. maddesi oluşturulmuştur. Bu madde insanları uyruk, ırk, ten rengi, din, cinsiyet, yaş, engellilik gibi her türlü ayrımcılığa karşı korumaktadır (Elfeitori, 2018).

- 1970’lerde özellikle Petrol Krizi ortaya çıktığında ekonomik kriz oluşmuş, enflasyon yükselmiş ve ekonomik büyüme yavaşlamış, 1974’te Çalışan Emeklilik Geliri Güvenliği Kanunu’na esnek yan hak uygulamalarına adım atılmış, değişen işgücüne ilk kurumsal müdahale yapılmış, çalışan annelerin ve bekâr babaların durumlarına yan haklarla çözümler bulunmaya çalışılmıştır.

- 1980’lerde yan hak maliyetleri artmış, esnek yan hak uygulamaları kademeli olarak geliştirilmiş, sosyal güvenlikle sorunlar ortaya çıkmaya başlamış, çalışan maliyetleri değişimi baş göstermiş, sağlık sigortaları kişiye göre değişkenlik göstermeye başlamış, tüketici eğitimi uygulanmış, esnek yan hakların kullanım yönetimi yaygınlaşmaya başlamıştır.

- 1990’lar ve bu yıllardaki internetin yaygınlaşması yani bilgi çağının başlaması ile çalışanların her hakkı maksimize edilmiş, kurumsal hedeflere uygun hak programlarına yönelme olmuş, farklı işgücünün ihtiyaçlarını karşılayacak esnek yan haklar geliştirilmiş, farklı demografik özellikler için haklar paketleri gruplandırılmış, karar vermede çalışan sorumluluğu oluşturulmuştur.

- 2000’lere gelindiğinde ise sağlık hizmeti maliyetleri artmış ve işverenler ile çalışanlar arasında ortak sorumluluklar oluşturulmuştur.

2012 yılında Mercer Firmasının yaptığı Avrupa’da 12 ülkede gerçekleşen “Esnek Yan Haklar Araştırması 2012” başlıklı araştırmanın sonuçlarına göre, işletmelerin %60’ı esnek yan haklar uygulamasını aktif bir şekilde kullanırken, %30’u ise uygulamayı geçmeyi hedeflediğini belirtmişlerdir. İşverenlerin Esnek Yan Haklar uygulamalarını seçme sebepleri ise %58 ile rekabet üstünlüğü yaratmak, %54 ile

alışan bağlılığını artırmak ve yine %54 oranla yetenekli personeli elinde tutmak olarak sıralandığı görülmüştür (Mercer, 2012).

2022 yılında Mercer Türkiye’nin ülkemizde yaptığı ‘‘cret ve Yan Haklar Araştırması 2023’’ başlıklı araştırmanın sonuçlarına göre piyasa koşulları içerisinde firmaların çalışanlarına sağladığı yan hak uygulamalarını eşitlendirdiğini tespit etmiştir. Bu uygulamalar içerisinde esnek yan hak uygulamalarına geçişin ise ön plana çıktığı belirtilmiştir (Yalçın, 2022).

2.1.5. Esnek Yan Hak Uygulamasının zellikleri

Esnek yan haklar uygulamalarını diğer uygulamalardan ayıran ve ön plana çıkaran temel özellikleri şunlardır (Armstrong ve Cummins, 2011, s. 207; akt. Küçüklerli, 2019, s. 44-45):

- Çalışanlara sunulan yan hak paketleri arasından kendine uygun olan nakit ve hakların kombinasyonlarından birini seçme hakkı tanınmaktadır.
- Çalışanlar tercih ettiği hakların derecesini (tercih ettiği yan hakkın miktarı, süresi gibi değerlerini) farklılaştırabilmektedir.
- Tüm alışanlara mevcut haklarının nakit değeri, söz konusu haklar paketinde nakit olarak sağlanmaktadır.
- Çalışanlara tercih edebileceği hakların sınırları ve bu hakları ihtiyaçları doğrultusunda nasıl alıp satacağı hakkında tavsiyeler verilmektedir.
- Standart olarak fazladan hak satın almaları için belirlenen maaş limitleri hakkında bilgi verilmektedir.
- Çalışanlara seçimlerinin bir nüshası olarak yan hak bildirimleri dağıtılmaktadır.
- Çalışanlar tercihlerini genellikle yılda bir kez olmak üzere önceden belirlenmiş zaman dilimlerinde değiştirebilmektedir. Bunun yanı sıra seçilen hakların niceliği de çalışanlar tarafından değiştirilebilmektedir.
- Çalışanlar esnek yan hak paketlerinin, paket içerisindeki hakların bedellerinin ve kapsamlarının yıllık olarak değişebileceğini bu uygulamaya katılma koşulu olarak kabul etmektedir.

Esnek yan hakların temel özelliklerinin yanı sıra içerdiği sınırlılıklar veya esneklik derecesine göre ‘‘tamamen esnek’’, ‘‘ngrlen sınırlar dāhilinde’’ gibi birçok

farklı şekilde niteliklerde ortaya çıkabilmektedir. Bu biçimlerden biri çalışanların kendi paketlerini oluşturabildikleri, tüm haklarını nakit olarak değiştirebildikleri veya örneğin tatil hakkını ikiye katlamak istiyorsa maaşından yapılacak kesinti ile bunu yapabildiği ve tüm bu paketini düzenli aralıklarla değiştirebildiği bir sistemdir. Diğer bir biçimde ise, belirli hakların zorunlu olup diğerlerinin tercihe bırakıldığı bir sistem söz konusudur. Bunların biçimlerin dışında idari açıdan son derece kolaylık sağlayan fakat çalışanların seçim hakkını kısıtlayan hazır paketlerin oluşturulduğu bir sistem de vardır. Bu sistemde ise, belirli çalışan profillerine göre hepsi aynı bütçeye denk gelecek şekilde ortalama beş paket oluşturulur ve çalışanların bunlardan birisini seçmesi istenir. Örneğin hazırlanan paketlerden biri genç ve bekâr bir çalışan ihtiyacına yönelik olurken bir diğeri ileri yaşta ve evli bir çalışan ihtiyacına yönelik oluşturulmuş bir paket olabilmektedir (Torrington, Hall ve Taylor, 2005, s. 665).

2.1.6. Esnek Yan Hak Uygulamasının Hazırlık Süreci

Esnek yan hak uygulamasını kurmak isteyen bir işletme öncesinde bir hazırlık sürecini tamamlamalıdır. Bu hazırlık sürecine bakıldığında genellikle iki aşamadan oluştuğu görülmektedir:

1. Aşama ön tasarımın yapılması, sistemin uygulanabilirliğinin incelenmesi ve genel yan hak uygulamasında yer alan adımların uygulanmasıyla tamamlanmaktadır.

2. Aşama ise, uygulamanın resmi şemalarını da barındıran tasarımı, maliyet hesaplaması, çalışanlarla iletişim sistemi, sistemin yönetiminin kurulması ile tamamlanmaktadır.

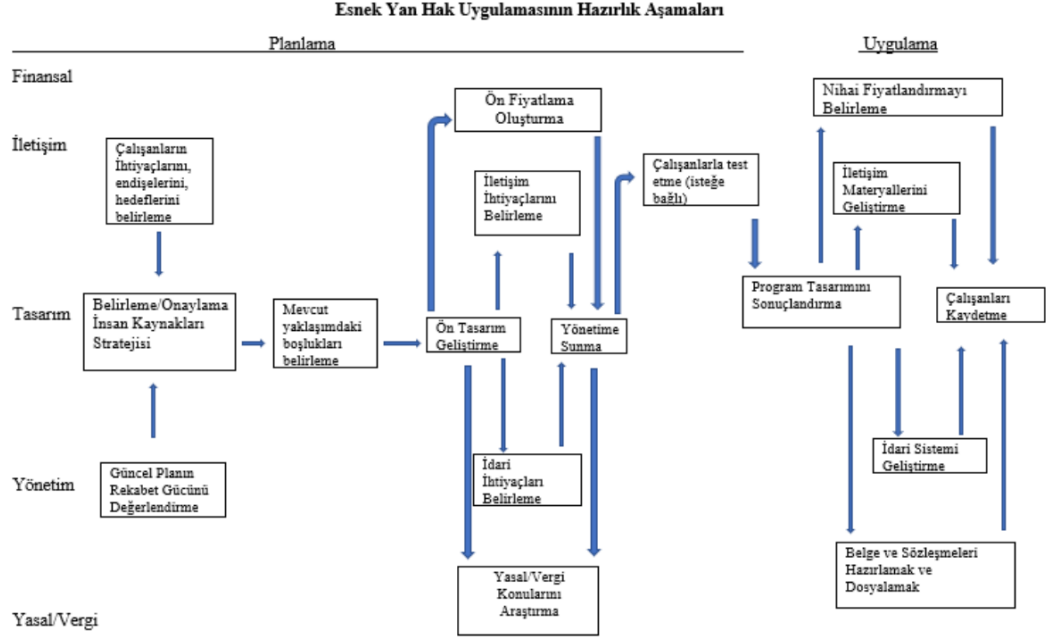
Hazırlık süreci elbette birçok uygulamada olduğu gibi işletmenin şartlarına ve işverenlere göre değişkenlik gösterebilir. Sürecin genel olarak altı ila on iki ay kadar sürdüğü ifade edilmekle birlikte bazı işletmelerin bunu dört ayda tamamladığı da görülmektedir. Süreç içerisinde projeyi oluşturma ve bunun yazılımının tamamlanması en büyük payı almaktadır. Çalışanlarla iletişiminin nasıl ve ne şekilde kurulacağını belirlenmesi ise iki ila dört ay kadar zaman almaktadır. Süreç tamamlandığında çalışanların kaydolması için ise iki haftadan dört haftaya kadar süre tanınmaktadır (Mckay, 2007, s. 44).

Esnek yan hakların hazırlık ve uygulama sürecinde izlenmesi gereken adımlar şunlardır (Armstrong, 2010, s. 392-393; akt. Küçüklerli, 2019, s. 48-49):

- **Faydaları Tanımlama:** Çalışanları işe alma veya işte tutma için hangi ihtiyaçların karşılanması gerektiği ve bunların maliyeti araştırılır.
- **Görüşlerin Araştırılması:** Çalışanlara görüşleri sorulmalı ve hangi haklara ihtiyacı olduğu geri bildirimi alınmalıdır. Bu süreçte çalışanlarla ilk iletişim burada sağlanır ve diğer adımlarda da devam eder.
- **Hedefleri ve Temel Unsurları Belirleme:** Uygulamanın neleri hedeflediği ve temel unsurları belirlenmelidir. Bunu uygulamak için hali hazırda uygulanan yan hakların esnetilmeye uygun olup olmadığı araştırılır. Bu sistemi kurmak için dışarıdan kurmay personele veya danışmanlık hizmeti almaya ihtiyaç olup olmadığı belirlenir.
- **Proje Ekibinin Kurulması:** Projenin planlamasında, yürütülmesinde ve denetlenmesinde çalışan yönetim iş birliği içerisinde bir proje ekibi oluşturulur.
- **Geliştirme Çalışması:** Süreci kimin yöneteceği belirlenir ve proje sorumluları, finans, vergi ve İK uzmanları, çalışanlar bu yöneticiye destek verir.
- **Tasarım Şeması:** Basit şemalar oluşturarak finansal sonuçlar hesaplanır. Bu sonuçlara göre hangi hakların ne kadar esnetilebileceği, hangilerinin sürdürülmesi gerektiği belirlenir.
- **Uygulama Hakkında Bilgi Verilmesi:** Uygulamanın nasıl çalışacağı, çalışanları nelerin beklediği, çalışanların bunları nasıl kullanacağı, avantajlarının neler olduğu ve ne zaman sunulacağı ile ilgili çalışanlara ayrıntılı bir şekilde bilgi verilir.
- **Pilot Uygulama:** İşletmenin bir bölümünde uygulama denenir ve sonuçları incelenir. Buna göre gereken düzenlemeler yapılır.
- **Uygulamanın Tanıtılması:** Çalışanlara uygulamayı tanıtmak ve bunu kullanırken yardım alabilmeleri için bir masaüstü uygulaması oluşturulur, yardım hattı kurulur ve gerekirse çalışanların kişisel iletişim araçlarına bilgilendirme yapılır.
- **Uygulamanın Değerlendirilmesi:** Proje uygulamaya girdikten sonraki süreç izlenir, etki ve sonuçları ölçümlenir. Sonuçlara göre bir değerlendirmede bulunarak proje şekillendirilir.

Dikkatli ve detaylı bir şekilde yürütülmesi gereken hazırlık sürecinin şema üzerinde gösterimi de Şekil 2.1’de verilmiştir.

Şekil 2.1. Esnek Yan Hak Uygulamasının Hazırlık Aşamaları



Kaynak: Mckay, Robert J.; *The Canadian Handbook of Flexible Benefits*, Kanada, John Wiley ve Sons Basım, 2007, s.45. akt. (Küçüklerli, 2019, s. 50)

Mckay'ın (2007) oluşturduğu esnek yan hakların hazırlık sürecini gösteren bu şekilde araştırmacı planlamayı finansal, iletişim, tasarım, yönetim ve vergi olarak bütünüyle ele almıştır. Bu da esnek yan hakların hazırlandığı süreçte çok yönlü ele alınması ve etki ettiği, etkilendiği tüm faktörlerin özenle düzenlenmesi gerektiğini göstermektedir. Esnek yan haklar hazırlık süreci genel olarak strateji geliştirme, ihtiyaçları belirleme, eksiklikleri giderme, tasarlama, test etme, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır.

2.1.7. Esnek Yan Hakların İşveren ve İşgören Açısından Avantaj ve Dezavantajları

Esnek yan haklar mevcut yan haklar sisteminin içerisinde doğan bir ihtiyaç sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla avantajı yoğun bir sistem olmasıyla birlikte hem işveren hem de işgören açısından dezavantajları da bulunmaktadır. Küçüklerli, 2019; bu konuyu yüksek lisans tezinde “Esnek Yan Hak Uygulamalarının İşveren ve İşgören Açısından Avantaj ve Dezavantajları” başlığı altında ele almıştır. Bu çalışma içerisinde belirtilen işveren ve işgören açısından avantaj ve dezavantajları aşağıdaki Tablo 2.1 ve Tablo 2.2’de özet halinde sunulmuştur (Küçüklerli, 2019, s. 55-63).

Tablo 2.1 Esnek Yan Hak Uygulamalarının İşveren Açısından Avantaj ve Dezavantajları

İşverenin Avantajları	İşverenin Dezavantajları
Harcamalar için fon sağlanarak maliyetleri kontrol altına alınmaktadır.	Sistem kurum maliyeti getirmektedir.
Hakların maliyetinin artması durumunda işverenin üstlendiği miktarı aşan kısmı çalışan üstlenmektedir.	Sistemin ekstra iş yükü getirmektedir.
Farklılaşan işgücünün gittikçe çeşitliliği artan ihtiyaçları karşılanmaktadır.	Hakların bütçesi, maliyet kalemleri gibi bilgilerin paylaşılmasıdır.
Esnek yan hak paketinin algılanan değerini artırılmaktadır.	
Potansiyel işgören için cazibe merkezi olmakta ve mevcut işgöreni elde tutulmaktadır.	
İşgörenin işletmeye karşı sadakati artırılmaktadır.	
Esnek yan hak paketinin toplam değerini vurgulanmaktadır.	
İşveren-işgören ilişkileri geliştirilmektedir.	

Kaynak: Küçüklerli'nin, (2019) çalışmasında araştırmacı tarafından konu başlıklarının özetlenmesi ile oluşturulmuştur.

Esnek yan hak uygulamalarının işverenler açısından avantaj ve dezavantajlarına bakıldığında avantajlarının ve bunların getireceği sonucun fayda-maliyet açısından dezavantajlarının göze alınabileceği görülmektedir. İşverenin işgören ile güçlü iletişimi, işgörenin sadakatini kazanmak ve tatminini yükseltmek, maliyet kalemlerini kontrol altına almak gibi faydaların örgüte olan katkılarından özellikle işgörenin bağlılığını kazanarak işte tutma ve potansiyel işgörenler için cazibe merkezi olma kazanımları öne çıkmaktadır. Örgütler için bu kazanımlar esnek yan haklar sisteminin kurulum maliyeti, iş yükü ve sistemin getireceği bilgi paylaşımı gibi dezavantajların kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 2.2. Esnek Yan Hak Uygulamalarının İşgörenler Açısından Avantaj ve Dezavantajları

İşgörenin Avantajları	İşgörenin Dezavantajları
Çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamak için seçim yapabilmektedir.	Hakların transfer edilememektedir.
Çalışanların özgün tercihleri olduğu için haklara daha çok değer verilmektedir.	Potansiyel gider oluşturmaktadır.
Çalışanlar esnek yan hakların oluşumunda ve seçmesinde aktif rol oynamaktadır.	Uygulamanın niteliğinden kaynaklı belirli haklar zorunlu olarak seçilmektedir.

Çalışanlar kullandığı hak doğrultusunda daha bilinçli olmaktadır.	Uygulamanın niteliğinden kaynaklı haklar sınırlı kalabilmektedir.
Çalışanlar hakların seçiminde kontrol ve katılım duygusu kazanmaktadır.	
Çalışanlar yaptıkları seçimlerle müstakbel harcamalarının maliyetlerini düşürebilmektedir.	
Çalışan çiftler aynı haktan faydalanmak yerine farklı hakları tercih edebilmekte ve bu şekilde edindikleri hakları maksimize edebilmektedirler.	

Kaynak: Küçüklerli'nin, (2019) çalışmasında araştırmacı tarafından konu başlıklarının özetlenmesi ile oluşturulmuştur.

Esnek yan hak uygulamalarının işgörenler açısından avantaj ve dezavantajlarına bakıldığında avantajlarının dezavantajlarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların büyük bir çoğunluğunun esnek yan hak uygulamalarından yararlanmak istemeleri de avantaj yoğun olan bu sistemin tercih nedeni olduğunu göstermektedir. Söz konusu dezavantajların bir kısmının uygulamanın niteliğinden kaynaklandığı göz önünde bulundurduğunda başarılı bir şekilde hazırlanmış esnek yan hak uygulamalarının dezavantajlarının yok denecek kadar az olabileceği düşünülmektedir.

2.1.8. Esnek Yan Hak Uygulamalarıyla İlgili Örnekler

Esnek yan hak uygulamalarının genel hatlarının yanı sıra işletmelerde tek ve mutlak doğru olan bir sistem söz konusu olmadığı gibi bu uygulamada da tek ve mutlak bir sistem yoktur. Uygulama işletmelerin şartlarına, bütçelerine, planlama ve stratejilerine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Esnek yan haklar uygulamasına sahip ülkemizdeki ve yurtdışındaki bazı firmaların uygulama örnekleri aşağıda sıralanmıştır.

Nestle Türkiye: 2010 yılında başlatılan esnek yan hak çalışmaları ile çalışanlar kendi ihtiyaçlarına göre yan haklarını belirleyebilmektedir. İşletmenin sosyal etkinliklerini de çalışanlar kendi kurdukları şirket kulüplerinde organize edip planlamaktadır. Müzik, teknik yaratıcılık, spor, dans gibi sosyal etkinlikleri çalışanlar kendi istekleri ve projeleri yönünde gerçekleştirmektedir (Aydın, 2011).

Aon Sigorta: “KendinSeç” başlığında uygulanan esnek yan haklar uygulamasında çalışanlar kendi yan haklarını seçme özgürlüğüne sahiptir. Bu sistem

4 farklı kuşağa hitap eden haklar içermekte, çalışanların portföyüne göre kişiselleştirilebilmekte ve dizüstü bilgisayar, tablet, akıllı telefon gibi tüm teknolojik platformlara da uyum sağlamaktadır (Aon Sigorta, 2018).

Sompo Sigorta: Program adı “Nasıl İsterSen!” olan esnek yan hak uygulamalarında çalışanlar kendi ihtiyacına yönelik haklarını seçebilmekle birlikte yeniden seçme ve düzenleme haklarına da sahiptir. Program kapsamında çalışanlar; yemek, özel sağlık sigortası, yılbaşı hediyesi, araç ve benzin hakkı gibi mevcut yan haklarını; sağlık sigortalarında üst pakete geçiş, yüksek limitli yemek çeki, BES katılımı, market çeki, internet paketi, teknoloji çeki ya da ihtiyaçları doğrultusunda alışveriş çeki şeklinde ihtiyaçları doğrultusunda ve büyüklüğünde farklı yan haklara sahip olabilmektedirler (Mengenli, 2020).

Kuveyt Türk Katılım Bankası: Önce çalışan bakış açısıyla 2017 yılında esnek yan haklar uygulamasına “Sepetim” projesiyle geçiş yapmıştır. Bu proje ile çalışanların kendi ihtiyaçları doğrultusunda yan haklarını seçmesi sağlanmıştır. İşletme bu proje ile çalışan memnuniyetini artırmak istediğinin altını çizmektedir (Kuveyt Türk, 2022).

Albaraka Türk Katılım Bankası: “Vitrin” program adı ile esnek yan hak uygulamalarına geçiş yapan Albaraka Türk başlangıçta bu kapsamda çalışanların seçimi doğrultusunda ferdi özel sağlık sigortası, aile özel sağlık sigortası, yemek kartı, yol yardımı ve giyim yardımı sağlamıştır. Daha sonra bu yan haklara yenilerini ekleyip alışveriş kartı, elektronik cihaz, benzin kartı, kreş imkânı gibi çalışanların tercih edebilecekleri ek haklar da sağlamıştır (Çelik, 2018).

Borusan Oto: Esnek yan haklar uygulamalarına geçiş yapmış olan Borusan çalışanlarına check-up, hayat sigortası, diş ve göz muayene paketleri, İngilizce dil eğitimi, alışveriş çekleri, hobi paketi, tatil paketi gibi sağlık, eğitim ve sosyal alanlarda seçebileceği haklar tanımıştır (Borusan Oto, 2022).

Coca-Cola Türkiye: “Esnek Menfaat Programı” kapsamında çalışanlarına esnek çalışma saatlerinin yanı sıra tercih edebilecekleri kariyer molası, şirket içi spor salonu ve aktiviteleri, yelken kursları, hobi kursları gibi çalışanların farklı ihtiyaçlarına yönelik yan haklar sunmaktadır (Coca-Cola Türkiye, 2022).

PepsiCo: “Myflex” program adında çalışanları elde tut, motive et, en çok çalışılmak istenen şirket ol misyonu ile esnek yan hak uygulamalarına geçiş yapmıştır. Program kapsamında alışveriş çeki, aile içi hayat sigortası, check-up programı gibi avantajların yanı sıra vergi avantajlarından faydalanma, bireysel emeklilik ve katkı payı almak gibi geniş kapsamlı 30 yan hak imkânını çalışanlarının tercihine sunmuştur. Ayrıca statü şartı ile birlikte çalışanlarına sınırlı sayıda araç imkânı da sağlamaktadır. Diğer programdan farklı olarak PepsiCo program kapsamında çalışanlarına “Kızlarımız Okuyor” isimli sosyal sorumluluk projesine bağış yapma imkânı da sağlamaktadır (Capital, 2015).

Bilgi Üniversitesi: “Esnek Seçim” programı kapsamında esnek yan haklar uygulamalarına geçiş yapmış olan Bilgi Üniversitesi çalışanlarına bağlı bulundukları çalışan grubuna göre; sağlık sigortası, yemek ücreti, kanun üstü yıllık izin günleri, yol parası, bayram harçlığı gibi hakları hem yükseltme hem de değiştirme hakkı ile çalışanların tercihine sunmaktadır. Çalışanlara “Esnek Bütçe” kapsamında programın bütçesini de sunan üniversite aynı zamanda bütçede oluşan bakiyelerinden gıda, giyim, teknoloji, mobilya, seyahat gibi hakları da satın alma imkânı sağlamaktadır (İstanbul Bilgi Üniversitesi, 2019).

Tat Gıda: Koç grubuna bağlı olan Tat Gıda ise 2018 yılında “Flextra” adını verdiği esnek yan hak uygulamalarına geçiş yapmıştır. Program kapsamında çalışanların ihtiyaçlarına yönelik kendileri seçebilecekleri bireysel emeklilik sisteminden faydalanma, Migros, Koçtaş, Gratis gibi mağazalardan hediye çeki, Opet benzin kullanımı, Setur hediye çeki, Arçelik, Bilkom gibi markalardan teknoloji ve beyaz eşya ürünleri alımı, Divan otellerinde konaklama, spa-bakım hizmetlerinden yararlanma, sağlık paketi, check-up gibi haklar paketi sağlanmıştır. Bunun yanı sıra Tat Gıda İK Direktörü, çalışanların sisteme katılım oranının %70 olduğunu da altını çizmiştir (Pehlivan, 2019).

Turkcell: “Flex Menü” ismini verdikleri esnek yan hak uygulamaları kapsamında çalışanların yaşam tarzlarına ve ihtiyaçlarına yönelik hak paketleri sunmaktadır. Bu hak paketleri arasında sağlıklı yaşam paketleri, yemek çekleri, hayat sigortası, hediye çekleri gibi hakların yanı sıra geleceğe yatırım, yıllık izin satışı veya Turkcell gönüllülerine bağış gibi ayrıca haklar da sunmaktadır (Turkcell, 2015).

Google: İş dünyasında birçok alanda olduğu gibi İK uygulamalarında da öncü olan Google çalışanlarına “My Benefits” adı altında esnek yan hak paketlerini sunmaktadır. Google’ın sunduğu yan haklar içerisinde ofiste tıbbi bakım, sağlık faydaları, evcil hayvan izni, spor salonu, finansal danışmanlık, ebeveyn izinleri, emeklilik birikim planı, ölüm durumunda yapılan yardımlar gibi birçok yan hak seçeneği bulunmaktadır (Erdoğan, 2020).

Örnekler içerisinde farklı firmaların uygulamalarına baktığımızda sunulan yan hakların çeşitliliği ve uygulama farklılığı görülmektedir. Bu da esnek yan hak uygulamalarının sabit bir uygulama şeklinin olmadığını, örgütün kültürüne, örgütün yan hak politikalarına, çalışanların ihtiyaçlarına göre şekillendirildiği görülmektedir.

Örgütlerin esnek yan haklar içerisinde sunduğu faydalara bakıldığında örgütün, çalışanların sosyal hayatını önemseydiği, iş ve iş dışı yaşamını desteklediği sonucu çıkarılabilmekte ve bunun da çalışanların o işte verimli bir şekilde kalmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışanlarda ortaya çıkabilecek işten ayrılma niyetinin ve bunun olumsuz sonuçlarının önüne geçmek isteyen örgütlerin esnek yan hak uygulamaları ile bunu sağlayabileceği sonucuna varmak mümkün olmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın devamında işten ayrılma niyeti kavramına yer verilmiştir.

2.2. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların işten ayrılma niyeti örgütlerin çalışanlarda istemediği ve önüne geçmesi gerektiği durumlardan biridir. Örgütlerin bu kavram üzerinde politikalar ortaya koymadığı durumlarda personel devir hızının yüksek olmasının getirdiği eğitim maaliyeti, işe alım maliyeti, zaman kaybı gibi zararlarla karşı karşıya kalacaktır. Bu sebeple araştırmacılar ve kuruluşlar tarafından bu konu üzerinde yapılmış çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmada işten ayrılma niyeti başlığı altında kavramın tanımına, işten ayrılma niyetini açıklayan teorilere, etki eden faktörlere, sonuçlarına ve işten ayrılma niyetini engellemek için alınabilecek önlemlere değinilmiştir.

2.2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti kavramının tanımına geçmeden önce işten fiilen ayrılma (turnover) kavramına da değinilmesi konuyu daha anlaşılır kılacaktır. İşten ayrılma çalışanın kendi isteği ile örgütteki varlığını fiilen sonlandırması olarak tanımlanmaktadır (Jafarova ve Sağlam, 2018, s. 66). Fiilen işten ayrılma gönüllü ve gönülsüz olarak ikiye ayrılmaktadır. Gönülsüz işten ayrılma örgütün istemi üzerine işine son verildiğini öğrenmesidir. Gönüllü işten ayrılma ise ilk kez March ve Simon tarafından 1958 yılında tanımlanarak kişinin kendi isteğiyle gelişen bir olay olduğu belirtilmiş bu da işten ayrılma niyeti çalışmalarının başlangıcı olmuştur (Mitchell, vd., 2001, s. 1102; akt. Kaymakcı, 2020, s. 48).

İşten ayrılma niyeti kavramı incelendiğinde ilk çalışmaların March ve Simon (1958) tarafından ele alındığını ve sonrasında Mobley (1977) tarafından daha kapsamlı bir şekilde çalışıldığı görülmektedir (Staw, 1984, s. 642). Üzerine en çok çalışma yapılan konulardan biri olan işten ayrılma niyeti kavramı ile ilgili literatürde yer alan tanımlamalardan bazıları aşağıda yer almaktadır (Alper, 2020, s. 52; Harputoğlu, 2015, s. 41).

- *“Bir örgütte çalışan işgörenin yakın bir gelecekte işi bırakması ile ilgili düşüncesi veya niyetidir.”* (Mobley, 1982)

- *“İşgörenlerin, istihdam koşullarından tatmin olmadıklarında gösterdikleri yıkıcı, aktif bir eylemdir.”* (Rusbelt, vd., 1988)

- “İşgörenlerin gelecek bir zaman diliminde örgütlerinden ayrılma ihtimalini kişisel olarak hesaplamalarıdır.” (Vandenberg ve Nelson, 1999)

- “Örgütü terk etme konusunda bilinçli karar vermek ya da buna niyet etmektir.” (Bartlett 1999:79; akt. Çarıkçı ve Çelikkol, 2009)

- “Bir Bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir.” (Gaertner, 2000)

- “Çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir.” (Gül, Oktay, ve Gökçe, 2008).

Yukarıdaki tanımlamalardan da görüldüğü üzere işten ayrılma niyeti çalışanın işten ayrılmayı kasıtlı ve bilinçli bir şekilde tasarladığı süreci vurgulamaktadır. İşten fiilen ayrılma ise çalışanın o örgütteki görevini resmen sona erdirmesi olarak ifade edilmektedir (Tett ve Meyer, 1993, s. 262). Başka bir tanımda ise, çalışanın bir örgütten ayrılması ve yerine bir başkasının alınması gerekliliği olarak tanımlanmadır (Mathis vd., 2016, s. 179). Bu bağlamda işten ayrılma niyeti bir süreci vurgulamakta, işten fiilen ayrılma bu sürecin sonucunda gerçekleşen bir sonuç olmaktadır (Tuysuz, 2022, s. 106).

İşten ayrılma niyetinin süreci; düşünme, planlama ve işten ayrılmayı isteme olarak sıralanmaktadır (Lambert, 2006, s. 59). Bireyin kendi içerisinde başlattığı tasarladığı ve sonuca vardığı bu sürecin aşamalarını William Mobley şu şekilde sıralamaktadır (Mobley, 1977, s. 237-240; akt. Yakut, 2020, s. 65):

- Mevcut işi değerlendirmek,
- İş tatminsizliği yaşamak,
- İş bırakmayı düşünmek,
- İş bırakma maliyetine karşın beklenen faydayı değerlendirmek,
- Alternatif iş arama niyeti,
- Alternatif iş aramak,
- Alternatif iş bulmak,
- Mevcut işle alternatif işleri karşılaştırmak,
- İşten ayrılma niyeti,
- Ayrılmak.

İşten ayrılma niyetiyle ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında bir süreç olduğunun vurgulanmasından ve bu sürecin aşamalarından yola çıkarak işten ayrılma

niyeti; çalışanın belli faktörlerin etkisinde kalarak kendi içinde olumsuz düşüncelere kapılması, bunlardan dolayı işten ayrılmayı tasarlaması, değerlendirmesi ve karar vermesinden oluşan ve sonucu fiilen ayrılma ile bitebilen davranış temelli psikolojik bir süreç olarak tanımlanması mümkündür.

İşten ayrılma niyeti üzerine çok sayıda çalışma yapılmasının temelinde işgörenlerin bu davranışını incelemenin yanı sıra bu davranışın işverenlere olan maliyetleri de yatmaktadır. Bu maliyetlere katlanmak istemeyen işverenler, yöneticilerini işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinden ve ayrılmalardan doğan olumsuz etkileri kaldırmak amacıyla işgörenlerle iletişimi kuvvetlendirerek bu durumun sebeplerini araştırmaya yönlendirmenin faydalı olabileceğini düşünmektedirler (Terzi, 2020, s. 7).

Çalışanların işten ayrılmalarının sonucunda ortaya çıkan maliyetler 4 başlık altında toplanmıştır (Martin ve Bartol, 1985, s. 66-67; akt. Tüzüner, 2014, s. 212-214):

Ayrılma Maliyeti

- Çıkış mülakatları
- İşten ayrılma ile ilgili idari işlemlerin maliyeti
- Kıdem/ihbar tazminatı

Yerine Koyma (Yedekleme Maliyeti)

- Boş pozisyon kapsamında duyuruların yapılması
- İşe almadan önceki işlemlerin ifa edilmesi
- İşe alma görüşmesi ve testler
- Boş pozisyonla ilgili toplantılar
- Seyahat masrafları
- İşe alma sonrası çalışmaları ve bilginin iletilmesi
- Sağlık kontrolleri

Eğitim ve Geliştirme Maliyeti

- İşletme ile ilgili kitapçıkların dağıtılması
- Formel eğitim programları
- Eski çalışanlar tarafından yapılacak iş başı eğitimleri

Diğer Ek Maliyetler

- Boş kalan pozisyon nedeniyle yapılan fazla mesai maliyeti
- Geçici desteğin maliyeti
- Yeni başlayan çalışanın öğrenme sürecindeki verimlilik kaybının maliyeti
- Ayrılan bireyin neden olabileceği müşteri ve satış kayıplarının potansiyeli

Bu maliyetlere bakıldığında örgüte birçok yönüyle zarar verdiği göz önündeyken, örgütlerin bu maliyetleri önleyici, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaya yönelik politikalar uygulaması faydalı olacaktır. Örgütlerin bu politikaları geliştirebilmesi için öncelikle süreci anlaması gerekmektedir. Dolayısıyla araştırmacılar tarafından işten ayrılma niyetini açıklayan teorilere yer vermekte fayda görülmüştür.

2.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Teoriler

Çalışanların işten ayrılma niyetinin incelenmesi ve bunun nedenleri ile ilgili yirminci yüzyılın ortalarından günümüze kadar kabul gören yaklaşımlar bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini nedenleri ve sonuçları ile açıklayan bu yaklaşımlardan bazıları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

Çift Faktör Teorisi

Tatmin veya tatminsizlik olarak da bilinen çift faktör teorisi bir motivasyon teorisi olmakla birlikte Herzberg tarafından 1966 yılında ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre çalışanlarının motivasyonunu etkileyen işin çevresi (hijyen) ve işin içeriği (motive edici) olmak üzere iki faktör vardır. İşin çevresi faktörü, çalışma koşulları, çalışan ilişkileri, maaş ve iş güvenliğinden oluşuyorken, işin içeriği faktörü işin ilgi çekici olması, bağımsız çalışabilme, işe katılım ve kişinin yeteneklerini kullanabilmesinden oluşmaktadır. Teoriye göre işin çevresi çalışanın iş tatminine olumsuz katkı sağlarken, işin kendisi iş tatminine olumlu katkı sağlamaktadır. Çift faktör teorisine göre motive edici yani işin içeriği ile ilgili faktörlerde bir azalma olursa bu çalışanda işten ayrılma niyetine yol açabilecektir (Alkiş ve Öztürk, 2009, s. 216; Yılmaz, 2018, s. 48-49).

Nedensel Eylem Teorisi

Fishbein ve Ajzen (1975), tarafından ortaya atılan nedensel eylem teorisine göre, gönüllü seçimlerin temelinde niyetlerin yattığı iddia edilmektedir. Çalışanların

gönüllü bir davranışta bulunmasını o harekete karşı tutumu ve öznel normu olmak üzere iki faktör etkilemektedir. Harekete karşı tutum, istifa etmek iyi mi kötü mü sorusu gibi çalışanın sübjektif tutumlarını ifade ederken, harekete karşı öznel normlar ise çalışanın nasıl davranması gerektiği hakkında çevresinin ne düşündüğünü ifade etmektedir. Dolayısıyla her iki faktör de işten ayrılma niyetini etkilemekte ve nedensel eylem teorisi işten ayrılma niyetini açıklayabilen bir teori olabilmektedir (Akkaş, 2020, s. 20-21).

Planlı Davranış Teorisi

Planlı davranış teorisi, Fishbein ve Ajzen (1991) tarafından geliştirilen nedensel eylem teorisinin geliştirilmiş halidir. Araştırmacılar nedensel eylem teorisindeki tutum ve öznel normlara ek olarak çalışanların söz konusu davranışın kolaylığına ve zorluğuna yönelik algılarını ifade eden davranış kontrolü faktörü eklenmiştir. Çalışanların davranış üzerine algıladığı kontrolün altında tecrübe, yetenek gibi içsel faktörler ile zaman, kaynak, fırsat, çalışanlarla iş birliği gibi dışsal faktörler de yatmaktadır. Planlı davranış teorisine eklenen davranış kontrolü daha net bir ifadeyle; çalışanın tutum ve normları onu davranışa yöneltse bile, o davranış üzerindeki kontrolünü oluşturan faktörlerin olgunlaşmasıyla birey söz konusu davranıştan vazgeçebilmektedir. Sonuç olarak bu yaklaşıma göre çalışanlarda işten ayrılma gibi bir davranışa niyeti olup bu davranış bilindiğinde ne şekilde davranacağı da tahmin edilebilecektir (Tezcan, 2022, s. 84-85).

Sosyal Mübadele Teorisi

İlk olarak Homans (1961) tarafından ortaya atılan sosyal mübadele (sosyal değişim) teorisinde Homans, birey odaklı güçlendirme psikolojisinin ve mikro iktisadın temel prensibinin bu kavram ile anlaşılabilirliğini iddia etmiştir. Sosyal mübadele kavramı “insan davranışları ve sosyal etkileşimin, özellikle ödül ve maliyet olmak üzere maddi ve manevi bir değiş-tokuş faaliyeti” olarak tanımlanmaktadır. Sosyal mübadele teorisini Peter Blau’nun (1964), “Exchange and Power in Social Life” isimli çalışması literatürde kapsamlı bir şekilde temellendiren çalışma olarak kabul edilmektedir. (Torun, 2016, s. 44). Blau, Homans’ın çalışmasında bireylerin psikolojik açıdan ele alınmasını, iktisadi açıdan olan etkenlerin göz ardı edilmesiyle yanlış sonuçlar ortaya çıkaracağını ifade etmekte ve iktisadi açıdan da ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Blau, 1964; Metin, 2021, s. 26).

Blau'ya göre, çalışan ve örgüt arasında hem ekonomik hem de sosyal bir mübadele bulunmaktadır. Ekonomik mübadele, çalışan ve örgüt arasındaki çalışanın görev ve tanımlarını, örgütün ise buna vereceği karşılıkları yazılı olarak ifade eden sözleşmeden doğmaktadır. Sosyal mübadele ise çalışan ve örgüt arasındaki yazılı olmayan ve kendiliğinden gelişen koşulların bir bütünü olmaktadır. Buna göre sosyal mübadelede çalışanlar ve örgütsel aralarında kurulan bu ilişkinin güvene dayalı ve uzun vadeli olacağını varsaymaktadırlar. Sosyal mübadele içerisinde bulunan çalışan ve örgüt gönüllü olarak sergileyecekleri tutum ve davranışların karşılığında alacağı maddi ve manevi faydalar beklentisiyle hareket etmektedir (Arslan, 2016). Sosyal mübadelede taraflar arasında bir fayda veya çıkar beklentisi söz konusu olduğundan dolayı herhangi bir çıkar olmaması durumunda çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiler bir sosyal mübadeleden çok bağışlama, lütufta bulunma veya zorunda kalma gibi davranışlar haline gelmektedir (Torun, 2016, s. 45). Dolayısıyla çalışan ve örgüt, elde edecekleri faydanın düzeyine göre ilişkilerinin niteliğini ve düzeni belirlemektedirler. Özellikle çalışanlar elde edeceği ödüllendirmeye göre yapılacak iş için gerekli fedakârlık ve çaba gösterme davranışlarını ortaya koyacaktır (Arslantaş, 2016, s. 77).

Sosyal mübadelenin oluşumu ile çalışanlar örgüt tarafından yeteri kadar veya fazla bir ödüllendirme, destek gördüklerinde örgütlerine karşı psikolojik olarak bir yükümlülük altına girer ve bunlara karşılık vermeye çalışırlar (Arslan, 2016). Çalışanlar ve örgüt arasında ortaya çıkan bu “iyilik takası” sosyal mübadeleden doğmaktadır (Gümüslüoğlu ve Karakitapoğlu, 2010, s. 21-36). Dolayısıyla sosyal mübadelenin oluşturduğu ilişki ve yükümlülükler çalışanlardaki işten ayrılma niyetine de etki etmesi beklenebilecektir.

Bilişsel Uyuşmazlık Teorisi

Festinger'in (1957) bilişsel uyuşmazlık teorisine göre çalışanlar örgütleri ile arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşündüğünde kızgınlık, şikâyet, ihanet etme ve güvensizlik gibi duygular ortaya çıkmakta ve bu da çalışanların işten ayrılma niyetine etki etmektedir. Çalışanlar gerçek duygularından farklı davranışlar ortaya koyduğu durumda bir duygusal uyuşmazlık ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Duygusal uyuşmazlık oluşması ise çalışanların duygusal tükenmişlik yaşamasına yol açarak çalışanlarda iş tatminsizliğine, örgüte karşı negatif tutumlara yol açacağından çalışanlar işten ayrılma niyetinde bulunarak bu davranışlardan uzaklaşmaya

çalışmaktadırlar. Çalışanlar uyuşmazlık hissettikleri bu gibi durumlarda sonucu olumlu veya olumsuz olsun bunu dengelemeye çalışmaktadırlar. Bunun gibi duygusal düzenlemelerin sonuç olarak işten ayrılma niyetine etki edebileceği düşünülmektedir (Akkaş, 2020, s. 22-23).

İşe Gömülmüşlük Teorisi

İşe gömülü olma kavramına ilk olarak Mitchell vd. (2001) değinmiştir. Mitchell vd. (2001), işe gömülü olma kavramını çalışanların örgütteki faaliyetlerine, örgüt kültürüne, örgütün çevresine gönülden bağlı olması durumunda dış çevredeki sorunlar ve uyuşmazlıkları düşünerek işte kalma eğilimi göstermesi olarak tanımlamıştır (Mitchell, vd., 2001, s. 1116-1118). Ping ve Xi (2013) işe gömülü olma kavramını çalışan devir hızı ile ilişkilendirmiştir. Literatürde yapılan diğer araştırmalarda ise araştırmacılar işe gömülü olma kavramını işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı ile ilişkilendirmişlerdir (Akın ve Reyhanoğlu, 2018, s. 314; Yılmaz, 2020, s. 81).

İşe gömülmüşlük teorisine göre, çalışanı işte kalmaya ikna eden unsurlar ile işten ayrılmaya ikna eden unsurlar farklılık göstermektedir. Çalışanı ikna etme noktasında işe gömülmüşlük teorisinin üç boyutu bulunmaktadır. Bu üç boyut şu şekilde ifade edilmektedir;

- Çalışanların diğer kişiler ve etkinliklere olan bağının derecesi (bağlar),
- Çalışanların iş-yaşam alanlarındaki uyumun derecesi (uyum),
- Çalışanların işinden kaynaklı konum değişikliği yapması gerektiğinde örgütsel ve sosyal açıdan nelerden vazgeçebildiği ve fedakârlık derecesidir (fedakârlık).

Boyutlar çalışanların hem örgütsel hem de toplumsal yönlerinin bütününe ifade etmektedir (Mitchell, vd., 2001). Mitchel ve Lee'ye (2004) göre işten ayrılmayı tahmin etmeye çalışan geleneksel modeller işten ayrılmanın sadece %25'ini tahmin edebilmekteyken, işe gömülmüşlük teorisi iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi faktörlerden daha yüksek düzeyde tahmin sağlamaktadır. İşe gömülmüşlük kavramının genel olarak olumlu etkileri üzerinde durulurken Ng ve Feldman (2012) ise bunun iş-aile çatışmalarına yol açtığı gibi olumsuz etkilerinin de altını çizerek işten ayrılma niyetini artırmaya sebep olabileceğini belirtmiştir (Ng ve Feldman, 2012, s. 1233; akt. Akkaş, 2020, s. 23-24).

İşten ayrılma niyeti bir süreç olarak değerlendirildiğinde bu davranışın neden ortaya çıktığı ve nasıl sonuçlandığının açıklanması önem arz etmektedir. Bu bağlamda işten ayrılma niyetini farklı yönleriyle açıklayan teoriler ele alınmıştır. Çalışmanın devamında ise bu teoriler ve güncel kaynaklar ışığında işten ayrılma niyetine etki eden faktörler, sonuçları ve olumsuz sonuçlar için alınabilecek önlemlere yer verilmiştir.

2.2.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Örgütlerin çalışanlarını motive etmek, performanslarını artırmak ve işte tutmak için örgütsel şartları uygun bir şekilde hazırlamaları bazen yeterli olmayabilir. Çalışanlar kendilerinden, örgütten veya çevresinden kaynaklanan sebeplerle istenmeyen bazı davranışlar sergileyebilirler. Bu davranışlar aynı zamanda fiziksel veya psikolojik baskı sonucu da ortaya çıkabilmektedir (Tuna ve Boylu, 2016, s. 506). Çalışanların işten ayrılma niyeti ise bu davranışlar gibi kişisel, çevresel veya örgütsel nedenlerle ortaya çıkabilmekte ve istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerin bu nedenleri analiz ederek ortaya çıkarması ve çözmesi çalışanları işte tutması ve olumsuzlukları ortadan kaldırması açısından faydalı olacaktır. Bu bağlamda birçok araştırmacı işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri farklı şekillerde sınıflandırmıştır. Bunlardan bazıları (Alper, 2020, s. 53-54):

- “Çarıkçı ve Çelikkol (2009): Örgüt kültürü ve örgüt değerleri, iş arkadaşlarıyla münasebetler, rol talebi, iş beklentisi ile kariyer imkânı, ödüllendirme süreci ve verilen ücret olarak sınıflandırmıştır.”

- “Steers ve Mowday (1981): Kişisel (stres, demografik özellikler, iş yaşam çatışması, kontrol odağı ve özyeterlilik), örgütsel (kariyer, İK uygulamaları, örgüt kültürü, rol belirsizliği ve rol çatışması, sosyal destek ve algılanan örgütsel destek) ve çevresel (aile yapısı, algılanan topluluk desteği, kuruluştan ayrılma niyetinin sonuçları, çalışanı kovmak, diğer çalışanlar arasında cesaretini kırma, örgütsel vatandaşlık davranışı, sapkın davranış, performans yönelimi) olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır.”

- “Cotton ve Tuttle (1986): Çevresel faktörler, örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır.”

Literatürde sıklıkla kabul gören ve değinilen sınıflandırma olan Cotton ve Tuttle’ın sınıflandırması detaylı olarak Tablo 2.3’te gösterilmiştir (Anaç, 2021, s. 84).

Tablo 2.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Bireysel Faktörler (İçsel)	Örgütsel Faktörler (İçsel)	Çevresel Faktörler (Dışsal)
- Yaş - Tecrübe Süresi - Cinsiyet - Biyografik Bilgi - Eğitim - Medeni Hal - Ailedeki Kişilerin Sayısı - Yetenek ve Beceriler - Zekâ - Davranışsal Niyet - Karşılanan Beklentiler	- Ücret - İş Performansı - Rol Açıklığı - Görev Tekrarı - Genel İş Tatmini - Ücret Memnuniyeti - İşin Kendisinden Duyulan Memnuniyet - Yönetimden Duyulan Memnuniyet - İş Arkadaşlarından Duyulan Memnuniyet - Kariyer ve Terfi Olanakları - Örgütsel Bağlılık	- Çalışanların Algısı - İşsizlik Oranı - İşe Giriş Oranı - Sendika - Ekonomi

Kaynak: Cotton, J. L. ve Tuttle, J.M., 1986, Employee turnover: A meta-analysis and review, with implications for research, Academy of Management Review , 11 (1), 55 – 70. (akt. Anaç, 2021, s. 84)

Cotton ve Tuttle (1986) tarafından yapılan bu sınıflandırmada faktörlerin neleri ifade ettikleri hakkında genel bilgilendirme aşağıda başlıklar halinde belirtilmiştir.

Bireysel Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen en temel faktör olan bireysel faktör; çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni hali, bireysel özellikleri, iş performansları, kariyer odakları gibi özelliklerini kapsamaktadır. (Eren, 2007, s. 31-32; Teoman, 2007, s. 34). Eren (2007), bu alt etmenlerin yanı sıra bireysel faktörlerin işle ilgili hislerin toplamından oluşan bir bütün olduğunu ifade etmektedir.

“Cotton ve Tuttle’ın (1986), yaptığı araştırmaya göre çalışanların yaş, kıdem ve bakmak zorunda olduğu kişi sayısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, yetenek ve eğitim seviyesi ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra erkek çalışanların kadın çalışanlara göre işten ayrılma niyeti daha yüksekken, evli çalışanların ise bekar çalışanlara göre işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanların çok sayısı gibi değişkenler de işten ayrılma niyetini etkilemektedir.” (Köse, 2020). Başka bir deyişle çalışanların yaşı, kıdemi veya bakmak zorunda olduğu kişi sayısı değiştikçe işten

ayrılma niyetleri azalırken, çalışanların yeteneği ve eğitim seviyesindeki olumlu artış işten ayrılma niyetlerini de artırmaktadır. Bu sonuca göre çalışanların işte kalmaya mecbur oldukları bireysel koşullarda işten ayrılma niyeti oluşmamaktadır. Demografik özelliklerin yanı sıra çalışanların duygusal olma, sempatiklik gibi bireysel özelliklerinin de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Zimmerman, 2008, s. 309-348; akt. Köse, 2020, s. 53).

Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler ise bu çalışmanın konusunu oluşturan nedenleri barındırmaktadır. Bunlar; iş performansı, ücret-yan hak memnuniyeti, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, örgütsel bağlılık, iş tekrarı ve rol belirsizliğidir (Cotton ve Tuttle, 1986, s. 57). Çalışanların kendi isteği ile işten ayrılmasına neden olan örgüte bağlı nedenler ise yine örgüt tarafından telafi edilip düzeltilebilecek nedenler olduğu ifade edilmektedir (Varol, 2010, s. 60). Örgüte bağlı nedenler daha detaylı olarak; örgütsel adaletsizliğe dair algı, olumsuz iş koşulları, ücretlendirme sisteminden kaynaklı eksiklikler, işletmenin yeri ve ulaşım olanakları, çalışma koşullarındaki katılıklar, beklenen terfi veya ödüllerden yararlanılamaması gibi durumlar olarak sıralanabilir (Kaya, 2010, s. 43).

İşten ayrılma niyetini etkileyen nedenlerden bir tanesi de iş çevresidir. Çalışanların iş çevresi onların performanslarını artıracak şekilde düzenlendiğinde işten ayrılma niyetlerinin azaltılacağı ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2005, s. 26). Ayrıca işin karmaşık olması, rol belirsizliği ve işin monotonluğu ile işten ayrılma niyeti arasında da pozitif bir ilişki olduğu, yani bunların işten ayrılma niyetini artırdığı ortaya konmuştur (Zimmerman, 2008, s. 309-348; akt. Köse, 2020, s. 54).

Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler ise çalışanın veya örgütün üzerinde en az etki sahibi olduğu ve çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen ekonomik ve sosyal koşullardan kaynaklanan faktörlerdir (Varol, 2010, s. 59-60; Yücel ve Demirel, 2013, s. 65). Bireysel ve örgütsel faktörler çalışanın veya örgütün etki edebildiği içsel faktörlerdir. Çevresel faktör ise dışsal bir faktör olmasından kaynaklı bu faktörden doğan olumsuzlukları ortadan kaldırmak diğer faktörlere göre daha zor olmaktadır (Tutar, 2000, s. 71-82). Ekonomik büyüme söz konusu olduğunda yeni iş fırsatları ortaya

çıkarmakta, ekonomik durgunluk söz konusu olduğunda ise iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Yücel ve Demirel, 2013, s. 65).

Çevresel faktörelere sosyal ve ekonomik etkilerin yanı sıra sektörel ve teknolojik gelişme ve değişiklikler de çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen nedenler arasındadır. Sektörler içerisindeki iniş çıkışlar, teknolojinin gelişmesiyle birlikte insan emeğine olan ihtiyacın azalması ve personel azaltma politikaları, farklı sektörlerdeki daha cazip çalışma şartları gibi etkiler de çevresel faktörler arasında sayılabilmektedir (Çakar ve Yıldız, 2009; Köse, 2020; s. 54-55).

Cotton ve Tuttle (1986), çalışanların düşük performansı, örgütün yapısı ve yönetim şekli, örgüt-çalışan uyumsuzluğu, demografik unsurlar ve işe bağlılık, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş tatmini gibi diğer örgütsel davranışların çalışanların işten ayrılma niyetine girme ve ayrılmalarını etkileyen en temel faktörler olarak belirtmiştir.

2.2.4. İşten Ayrılma Niyeti Sonuçları

Çalışanların işten ayrılma niyeti ağırlıklı olarak olumsuz olmak üzere birçok zincirleme etkiye sahip sonucu beraberinde getirmektedir. Çalışanların örgütteki performansı ve devamındaki beklentileri ile örgütün sağladıkları uyuşmadığı takdirde işten ayrılma niyeti doğmakta ve bu da düşük performans, sosyal kaytarma, işe devamsızlık, düşük örgütsel bağlılık ve hırsızlık veya zarar verme gibi protesto davranışlarına bile yol açabilmektedir. Bu durumların yaşanmasıyla birlikte işten ayrılma niyeti ise zincirin son halkası olan işten ayrılmaya dönüşebilmektedir (Christian ve Ellis, 2014, s. 193-194). Çalışanların işten ayrılması işgücü devir oranının yükselmesine neden olmaktadır. Bu da örgüt içerisinde yetişen çalışanın kaybı, bu kayıptan doğan maliyetlere katlanılması gibi durumlarla karşılaşan örgütün ise sürdürülebilirliğini risk altına sokmaktadır (Anaç, 2021, s. 96).

İşten ayrılma niyeti hem çalışan hem de örgüt için olumsuz ve olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Yılmaz, 2020, s. 89). Ek olarak işten ayrılma niyetinin sonuçları, fiilen işten ayrılmanın sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Hem işten ayrılma niyetinin hem de işten ayrılmanın bireysel ve örgütsel olarak olumlu ve olumsuz sonuçlarını gösteren çalışma Tablo 2.4'te verilmiştir. Bu tabloda işten ayrılma niyetinde bulunup işte kalan “kalan birey”, işten ayrılma niyetinde bulunup ayrılan ise “ayrılan birey” olarak nitelendirilmiştir. İşten ayrılma niyetinin sonuçları örgüt

açısından, ayrılan birey açısından ve kalan birey açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak incelenmiştir. Bu konuda en kapsamlı çalışma Mobley (1982) tarafından yapılmıştır (Yaman, 2021, s. 76).

Tablo 2.4. İşten Ayrılmanın Sonuçları

Örgüt	Ayrılan Birey	Kalan Birey
Muhtemel Olumsuz Sonuçlar		
Maliyetler (işe alma, kiralama, eğitim)	Kıdemliliğin kaybı	Sosyal ve iletişim örneklerinin bozulması
Yerine getirme maliyeti	Tekrar kariyer planlaması	Değerli işlevsel iş arkadaşlarının kaybı
Sürecin durma maliyeti	Aile ve sosyal destek sisteminin bozulması	Azalan tatmin
Sosyal ve iletişim yapısının bozulması	Mevcut hayal kırıklığı	Azalan uyum
Üretim kaybı (yerine getirme ve eğitim süreci zarfında)	Enflasyon ile ilişkili maliyetler	Artan iş yükü (işe alım ve işe alışma safhasına kadar)
Yüksek performanslı çalışanların kaybı	Geçiş ile ilişkili stres	Azalan bağlılık
Kalanlardaki azalan tatmin	Kariyerin kesintiye uğraması	
İşten ayrılmayı önlemeye yönelik bir stratejinin teşvik edilmesi	Faydanın eksilmesi (Kıdemliliğin sağladığı fayda gibi)	
Ayrılan kişilerin söylemleri		
Muhtemel Olumlu Sonuçlar		
Yetersiz çalışanlardan kurtulma	Artan kazanç	Artan içsel hareketlilik fırsatı
Yeni bilgi ve teknolojinin işe yerleştirilmesiyle birlikte örgüte dâhil edilmesi	Örgüt-iş uyumunu sağlama, az stres, yetenek ve ilginin daha iyi kullanımı	Teşvik, yeni çalışanlarla çapraz eşleştirme
Politika ve uygulamalarda değişimi teşvik etme	Yeni bir çevrede yenilenen teşvik	Artan tatmin, uyum, birliktelik ve bağlılık
İçsel hareketlilik fırsatını artırma	Kariyer gelişimi	
Yapısal esnekliği artırma	İşle ilgili olmayan değerlere katılım	
Kalanlardaki tatmini artırma	Öz-verimliliği geliştirme	
Diğer geri çekilme hareketlerini azaltma	Kendini geliştirme	
Maliyet azaltmayı destekleme		

Kaynak: W. H. Mobley (1982). *Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. Academy of Management Review*, 7 (1), s. 113. (akt. Yaman, 2021, s. 76)

Tabloda yer verilen olumlu veya olumsuz sonuçların hepsinin muhtemel olduğu göz önünde bulundurulduğunda olumlu sonuçların yapıcı etkisinden ziyade olumsuz sonuçların yıkıcı etkileri göze çarpmaktadır. İşten ayrılma niyetine sahip olan bireyin örgütte kalması da ayrılması da hem kendisine hem örgüte zarar vermektedir. Dolayısıyla örgütlerin, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri tespit edip buna mahal vermeden muhtemel olumsuz sonuçlardan kaçınması örgütün sürdürülebilirliği ve bütünlüğü açısından daha faydalı olacaktır. Bu bağlamda işten ayrılma niyetine karşı alınabilecek önlemlere değinilmiştir.

2.2.5. İşten Ayrılma Niyetine Karşın Alınabilecek Önlemler

Çalışanların işten ayrılma niyeti, doğurduğu maliyetler ve davranış temelli sonuçları örgütler için olumsuz sonuçlara yol açabilecektir. Bunun önüne geçmek için örgütlerin işten ayrılma niyeti sürecini anlaması, bu sürecin çalışanlar adına başlamadan önlemler alması ve süreci takip ederek olumsuz sonuçlara izin vermemesi gerekmektedir. Örgütün olumlu sonuçlar almak adına bunu başarabilmesi için işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri doğru bir şekilde saptaması gerekmektedir. Örgütler aynı zamanda çalışanı işte tutma konusunda gerçekçi bir tutum ile hareket etmelidir. Bu tutum insan kaynakları yönetiminde örgütün rekabetçi gücünün korunması için önem arz etmektedir. Dolayısıyla örgütlerin insan kaynakları birimlerinin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini önceden tahmin edip önlemler alması, hem örgütü işten ayrılma niyetinin getirdiği maliyetlerden kurtarmış olacak hem de örgütün rekabetçi gücünü zayıflatacak etkenlerin önüne geçmiş olacaktır (Yıldırım, 2018, s. 120).

İşten ayrılma niyetinin bir sonucu olan işten ayrılma planlanmış bir davranıştır ve bunlara yönelik karşılaşılan her bir eylem, işgücü devir oranını artırmaktadır. İşgücü devir oranının yüksek olmasının örgütler için olumsuz bir durum olduğu bilinmekte ve bunun önüne geçmek için sebep olan etmenler analiz edilip bu oranın düşürülmesi gerekmektedir (Çakır, 2001, s. 150).

İşten ayrılma niyetinin önlenmesi veya azaltılması için alınacak önlemler kapsamında atılması gereken adımlar aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Sanderson, 2003, s. 46-47; akt. Polat ve Meydan, 2010, s. 153-154).

- İşe alım süreçlerinde işe alınacak aday iyi değerlendirilmeli ve pozisyonun gerektirdiği yetenek ve davranışlar açıkça belirtilmelidir.

- Çalışanların memnuniyeti ve iş tatminleri yüksek seviyede tutulmalıdır.
- Çalışanlar arasındaki takım çalışması ve bunun doğal sonucu olarak grup dayanışması teşvik edilmelidir.
- Çalışanlara kişisel gelişim ve kariyer fırsatları sunulmalıdır.
- Çalışanların motivasyonlarını yükseltmeye yönelik etkinlikler artırılmalıdır.
- Örgütün ödül sistemi adil, herkes için yeterli ve kişiye yönelik olmalıdır.
- Yöneticilerin çalışanları ile vizyonlarını paylaştığı, onlarla iyi iletişim kuraran güven aşıladığı ve saygılarını kazandığı dönüştürücü ve karizmatik liderlik türlerini benimsemeleri gerekmektedir.
- Örgütün maddi ve manevi çalışana işinin karşılığını verebileceği ve bunun devamlılığı hakkında güven kazanması gerekmektedir.
- Örgütün kültürü, yapısı, şartları, kısaca bütünü hem çalışanlar için hem de potansiyel işgörenler için cazibe merkezi haline gelmesi gerekmektedir.

Bu adımların yanı sıra işten ayrılma niyetini önlemek veya azaltmak için örgütler yönetim politikalarını ve stratejilerini gözden geçirmeli, maaş ve yan hak sistemlerini tatmin edici bir şekilde düzenlemeli ve tüm bu süreçlerde örgütsel adalet ve eşitlik kavramlarına önem vermelidir. Yenilikçi, yaratıcı ve ilgi çeken bir örgütsel iklim ve örgüt kültürünün de işten ayrılma niyetlerini azaltan etkenler olduğu belirtilmektedir. Çalışanların örgüte katılımının desteklendiği, fikirlerine önem verildiği, yaratıcı ve geliştirici hamleler için hata yapma ve risk alma korkusundan uzaklaştırıldığı, birliktelik ruhuna bağlı bir örgüt iklimi, çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırmakta ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini de azaltmaktadır (Çekmecelioğlu, 2007, s. 94).

Sonuç olarak işten ayrılma niyetini azaltmaya ve olumsuz sonuçlarını engellemeye yönelik geliştirilecek politikalar ile örgüt için olumsuz olabilecek sonuçların önüne geçmekle birlikte olumlu sonuçlar ortaya çıkarmak mümkündür. Bu politikalar arasında yan haklar ile ilgili iyileştirici hamlelerin yapılması işten ayrılma niyetinin olumsuz etkilerini önlemek adına önemli bir adım olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların ihtiyaçlarına yönelik hazırlanan ve değişen ihtiyaçlarına karşılık veren, sosyal hayatlarını destekleyen ve finansal avantajlar sağlayan esnek yan hak uygulamaları ile çalışanların işten ayrılma niyetinin azaltılmasının ve olumsuz sonuçlarının önüne geçilmesinin mümkün olacağı düşünülmektedir.

Esnek yan hak uygulamaları ile işten ayrılma niyetine bu bölüm içerisinde yer verilmiş ve kısaca aralarındaki ilişkiden bahsedilmiştir. Araştırmacı, esnek yan hak uygulamaları ile işten ayrılma niyetinin olumsuz sonuçlarının önüne geçilebileceği düşüncesiyle birlikte örgütsel bağlılığın da bu ilişki içerisinde bir role sahip olduğunu düşünmüştür. Bu düşüncenin altında yatan temel sebep şudur: Esnek yan hak uygulamaları ile çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılabileceği düşünülse de örgütsel bağlılıkları düşük olan çalışanlar için bunun yeterli olmayacağı düşünülmektedir. Başka bir yanılla esnek yan hak uygulamalarının yetersiz olduğu durumda çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksekse işten ayrılma niyetlerinin azalabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla esnek yan hak uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın bir düzenleyici rolü olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda aşağıda örgütsel bağlılık kavramına yer verilecek ve daha sonra bu kavramlar arasındaki ilişkiler literatürdeki çalışmalar üzerinden incelenecektir.

2.3. Örgütsel Bağlılık

Araştırmada düzenleyici rol olarak ele alınan örgütsel bağlılık kavramına bu bölümde yer verilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek veya düşük olmasının örgüt için beklenen sonuçlarının olduğu literatürde yer alan çalışmalarda ortaya koyulmuştur. Örgütsel bağlılık kavramının alanda çok fazla çalışılmasının altındaki sebep ise örgütlerin örgütsel bağlılığın olumlu veya olumsuz sonuçlarından etkilenmesi ve bu durumun sürekliliğini koruması olmuştur. Bu kapsamda örgütsel bağlılık kavramına, yaklaşımlarına, etki eden faktörlere ve sonuçlarına yer verilmiştir.

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramını ele almadan önce bağlılık kavramının kelime anlamına bakıldığında sözlükte; “bağlı olma durumu, birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” olarak tanımlandığı görülmektedir (TDK, 2023). Bağlılık kavramının literatürde ise farklı açılardan değerlendirilen tanımlamaları bulunmaktadır. Örneğin Oxford İngilizce Sözlüğü’nde “hareket özlüğünü sınırlayan vaat”, Felfe vd.’ne (2004) göre “bireyin davranışının değişmesinin cazip hale geldiği koşullar altında bireysel davranışı dengeleyen güçler” ve Oliver’a (1990) göre “kişinin belirli bir vaat hedefine doğru belirli bir şekilde hareket etme eğilimi” şeklinde tanımlanmıştır (Yılmaz, 2022, s. 24). Dolayısıyla bağlılık bir duygu veya bir davranış olarak ortaya çıktığında etki veya derecesine göre tek ve net bir tanımdan ziyade farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

Bağlılık kavramı gibi örgütsel bağlılık kavramı için de farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Örgütsel bağlılığın hem farklı yönleri hem de örgütler için olan önemi bu kavramın literatürde kendine fazlasıyla yer bulmasına sebep olmuştur. Örgütsel bağlılığı 1956 yılında Whyte, 1960 yılında Becker, 1968 yılında Kanter, 1982 yılında Mowday ve çalışma arkadaşları, 1990’da Allen ve Meyer ve farklı zamanlarda birçok araştırmacı ele almış ve üzerinde birden fazla çalışma yapmışlardır (Çavuşoğlu, 2022, s. 27; Kılıç, 2008, s. 57). Örgütsel bağlılık en genel tanımıyla; “işgörenin üyesi olduğu örgüt ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan kimlik birlikteliğinin derecesi ve örgütün devamlı bir beraberliğini sürdürebilmesine istekli olması halidir” (Saldamlı, 2009, s. 9).

Allen ve Meyer 1997’de yaptığı bir çalışmada örgütsel bağlılık için yapılan tanımlamaları üç grup altında toplamıştır. Bu tanımlamalar Tablo 2.5’te gösterilmiştir (Oltulu, 2021, s. 9).

Tablo 2.5. Örgütsel Bağlılık Tanımları

İşletmeye Karşı Duyulan Duygusal Yönelme
“Bireyin duygusal bir bağ ile gruba bağlanmasıdır” (Kanter, 1968).
“Örgütün ve işgörenin amaçlarının birbiriyle uyularak uyumlu hale gelmesidir” (Hall, Schneider, Nygren, 1970).
“Bireyin kendisini bir işletmede güçlü hissetmesi ve örgüt ile ilgili sorunların çözümüne isteyerek katılmasıdır” (Mowday, Porter, Steers, 1982).
Örgütten Ayrılmaya Dayalı Maliyetin Farkındalığı
“İşletmede çalışmaya devam etmenin getirdiği kazanç ve işletmeden ayrılmanın meydana çıkaracağı maliyettir” (Kanter, 1968).
“Kişinin farklı çıkarlarını, birtakım işlerle ilişkilendirdiğinde bağlılık meydana gelir” (Becker, 1960).
İşletmede Çalışmanın Getirdiği Manevi Sorumluluk
“Bağlılığı olan çalışan, işletmenin kendisine ne derece doyum sağladığını önemsemeyen, işletmede çalışmaya devam etmenin ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünür” (Marsh, Mannari, 1977).
“Bağlılık eylemleri, bağlılığın amacıyla ilgili normatif istekleri aşan, sosyal açıdan onaylanan hareketlerdir” (Wiener, Gechman, 1977).

Kaynak: Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1997). Commitment in The Workplace Theory Research and Application, Thousand Oaks, CA., Sage Publications. akt. (Oltulu, 2021, s. 9).

Örgütsel bağlılığın farklı yönleri olması kavram hakkında yapılan tanımlamaların da gruplandırılması ihtiyacını doğurmuştur. Bu kavramlar çalışanlar açısından işletmeye karşı duyulan duygusal yönelme, örgütten ayrılmaya dayalı maliyetin farkındalığı ve işletmede çalışmanın getirdiği manevi sorumluluk olarak gruplandırılmıştır. Tablodaki gruplandırılmış tanımlamalar göstermektedir ki çalışanın bağlılığı örgüte olan duygusal güdülerinden değil aynı zamanda fayda-maliyet veya sorumluluk hissi gibi güdülerden de sağlanmaktadır. Örgütsel bağlılık için yapılmış olan farklı tanımlamaları bu açıdan gruplandırarak incelemek kavramı daha açıklayıcı kılmaktadır.

Örgütler belirlediği amaçlara ulaşmak ve kendi içerisinde başarıyı sağlamak için birtakım şartlara sahiptirler. Bu şartlar arasında en başta devamlılık olmak üzere geçmişte yapılan hataları tekrarlamamak, gelecekte daha disiplinli ve planlı çalışmalar

yürütmek gibi şartlar yer almaktadır. Örgütler bu şartları sağlayarak verimliliği artırmak istemektedirler (Çetin, 2004, s. 90). Bireyler ise örgütsel bağlılıklarını geliştirmeleriyle örgütün belirlediği hedef ve amaçlara kuvvetli bir inançla sarılmakta, yöneticilerin emir ve isteklerini herhangi bir baskı olmaksızın isteyerek yerine getirmekte ve bu bağlılık davranışlarını gösteren bireyler içsel olarak güdülenmektedirler (Balay, 2014, s. 3).

Örgütsel bağlılık kavramının varlığı üç ana maddeye bağlanmaktadır (Ak, 2022, s. 47; Balcı, 2003):

- Örgütün belirlediği hedeflerine ve değerlerine olan inanç ve onların kabulü
- Örgüt adına gereken emeği ve çabayı ortaya koyarak yüksek performans göstermek
- Örgütün üyesi olarak devamlılığı en yüksek derecede istemek.

Bu üç maddenin oluştuğu durumda örgütsel bağlılıktan söz etmek mümkün olacaktır.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmaların tarihsel sürecine bakıldığında yapılan farklı tanımlamalarla birlikte farklı sınıflandırmalar olduğu da görülmektedir. Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına geçmeden önce tarihsel süreç içerisinde bu farklı sınıflandırmaların ne şekilde yapıldığını kronolojik olarak görmekte fayda vardır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan sınıflandırmalar kronolojik sıralaması ile Tablo 2.6’da verilmiştir (Yağcı, 2007, s. 114-129).

Tablo 2.6. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Perspektifte Sınıflandırmaları ve Gelişimi

Araştırmacı	Yıl	Örgütsel Bağlılık ile İlgili Önermeler
Becker	1960	“Örgütsel bağlılık ile ilgili yan faydalar”
Grusky	1966	“Ödüllendirme kavramı”
Kanter	1968	“Devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı”
Sheldon	1971	“Sosyalleşme ve yatırım kavramının örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmesi”
Porter vd.	1974	“Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı”
Winer, Gechman	1977	“Sosyalleşme”
Salanick, Staw	1977	“Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık”
Mathieu, Zajac	1990	“Tutumsal bağlılık ve hesapçı bağlılık”
Allen, Meyer	1990	“Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu (normatif) bağlılık”

	1991	
	1997	

Kaynak: Yağcı, K., (2007), Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(3), 114-129.

Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmacıların yaptığı tanımlamaların ve bu tanımlar içerisinde yer alan sınıflandırmaların kronolojik sıralamasına bakıldığında görülmektedir ki örgütsel bağlılığın farklı boyutları zamanla üzerine yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır. 1960'larda örgütsel bağlılığın yan faydalara sahip olduğu tespiti ile başlayan çalışmalar sonraki yıllarda devam bağlılığı, sosyalleşme, duygusal bağlılık, normatif bağlılık boyutlarının eklenmesiyle bugünkü kabul gören sınıflandırmasına ulaşmıştır. Örgütsel bağlılığın bu keşif sürecinde araştırmacıların yaklaşımlarına ve farklı sınıflandırmalarına detaylı bir şekilde aşağıdaki başlıklar altında yer verilmiştir.

2.3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık ile ilgili yıllar boyunca birçok araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuş ve örgütsel bağlılığa farklı açılardan bakmıştır. Mowday vd. (1982), örgütsel bağlılığı daha net ifade etmek, düzenlemek ve daha anlamlı bir hale getirmek amacıyla tutum kaynaklı örgütsel bağlılık ile davranış kaynaklı örgütsel bağlılığı ayırarak iki ana başlık altında incelemiştir (Mowday, Porter ve Steers, 1982, s. 26).

Tutumsal Bağlılık: Çalışanların örgüt ile ilişkilerine odaklandığı süreci ifade etmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982, s. 25). Başka bir ifadeyle çalışanların kendi hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerlerini ortak paranteze aldığı düşünce sistemidir (Allen ve Meyer, 1997, s. 9).

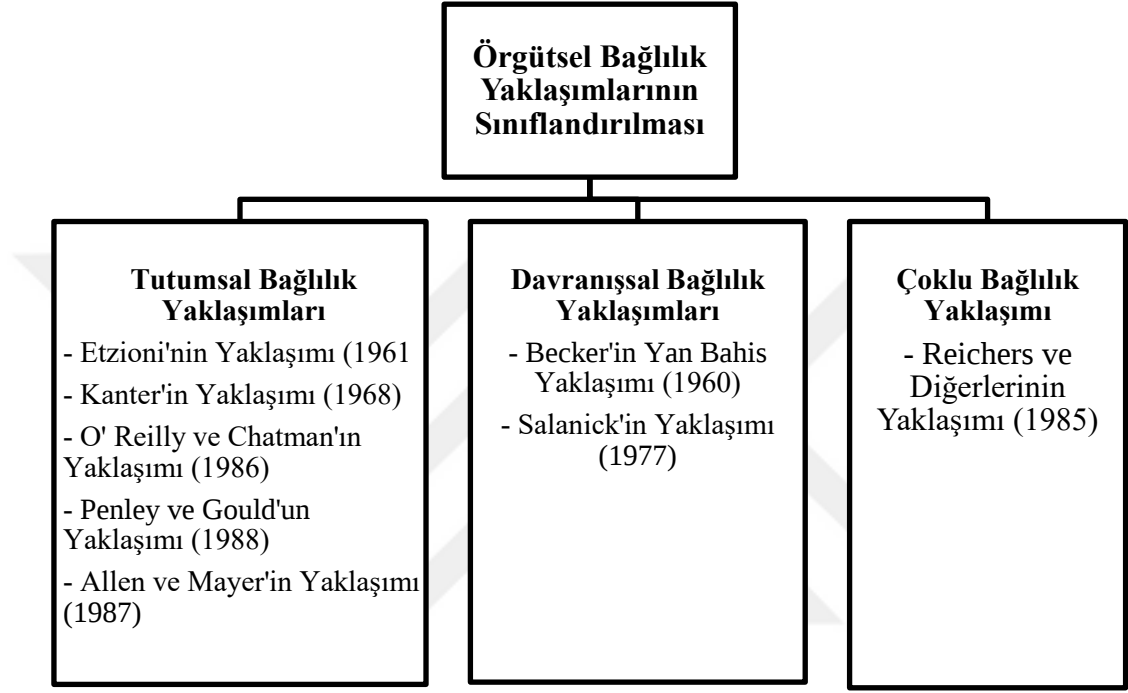
Davranışsal Bağlılık: Kişinin geçmişteki davranışlarından kaynaklı örgüte bağlı kalma sürecini ifade etmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982, s. 25). Buradaki davranışlar daha net haliyle; örgütte devamlılık niyetinde olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlar olarak gösterilmektedir (Ak, 2022, s. 60).

Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları dışında Reichers (1985) tarafından öne sürülen çoklu bağlılık yaklaşımı da bulunmaktadır. Çoklu bağlılık ise, çalışanın tutum ve davranışlarının bir bütün halinde sergilendiği ve bağlılık derecesinin örgütün

bütün olarak tüm faktörlerinden etkilendiği bir bağlılık yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Reichers, 1985, s. 472; akt. Demirel, 2022, s. 122).

Örgütsel bağlılık hakkında yapılan sınıflandırmalar ve bu sınıflandırmalar içerisinde bulunan farklı yaklaşımlar Şekil 2.2’de gösterilmiştir (Uslu, 2021, s. 38).

Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması



Kaynak: Uslu, A. (2021). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: TRB 1 Bölgesi Örneği. Doktora Tezi. Bingöl: Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü s. 38

Yukarıda tanımlanan tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık sınıflandırmaları altında yer alan yaklaşımlara aşağıda yer verilmiştir.

2.3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Çalışanların örgüt ile ilişkilerine odaklanan tutumsal bağlılık yaklaşımları içerisinde Etzioni (1961), Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Golud (1988), Allen ve Meyer'in yaklaşımlarına yer verilmiştir.

Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı ifade etmek için etkili bir yaklaşım olan Etzioni'nin yaklaşımı örgütsel bağlılığı daha makro düzeyde ve sosyolojik açıdan ele almaktadır. Etzioni'ye

göre ahlaki bağıllık, hesapçı bağıllık ve yabancılaşılmaya dayalı bağıllık olarak üç boyuttan oluşmaktadır (Hornung, 2010, s. 1082; akt. Demir, 2021, s.66).

Ahlaki Bağıllık: Örgüte yönelik yoğun ve olumlu bir yönelimi ifade etmektedir. Çalışanlar örgütsel hedefleri kabul etmesi ve benimsemesi ile ilgilidir (Mowday, Porter, ve Steers, 1982, s. 21). Bağıllık düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütün kendisine tanımladığı görevleri ve üretim taleplerini isteyerek kabul eder ve bir adanmışlık ile çalışır (Randall, 1987, s. 465).

Hesapçı Bağıllık: Çalışanın örgüt ile arasındaki olumlu değiş-tokuş algısını ifade etmektedir. Eğer çalışan hizmetlerine karşılık faydalı bir geri dönüş görüyorlarsa örgüte bağıllık hissetmektedirler. Etzioni bu yaklaşımını değiş-tokuşa bağlı uyum sistemi olarak tanımlamaktadır (Mowday, Porter, ve Steers, 1982, s. 21)

Yabancılaşılmaya Dayalı Bağıllık: Etzioni'ye göre yabancılaşılmaya dayalı bağıllık da ahlaki bağıllık gibi duygusal kökenli bir bağıllığı ifade etmektedir. Ahlaki bağıllıktan farklı olarak bu bağıllık türü, hapishane veya askeri kamp gibi zorlayıcı bir uyum sisteminde duyulan bağıllık gibi bir durumunun sonucu olduğunu ifade etmektedir.

Etzioni'nin bu yaklaşımı değerlendirildiğinde ahlaki bağıllığın gönüllü ve içten olmasından dolayı son derece olumlu, hesapçı bağıllığın sınırlı da olsa bir uyum sonucu ortaya çıktığı için yine olumlu bir bağıllık türü olduğu söylenebilmektedir. Yabancılaşılmaya dayalı bağıllık ise, çalışanın zorlandığı ve baskı altında olduğu ifade edildiği için bu bağıllık türü birey ve örgüt arasındaki olumsuz durumu göstermektedir (Demir, 2021, s. 67).

Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'in yaklaşımına göre örgütsel bağıllık, çalışanların taleplerini karşılayacak olan sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirdikleri, enerji ve sadakatlerini örgütün hedef ve istekleri uğruna vermeye hazır oldukları bağıllık durumunu ifade etmektedir. Örgütsel bağıllığı yüksek olan çalışanlar örgütün istediği hedefleri pozitif duygular ve adanmışlık hissi ile yerine getirmektedir. Kanter'e göre kontrol bağıllığı, kenetlenme bağıllığı ve devam bağıllığı olmak üzere üç bağıllık türü bulunmaktadır. Bu bağıllık türleri (Kanter, 1968, s. 499; Uslu, 2021, s. 40):

Kontrol Bağlılığı: Kişi örgütün beklentilerini ve normlarını ahlaki bulduğu için, başka bir deyişle kendiyle özdeşleştirdiği için bu normlara bağlılık göstermekte ve davranışlarını bu yönde belirlemektedir.

Kenetlenme Bağlılığı: Kişinin örgüt içerisindeki diğer bireylerle güçlü sosyal ilişkilerini ifade etmektedir. Yönetici veya çalışanlarla iyi ilişkiler içerisinde olan çalışanın kenetlenme bağlılığı yüksek olmakta ve bu da örgüt içi dayanışmayı artırarak bireyler arası çatışmayı azaltmaktadır.

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı isminden de anlaşılacağı üzere çalışanın işten ayrılması durumunda işte devam etmesinden daha maliyetleri sonuçlarla karşılaşacağını düşünmesini ve bu sebeple örgüte bağlılık duymasını ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde temel faktör bireyin örgütten ayrılmasının sonuçlarının kendisi için ağır olacağını düşündüğünden kaynaklanmaktadır.

Kanter'in bu yaklaşımında diğer yaklaşımlardan farklı olarak sosyal ilişkilere odaklandığı görülmüştür. Örgütün sosyal bir yapı olduğunu kabul etmiş ve kişilerin bu sosyal yapı içerisinde olumlu ilişkileri sağlaması durumunda güçlü bir bağlılıktan söz etmiştir.

O' Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağı ifade etmektedir. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığında uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç bağlılık türü bulunmaktadır (Weibo vd., 2010, s. 14; akt. Çıpa, 2020, s. 71).

Uyum Bağlılığı: Bu bağlılık türünde amaç dışsal ödüllere ulaşmaktır. Örgütün çalışanlar için belirlediği ödülleri kazanmak için tutum ve bu tutum sonucu ortaya çıkan davranışların benimsenmesi ile oluşmaktadır.

Özdeşleşme Bağlılığı: Kuruluşa katılma arzusunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle çalışanın o örgüt içerisinde var olmasından ve çalışan bunun bir üyesi olduğundan dolayı tatmin olmakta ve bağlılık hissetmektedir.

İçselleştirme Bağlılığı: Kanter'in kontrol bağlılığına benzer şekilde çalışan ve örgütün değerlerinin birleşmesini ifade eden bağlılık türüdür. Örgütün beklediği tutum ve değerleri çalışanların içselleştirip benimsediği durumda ortaya çıkmaktadır.

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımadaki üç bağıllık türünü de incelediğimizde hepsinin olumlu bir bağıllık türü olduğunu görmekteyiz. Özdeşleşme bağıllığının tamamen karşılıksız, uyum bağıllığının ödül karşılığında, içselleştirme bağıllığının ise değerlerin uyuşması karşılığında ortaya çıkmakta ve üç bağıllık türünün de ağırlıklı olarak duygusal temelli olduğu görülmektedir.

Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un örgütsel bağıllık yaklaşımı, Etzioni'nin örgüte katılım yaklaşımına dayanmaktadır. Penley ve Gould'a göre ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olmak üzere üç bağıllık türü bulunmaktadır (Ak, 2022, s. 57).

Ahlaki Bağıllık: Çalışanın örgütün hedefleri ve amaçlarını kendisi ile özdeşleştirmesi sonucu ortaya çıkan bağıllıktır. Bu bağıllık türünde çalışan örgüt ile kendisini bir bütün olarak görmekte ve başarı veya başarısızlık durumlarında kendini sorumlu olarak görmektedir.

Çıkarıcı Bağıllık: Etzioni'nin hesapçı bağıllığına benzer şekilde örgütle bireyin arasındaki alışverişe dayanmaktadır. Çalışanlar ortaya koydukları emek ve başarımları ödül ve teşvikler motivasyonunda gerçekleştirmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar kendi amaçlarına ulaşmada örgütü güçlü bir araç olarak görmektedir.

Yabancılaştırıcı Bağıllık: Çalışan bireyin örgüt içerisindeki konumunun güçlü olmadığına inanması alternatif iş imkanının olmadığı durumlarda ortaya çıkan bağıllık türüdür.

Penley ve Gloud'un bağıllık yaklaşımları isimlerindeki ve içeriklerindeki benzerliklerden de görüleceği üzere Etzioni yaklaşımına dayanılarak geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Etzioni'den ayrılan noktası ise bu üç bağıllık türünün de örgütlerde aynı anda bulunabileceği iddiasını savunmuştur (Ak, 2022, s. 58).

Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağıllık kapsamlı ve çalışanlar adına hayatın her alanına uzanabilecek bir kavram olduğu için literatürde sıklıkla çalışılan konu olmuştur. Araştırmacılar bu konuyu psikolojik, davranışsal veya sosyolojik yönleriyle ele almışlardır. Örgütsel bağıllık kapsamında ölçüğü en çok kullanılan ve kabul gören yaklaşım Allen ve Meyer

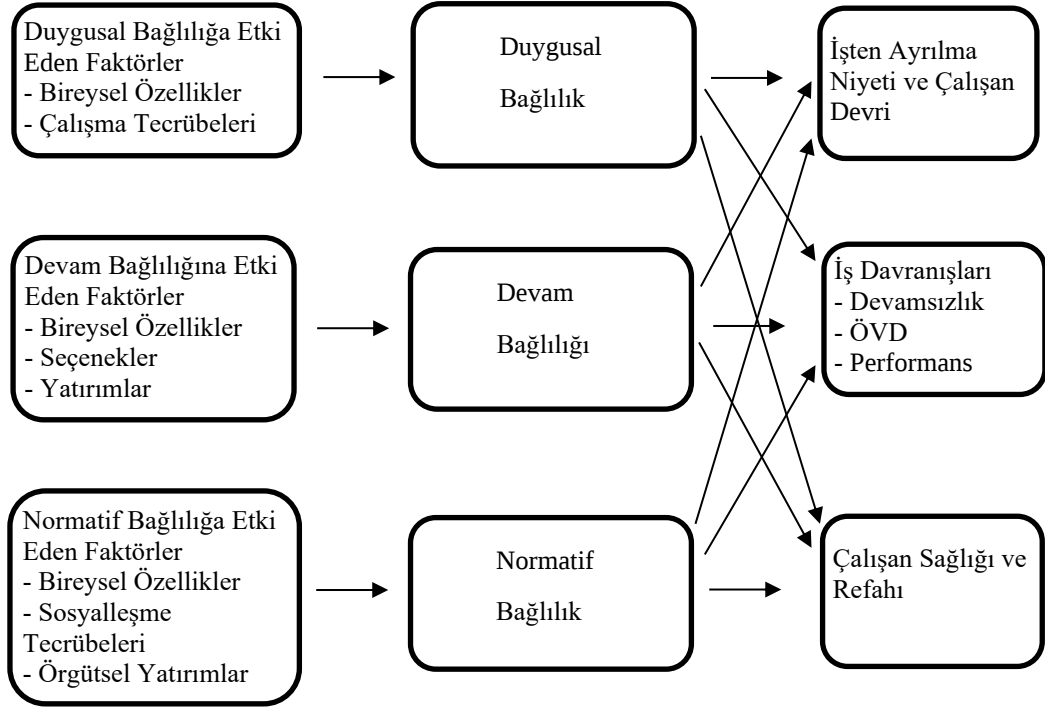
(1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımıdır (Vurdem, 2022, s. 32).

Allen ve Meyer 1984 yılında geliştirdiği ilk modelde örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak iki boyutta ele almıştır. Daha sonra 1990 yılında araştırmacılar konuyu yeniden geliştirmiş, Wiener ve Vardi'nin (1980) çalışmasına dayanarak normatif bağlılığı da eklemiş ve modeli üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı haline getirmiştir (Karakule, 2020, s. 116). Allen ve Meyer'in yanı sıra Benkhoff (1997) da araştırmalarda örgütsel bağlılığın genellikle homojen bir yapıda görüldüğünü ancak gerçekte çok boyutlu bir yapısının olduğunu ileri sürmüştür. Bu nedenle örgütsel bağlılığın literatürde tek boyutlu değil çok boyutlu olduğu kabul görmüştür (Çoban, 2021, s. 46).

Allen ve Meyer, duygusal, devam ve normatif bağlılığı örgütsel bağlılığın türleri olarak değil örgütsel bağlılığın bileşenleri (boyutları) olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur (Güçlü, 2006, s. 17; Meşe, 2007, s. 249). Bu görüş üç boyutun aynı anda ama farklı derecelerde gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. Çalışan ve örgüt arasında kurulan bağ farklılaştıkça boyutlara olan etkileri de farklılaşacaktır. Daha net bir ifade ile duygusal bağlılığa sahip çalışanlar kendi isteğiyle bağlılık duyar ve o örgütte kalırlar, devam bağlılığına sahip çalışanlar o örgütte kalmaya ihtiyaçları oldukları oldukları için mecburi bir bağlılık duyar ve yine örgütte kalırlar, normatif bağlılıkta ise çalışanlar yükümlülük hissettikleri için o minvalde bir bağlılıkla örgütte kalırlar. Bu psikolojik durumların hepsi de farklı derecelerde gerçekleşebilmektedir (Erdoğan, 2015, s. 113; Karakule, 2020, s. 116).

Allen ve Meyer'in geliştirdiği bu üç boyutlu bağlılık modeli daha net bir şekilde anlaşılması için Şekil 2.3'te gösterilmiştir (Oltulu, 2021, s. 17).

Şekil 2.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 20-52. akt. (Oltulu, 2021, s. 17).

Şekilde gösterilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde sol tarafta boyutlara etki eden faktörler yer almaktadır. Sağ tarafta ise örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır. Üç boyutun da çalışan devri ile negatif ilişkide olduğu belirtilmektedir. Yine her bir boyut iş davranışlarıyla başka ilişkilerdedir. Duygusal ve normatif bağlılıkta çalışandaki olumlu duyguların çok güçlü olması beklenirken devam bağlılığında negatif ilişkiler söz konusudur. Son olarak çalışan sağlığı ve refahı sonucuna yer verilmesi ise örgütsel bağlılık araştırmalarını büyük bir çoğunluğunun çalışan odaklı olmasından kaynaklanmaktadır (Doğan, 2013, s. 95).

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı bu çalışmanın da örgütsel bağlılık modeli olduğu için duygusal, devam ve normatif bağlılıkların detaylarına örgütsel bağlılık boyutları başlığı altında yer verilmiştir.

2.3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Çalışanların geçmişteki davranışlarından kaynaklı örgütte kalma durumunu ifade eden davranışsal bağlılık yaklaşımları içerisinde Becker'in Yan Bahis (1960) yaklaşımını ve Salancik'in (1977) yaklaşımına yer verilmiştir.

A) Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışan ilk araştırmacılardan olan Howard Becker, 1960 yılında çalışan-örgüt ilişkisini ekonomik bir bakış açısıyla ele almış ve yan bahis teorisini geliştirmiştir. Yan bahis, çalışanın içinde bulunduğu örgütü için yaptığı yatırımları ifade etmektedir. Başka bir deyişle çalışanın örgütten ayrılmanın aksine yatırım yaparlar. Yaptıkları bu yatırımlar ise onların örgüte bağlılık hissetmesine neden olmaktadır. Söz konusu yatırımlar “gizli yatırımlar” olarak adlandırılır ve değeri sadece çalışanın takdirindedir. Becker'in yaklaşımı araştırmalarda pek kullanılsa da örgütsel bağlılığa kattığı bakış açısı önemli noktalara dikkat çekmektedir (Xhako, 2017, s. 69; akt. Gürsul, 2022, s. 14).

Becker'in teorisine göre çalışan ve örgüt arasındaki ilişki ekonomik bir alışveriş davranışının “sözleşmesine” dayanmaktadır. Başka bir deyişle kararlı çalışanlar yan bahislere yani gizli yatırımlarına sadık kalarak örgütte kalmaya devam eder. Becker bu yaklaşımında çalışanların örgütsel bağlılığın aynı zamanda gönüllü işten ayrılma davranışı ile de ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Bu yaklaşım sonraki yaklaşımlara örgüte bağlılığı kavramsallaştırma ve araştırma açısından ilham olmuştur (Weibo, Kaur, ve Jun, 2010, s. 13; akt. Gürsul, 2022, s. 15).

B) Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977) ise örgütsel bağlılığı çalışanın davranışları ile ilişkilendirmektedir. Becker'in yaklaşımında yer aldığı gibi çalışan önceki davranışlarını korumakta ve tutarlı, istikrarlı davranışlar sergilemektedir. Bunun yanı sıra Salancik farklı olarak çalışanın tutum ve davranışları arasındaki uyuma vurgu yapmakta ve her davranışın aynı biçimde bir bağlılıkla sonuçlanmayacağını da altını çizmektedir. Salancik yaklaşımının temel vurgusu bireyin önceki davranışlarına bağlı kalması durumudur (Danışmaz, 2021, s. 23).

2.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık davranışsal veya tutumsal olarak tek bir faktöre bağlı olmadığını ifade etmektedir. Örgütün yanı sıra çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine, bizzat ifa ettikleri mesleklerine ve genel olarak topluma bağlılık gösterebileceği varsayımına dayanmaktadır. Reichers'a göre örgütsel bağlılık örgütün paydaşlarına veya örgütü oluşturan unsurlara olan bağlılıklarının tümüdür. Başka bir ifade ile örgütü oluşturan birden fazla unsurun her birinin örgüt üyelerini farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Çalışan bağlılığını örgütün ama içinden ama dışından örgüte bağlı birden fazla unsura bağlılığı ile tanımlıyor ise çoklu bağlılık/çok boyutlu bağlılık söz konusu olmaktadır (Reichers, 1985, s. 469-470).

2.3.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Bu çalışmada tutumsal bağlılık yaklaşımları başlığı altında bahsedilen Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modeli esas alınmıştır. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç ayrı boyutta ele almıştır.

2.3.3.1. Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer (1990), duygusal bağlılığın temelini çalışanların örgüt ile özdeşleşmesine ve katılım sağlamalarına bağlamaktadır (Yılmaz, 2022, s. 42). Bu temelde duygusal bağlılık çalışanların örgütü benimsemesi, işin gerektirdiği ve beklenenden fazlasına katılım sağlaması ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ oluşması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu şartlar olgunlaştığında çalışan kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir (Çoban, 2021, s. 48; Karcıoğlu ve Türker, 2010). Bir başka tanıma göre ise çalışanın sadakat, sevgi, mutluluk, şefkat vb. duygular aracılığı ile psikolojik olarak örgütüne ne derece bağlı olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Jaros, Koehler ve Sincich, 1993, s. 951; akt. Vurdem, 2022, s. 35). Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar gerektiğinde kendi çıkarlarından fedakarlık edip örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmekten geri kalmamaktadır (Eren, 2012, s. 557).

Duygusal bağlılık çalışanı güdüleyen güçlü bir bağlılık boyutu olduğundan örgütlerin çalışanlarda olmasını en çok isteği bağlılık boyutudur. Bunun sebebi duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanın yüksek performans sergilemesi, iş

tatminlerinin yüksek olması ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olmasından kaynaklanmaktadır. (Dağcı, 2017, s. 11; Özler, 2010, s. 5).

Allen ve Meyer (1990) tarafından duygusal bağlığa etki eden faktörler; verilen işin zorluğu, rol açıklığı, amaç açıklığı, yönetimin çalışan görüşlerine açıklığı, arkadaş bağlılığı, örgütsel bağımlılık, eşitlik, çalışanın kendisine verilen önem, geri bildirim ve katılım olarak sıralanmaktadır (Danışmaz, 2021, s. 21). Araştırmacılar bu faktörleri “kişisel özellikler, iş ile ilgili özellikler, yapsal özellikler ve iş deneyimi ile ilgili özellikler” olmak üzere 4 kategoride ele almıştır. Bu kategoriler arasında iş deneyimi çalışanın kendini yetkin hissetmesi ve örgütün bir parçası olarak güçlü bir psikolojide var olması açısından en güçlü faktör olarak tanımlanmaktadır (Gürsul, 2022, s. 12). Allen ve Meyer duygusal bağlılığı etkileyen en etkili faktörleri daha net ifadelerle şu şekilde açıklamıştır (Karakule, 2020, s. 118):

- “Örgüt, çalışanları heyecanlandıracak ve onlarda cazibe uyandıracak işler verdiği zaman çalışanların duygusal bağlılığı artar.”
- “Örgüt, çalışanların örgüt içerisindeki rol ve görev tanımlarını net bir şekilde ifade ettiği zaman çalışanların duygusal bağlılığı artar.”
- “Örgüt, çalışanların gerçekleştirmesini istediği görev ve sorumlulukların örgütün hangi hedef ve amaçlarına hizmet ettiğini açıkça belirttiğinde çalışanların duygusal bağlılığı artar.”

Bu faktörlere göre çalışanlarda duygusal bağlılığın yüksek olmasını isteyen örgütlerin, çalışanlara verdikleri görev ve sorumlulukların verilme şekilleri sonucu onlar üzerindeki etkilerini gözeterek bilinçli bir şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir.

2.3.3.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer, devam bağlılığını Becker’in (1960) Yan Bahis yaklaşımına dayanarak geliştirmiştir (Ak, 2022, s. 45). Devam bağlılığı, çalışanların örgütte çalıştığı süre boyunca elde ettiği ve gelecekte elde edeceği kazanımları işten ayrılmasıyla kaybedeceği kaygısı üzerine ortaya çıkan bir bağlılık boyutudur. Çalışanlar bu bağlılık türünde mecburiyetinden dolayı işletmede kalmaktadır (Bedük, 2012, s. 180).

Devam bağıllığını etkileyen faktörler çalışanın örgütünde kazandığı yeteneği, eğitimi, öz yatırımı, emeklilik planı gibi kişisel özellikler ve piyasadaki alternatif iş durumu olarak sıralanmıştır (Faloye, 2014; akt. Demirel, 2022, s. 118). Çalışanın devam bağıllığını etkileyen en önemli faktör çalışanın işten ayrıldığında karşılaşılabilecek maliyet olarak belirtilmiştir. Çalışanın işten ayrıldığında elde ettiği kazanımları yerine koyamayacağı düşüncesi ve ailesi için yeniden yaşam koşullarını düzenleme kaygısı gibi durumlar karşılığında devam bağıllığı etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 3).

2.3.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, “çalışanın işe devam etme sorumluluğu hissi” olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların normatif görevleriyle özdeşleştiği ve inanç kaynaklı örgütte kalma yükümlülüğü hissettiği bir bağlılık boyutudur (Allen ve Meyer, 1997). Başka bir ifadeye göre çalışanın ahlaki olarak örgütte devam etmeye yönelik ortaya koyduğu inanç olarak da tanımlanmaktadır (Saygan, 2011, s. 221).

Normatif bağıllığı etkileyen faktörler çevresel, ailesel ve inançsal değerler olarak sıralanmaktadır. Bu bağıllığı sergileyen bireyler örgütte kalmayı vicdani bir zorunluluğa bağlı olarak tercih etmektedirler. Allen ve Meyer (1991) “bu ahlaki zorunluluğun ya toplum içinde ya da örgüt içinde sosyalleşme sürecinden kaynaklandığının” altını çizmektedir. Çalışanın örgütte kalmayı istemesi örgütten sağladığı fayda karşılığında nezaketle karşılık verme isteği şeklinde bir ahlaki yükümlülükten kaynaklanmaktadır. (Akay, 2022, s. 23).

2.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Küresel ekonomide örgütlerin başarılı olabilmeleri için üstesinden gelmeleri gerektiği birtakım problemlerle karşılaşmaktadırlar. Örgütler bu problemlere çözümler getirerek süreçlerini ve çıktılarını iyileştirmeleri, performanslarını yükseltmeleri, niteliklerini ve rekabet içerisindeki marka değerlerini güçlü bir konuma getirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık örgütler için önemli bir faktör haline gelmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 13).

Örgütler küresel rekabet ortamında potansiyelini korumak ve artırmak amacıyla örgütsel bağıllığı nelerin etkilediğini, nasıl oluştuğunu ve bunu olumsuz etkileyen etkenlerin nasıl ortadan kaldırılacağı ile ilgili insan kaynakları politikaları kapsamında

birçok faaliyette bulunmaktadır. Örgütlerin bu faaliyetleri gerçekleştirmesi rekabet ortamında avantaj sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını olumsuz anlamda etkileyen unsurların neler olduğunu belirleyip çözüm getirmeleri katlanmak zorunda oldukları birçok maliyeti de ortadan kaldırmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin örgütsel faktörleri etkileyen faktörlerin neler olduğunu bilmeleri ve insan kaynakları uygulamalarında bunlara yer vermeleri önemli bir durum olmaktadır (Karakule, 2020, s. 98).

Tablo 2.7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
Yaş	İşin Niteliği	Profesyonellik
Cinsiyet	Maaş ve Yan Haklar	Alternatif İş İmkânları
Medeni Durum	Örgüt Kültürü	Sosyo-ekonomik Şartlar
Çalışma Süresi/Kıdem	Örgütsel Adalet	
Eğitim Düzeyi	Çalışma Şartları	
Psikolojik Sözleşme	Yönetici ve Çalışma Arkadaşları	
	Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	

Kaynak: Farklı kaynaklarda yer alan başlıklardan araştırmacı tarafından tablo haline getirilmiştir.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan yaklaşımlarda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda yapılan yaklaşımlar bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana grupta toplanmaktadır (Dinçer, 2021, s. 59). Bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktör gruplarının alt başlıkları Tablo 2.7’de verilmiştir. Bu kapsamda faktörlerin neler olduğuna ve ne şekilde etki ettiğine aşağıdaki başlıklar altında yer verilmiştir.

Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi ve psikolojik sözleşme olarak sıralanmaktadır.

Yaş: Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda genel algı yaşın artıkça örgütsel bağlılığın da arttığı yönündedir. Çalışmalar bunun sebebini çalışanın yaşı ilerledikçe başka bir iş imkanlarının azalması ve yeniden bir işe veya iş koluna yönelmesinin zorluğundan kaynaklanması olarak ifade etmektedir. Bunun yanı sıra

Allen ve Meyer yaş faktörünün örgütsel bağlılık boyutlarına ayrı ayrı etkisinin ölçülmesi gerektiğini savunmuştur. Bu yönde çalışmalar yapıldığında yaş faktörünün duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı artırdığı görülmüş, devam bağlılığına ise bazı çalışmalarda etkisi olmadığına rastlanmıştır (Çöl ve Gül, 2005, s. 295).

Cinsiyet: Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında yapılan bazı çalışmalarda kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği ortaya konsa da bazı çalışmalarda da tersi sonuçlara rastlandığından bu konu ile ilgili kesin bir kanı bulunmamaktadır. Kadınların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığını tespit eden çalışmalar bu sonucu kadınların işlerini erkeklerden daha zor şartlarda elde etmelerine ve daha istikrarlı çalışmalarına bağlarken, tersini gözlemleyen çalışmalarda ise kadınların erkeklere oranla aile hayatına daha düşkün olmaları sebebiyle önceliğinin bu olduğu ve bu durumda erkeklerin daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiği ifade edilmektedir (Çavuşoğlu, 2022, s. 38).

Medeni Durum: Örgütsel bağlılık üzerinde medeni durumun etkisini ele alan çalışmalarda görülmektedir ki evli çalışanlar bekar çalışanlardan daha yüksek örgütsel bağlılık göstermektedir. Evli çalışanların ailelerini geçindirmesi, bekarlara göre zorunlu olarak daha fazla olan ihtiyaçlarını karşılaması ve evlilikten doğan mali sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için örgütte kalmaları ve bu sebeple daha yüksek bağlılık gösterdikleri öne sürülmüştür (Balay, 2000, s. 41).

Çalışma Süresi/Kıdem: Çalışanların örgütte geçirdiği süreyi ifade eden kıdem, çalışanların kendisi ve örgütü için bir yatırım olarak ele alındığında yüksek kıdeme sahip çalışan elde ettiği kazanımları ve işten ayrıldığında kaybedeceği ve başka bir işte yerine koyamayacağı kazanımları düşünerek bunları kaybetmemek adına örgüte daha fazla bağlılık gösterdiği düşünülmektedir (Cohen ve Lowenberg, 1990, s. 1023; akt. Karakule, 2020, s. 101). Bazı çalışmalarda ise kıdemin örgütsel bağlılık üzerinde negatif etki gösterdiği ifade edilmektedir. Uzun süredir çalışan kıdemli çalışanın daha az kıdeme sahip çalışanlara göre devamsızlığının arttığı gözlemlenmiş ve bu da işe dair bıkmışlık, yılmışlık, güvenin azalması, yıpranma gibi durumlardan kaynaklandığı ortaya konulmuştur (Fetik, 2002, s. 8).

Eğitim Düzeyi: Çalışanların farklı eğitim düzeyleri örgütsel bağlılıklarında da farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık çalışmalarında genel algı zayıf ve olumsuz bir ilişki olduğu yönündedir. Çalışanların

eğitim düzeyi arttıkça beklenti ve talepleri artmakta ve bu beklentiler, talepler karşılanmadığı durumlarda çalışanların örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bunun yanı sıra eğitim düzeyi artan çalışanların iş dünyasında daha kıymetli olacağının farkında olması ve alternatif iş imkanlarına sahip olması da aynı şekilde çalıştığı örgüte olan bağlılığını azalttığı ifade edilmektedir (Çırpan, 1999, s. 61).

Psikolojik Sözleşme: Psikolojik sözleşme herhangi bir yazılı sözleşmeye bağlı olmayıp tamamıyla soyut bir sözleşme olarak çalışan ve örgüt arasındaki beklentileri ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmenin şartları tümüyle çalışanın algısına bağlı olmakla birlikte açıkça ifade edilememektedir. Çalışanlar bir takım beklentilere sahiptirler ve bu beklentilerin karşılanması durumunda çalışan ve örgüt arasında psikolojik bir sözleşmenin varlığından söz edilebilir. Aksi durumda ise bu psikolojik sözleşme ihlal edilmiş olacaktır. Gerçekleştirilen bazı çalışmalara göre örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle psikolojik sözleşmenin şartları ne kadar yerine getirilirse çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi de o kadar artacaktır (Koçak, 2019, s. 133).

Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği, çalışma arkadaşları, maaş ve yan haklar, çalışma şartları, örgüt kültürü, örgütsel adalet, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak sıralanmaktadır.

İşin Niteliği: Örgütlerde her çalışanın var olmasının bir amacı ve bu amaca yönelik olarak yazılı görev tanımları bulunmaktadır. Amaçları gerçekleştirmeye yönelik verilen işlerin niteliği, yani o işin ne kadar önemli olduğu çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemede rol oynar. Çalışanlar işinin kapsamı dahilinde daha fazla yetki almayı isterken sorumluluğun ise az olmasını beklerken. Bu da yetki ve sorumluluğun paralellik ilkesine ters düşmektedir. Çalışanların yaptığı işin önemi ne kadar fazlaysa, katma değeri ne kadar yükseğe ve bunları gerçekleştirmesi durumunda karşılığını alabiliyorsa örgütsel bağlılık düzeyinin artacağı düşünülmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 71).

İşin niteliğini ortaya koyan bir diğer faktör ise çalışanın eğitim düzeyine uygun bir pozisyonda çalışıyor olmasıdır. Eğer çalışan aldığı eğitim düzeyine ve potansiyeline uygun bir işte çalışmıyorsa iş tatmini de düşük olacaktır. İşin niteliğinin önemi çalışanın ortaya koyduğu işten tatmin olmasından kaynaklanmaktadır.

Maaş ve Yan Haklar: Çalışana verilen ücret içerisinde sadece maaşı değil yan hakları da barındırmaktadır. Dolayısıyla çalışanın işini ifa etmesi karşılığında edineceği kazanımları örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Örgütün vereceği kazanımlar beklentiyi karşıladığı veya bir ödül sistemi ile beklenenin üzerinde verildiğinde yapılan iş daha çekici bir hale gelmekte ve çalışanlar bu durumda yüksek örgütsel bağlılık göstermektedir (Balay, 2014, s. 68).

Ücretin, çalışanın kendi beklentilerini karşılamasının öneminin yanı sıra diğer çalışanların ücret düzeyleri de önem arz etmektedir. Çalışanlar genellikle kendi ücretlerini diğer çalışanların ücretleri ile kıyaslama eğilimindedir. Çalışanların hak ettiği ücreti alıp almadığının değerlendirmesi ise yapılan çalışmalara göre aynı düzeydeki diğer çalışanlarla yapılan kıyaslama sonucu çalışanın kendi belirlediği görülmektedir (Hoş ve Oksay, 2015, s. 7).

Örgüt Kültürü: Bir örgütü diğerlerinden ayıran, kimi zaman çalışanların davranışını şekillendirdiği kimi zaman ise çalışan davranışlarının ortaya çıkardığı değerler, inançlar, normlar ve alışkanlıkların bütününe örgüt kültürü ismi verilmektedir. Örgüt kültürü, verilen görevlerin yerine getirilmesinde gereken sistemsel çalışmayı sağlayarak verimliliğin artmasını, çatışmaların azalmasını ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlamada etkili olduğu ifade edilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 50-51).

Sheridan (1992) tarafından yapılan çalışmaya göre çalışanlara karşı saygı duyulan bir bakış açısı içerisinde takım çalışması ve güvene dayalı bir örgütsel kültürün olduğu ortamda çalışanlardaki örgütsel bağlılığın yüksek olması beklenmektedir. Örgüt kültürü çalışan amaları ve örgüt amaçları arasında bir köprü görevi görerek çalışanlardaki örgüte karşı olan bağlılık duygusunu tetikler, birliktelik duygusunun güçlenmesine yardımcı olur. Bu etkenlerin ise örgütsel bağlılığı yükseltmesi beklenmektedir (Tiryaki, 2005, s. 136).

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet etkileri ve sonuçları bakımından hem çalışan hem örgüt için önem arz etmektedir. Çalışanların örgüt içerisindeki belirli süreç ve faaliyetlerin adil olduğunu düşünmeleri hem işletmenin hem de işgörenlerin lehine davranışlar sergilemesini sağlarken, bir adaletsizlik algılamaları tam tersi bir durum yaratmakta ve bu da işletmeye zarar veren, hedeflerinden uzaklaştıran bir ortam oluşturmaktadır. Farklı çalışmalara göre çalışanların adalet algıları olumlu yönde

örgütsel bağlılığın arttığı ve performansın yükseldiği görülmektedir ki bu da örgütün ulaşmak istediği sonuç olmaktadır. Olumsuz adalet algısı oluştuğunda ise çalışanlar adaletsizliği protesto amaçlı çalışanlara veya yöneticilere karşı olumsuz davranışlar içerisinde bulunabilirler. Bu bağlamda örgütler örgütsel adaleti sağlamada sorumluluk almaları gerekmektedir (Yavuz, 2010, s. 303).

Yöneticiler ve Çalışma Arkadaşları: Randall'a göre örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden bir tanesi de yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerdir. Bu ilişkilerin olumlu veya olumsuz olması örgütün uyguladığı bazı politikalara bağlıdır (Randall, 1990, s. 370). Yöneticilerle olan ilişkilerde çalışanların üstten gelen görev ve denetimi adil algılamaları olumlu bir sonuç vermekte ve örgütsel bağlılık yüksek olmaktadır. Bunun yanı sıra yöneticilerin liderlik anlayışı içerisinde kendilerinin ve çalışanlarının rollerini ne ölçüde tanımladıkları ve çalışanlarının refahı için ne derece çaba gösterdikleri örgütsel bağlılığın düzeyini belirlemektedir. Çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerde ise grup dayanışmasının sağlanması önemlidir. Grup dayanışması çalışanların birbirini bir arada tutan bir gücü ifade etmektedir. Bunun oluşması için de öncelikle grup bağlılığın oluşması gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt içerisinde sosyal atmosferin iyileştirildiği, bu atmosfer aracılığı ile güçlü bir grup dayanışmasının ortaya çıktığı ve çalışanlara saygı ile yaklaşıldığı bir ortamda örgütsel bağlılık olumlu yönde artış gösterebilmektedir (Dinçer, 2021, s. 62)

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması: Bireyin sosyal bir varlık olmasından gelen gerek iş gerekse özel yaşamında bir rol üstlenme davranışı vardır. Birey üstlendiği rol gereği bulunduğu ortamda bir statüye sahip olur ve bu statü kapsamında neler yapacaklarının çizgileri belli olmakla birlikte bir uyuma tabidir (Köse , 2014, s. 80).

Rol belirsizliği, “çalışanın örgüt içerisinde kendisinden beklenen davranışlarında belirsizliğin yaşanması” olarak tanımlanabilir. Çalışan örgüt içerisinde rolünün ne olduğunu bilemesi gerekir aksi takdirde iş stresi ve düşük iş tatmini gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar ise örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Rol belirsizliği çalışanın görev ve sorumluluklarının açıkça tanımlanmamasından veya yetkisinin sınırları net bir şekilde çizilmediğinde harekete geçmekten korktuğundan dolayı ortaya çıkmaktadır. (Judeh, 2011, s. 173).

Rol çatışması ise çalışana yüklenen birden fazla görevin var olduğu durumda çalışanların bu görevlerin bir kısmına odaklanması ve diğer kısmına gereken önemi

vermemesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar tüm bu görevleri gerçekleştirmeye çalışsa bile zaman, yetenek yetersizliğinden veya isteksizlikten dolayı da gerçekleştiremeyebilirler. Örneğin bir çalışana bir birimde amirlik diğer bir birimde memurluk görevi gibi birbirine zıt veya dengesiz görevler verildiğinde çalışanda bir rol stresi ile birlikte rol çatışması ortaya çıkacağı ve yetenekleri doğrultusunda bunlardan birine daha fazla yöneleceği ifade edilmektedir (Gökçe ve Şahin, 2003, s. 147).

Gerçekleştirilen çalışmalara göre rol belirsizliği ve rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Başka bir deyişle rol çatışması ve rol belirsizliği arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi düşeceği beklenmektedir (Börk ve Adıgüzel, 2015, s. 263-264).

Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı/çevresel faktörler uzmanlık/profesyonellik, alternatif iş imkanları ve sosyo-ekonomik şartlar olarak sıralanmaktadır.

Profesyonellik: Profesyonellik kavramı çalışanın işinde uzmanlaşması olarak tanımlanmakta ve yapılan iş ile ilgili bir kavram olarak kullanılmaktadır. Çalışanın işini özümsemesi ve mesleğini içselleştirmesi ile uzmanlık/profesyonellik kavramı ortaya çıkmaktadır. İşinde uzmanlaşan ve bu uzmanlığı herkes tarafından kabul gören, işini en iyi şekilde yerine getiren çalışanın yaptığı işten dolayı örgüte olan bağlılığının da artması beklenmektedir (Balay, 2000, s. 46; İnce ve Gül, 2005, s. 84). Sheldon'a (1971) göre işinde uzmanlaşan profesyonellerin örgütsel bağlılığını ona yapılan yatırımlardan çok iş arkadaşlarıyla etkileşimde olması ve onları içselleştirerek dayanışmanın oluşması gibi sosyal ilişkinin etkilediği öne sürülmektedir. Başka bir çalışmaya göre ise profesyonellerin örgütsel bağlılığını etkilemede ailesinin dolayısıyla kendisinin sosyo-ekonomik statüsü ve profesyonel normların katkısının büyük olduğu ifade edilmektedir (Koçak, 2019, s. 143).

Alternatif İş İmkanları: Çalışanların içinde bulunduğu gelişmişlik seviyesi, alternatif sektörler, rekabet, istihdam gibi şartların oluşturduğu ortamda veya kendi sebeplerinden dolayı alternatif iş imkanları az ise bu çalışanları örgütsel bağlılık sergilemeye yönlendirmektedir. Başka bir ifade ile alternatif iş imkanları çevrenin şartlarına bağlı olmaktadır. Dolayısıyla sosyo-ekonomik gelişmişliği yüksek olan

toplumlarda iş imkanı ve alternatif seçenekler de fazla olacağı için bu durum örgütsel bağlılığı zayıflatacaktır. Gelişmişlik düzeyi düşük olan toplumlarda ise rekabet olmaz, istihdam sorunu vardır ve böyle bir ortamda çalışanlar mecburi olarak yüksek örgütsel bağlılık göstermektedir. Elbette ki mecburi bağlılık çalışana ve örgüte fazla bir katkıda bulunmayacağı için örgütler alternatif iş imkanı olsa dahi çalışanların örgütsel bağlılığının zayıflamasının önüne geçmek istemektedir. Bu bağlamda örgütlerin örgüt kültürlerini etkili bir biçimde oluşturmaları ve korumaları önem arz etmektedir (Bilgiç, 2017, s. 43).

Sosyo-ekonomik Şartlar: Bireyler yaşadıkları toplumlarda sosyo-kültürel yapıdan etkilenmekte ve bu etki davranışlarına yansımaktadır. Örneğin iş hayatında başarılı olan bir bireyin sosyal hayatında da başarılı olması ve itibar görmesi genellikle beklenen bir durumdur. Sosyal etkenlerin örgütsel bağlılığa olan etkisi genellikle iş etiği ile açıklanmaktadır. Çalışanların dürüst, sorumluluklarının ve görevlerinin bilincinde, disiplinli bir çalışma performansı göstermesine yönelik düzenlenen iş etiği ilkeleri, çalışanların işlerine daha sadık olmasını ve dolayısıyla bağlılık hissetmesini sağlamaktadır (Varol, 2010, s. 28).

Sosyal etkenlerin yanı sıra ekonomik etkenler de bireyin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Bunu destekleyecek nitelikte bir çalışmaya göre, ekonomik kriz sebebiyle işine son verilen çalışanlar o dönemde işte kalan çalışanlara göre, çalıştıkları bir sonraki işlerinde daha zayıf örgütsel bağlılık gösterdikleri ortaya konmuştur (Ergeneli ve Arı, 2005, s. 141).

Örgütsel bağlılığa etki eden bu faktörler kadar bu etkilerle birlikte ortaya çıkan sonuçların neler olduğunu belirtmek de önem arz etmektedir. Örgütler, özellikle olumsuz sonuçları önceden tespit edebilmesi için bu sonuçların farkında olmalı ve henüz gerçekleşmeden gerekli önemleri almaları gerekmektedir. Bu kapsamda örgütsel bağlılığın düşük veya yüksek olduğu durumlarda olumlu ve olumsuz sonuçlarının neler olduğuna aşağıdaki başlıklar altında yer verilmiştir.

2.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanlar örgütlerine karşı bazı durumlarda gönüllü bazı durumlarda gönülsüz olarak az ya da çok bir örgütsel bağlılık gösterebilmektedir. Çalışanların beklentileri örgüt tarafından karşılanabildiği durumlarda örgütsel bağlılık düzeyleri artarken aksi durumlarda ise azabilmektedir (Bakan, 2011, s. 49).

Yapılan bazı araştırmalara göre örgütsel bağlılık ile çalışanların davranışsal sonuçları arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu davranışlar arasından başlıca iş tatmini, işletme tarafından sağlanan destek, işte kalma eğilimi ve kararlara katılım çalışanların örgütsel bağlılığına olumlu katkı sağlarken, işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık olumsuz anlamda etkilemektedir (Balay, 2014, s. 83).

Örgütsel bağlılık, derecesine bağlı olmaksızın hem çalışana hem örgüte belirli olumlu ve olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Bu kapsamda örgütsel bağlılığın sonuçları düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık durumlarında hem çalışan hem örgüt açısından değerlendirilmektedir. Buna ilişkin örgütsel bağlılığın olası sonuçları Tablo 2.8’de bir arada verilmiştir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 52-53).

Tablo 2.8. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Örgütsel Bağlılık	- Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük - İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	- Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme - Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler - Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	- Düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılması ile örgüte yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma - Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	- Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler - Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlmlı Örgütsel Bağlılık	- İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev sorumluluğu - Yaratıcı çalışanlar, - Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	- Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları - Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi	- Artan personel kıdemi - Sınırlı ayrılma isteği - Yüksek iş tatmini	- Çalışanların daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması - Çalışanların görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi - Örgütsel etkinliğin azalması
Yüksek Örgütsel Bağlılık	- Çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması	- Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması	- Güvenli ve istikrarlı işgücü - Daha yüksek üretim için çalışanların	- İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı - Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu

- Olumlu davranışların ödüllendirilmesi - Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	- Değişime karşı bürokratik direnç - Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim - Çalışanlar arasındaki dayanışmanın yetersizliği - Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	örgütsel beklentileri kabul etmesi - Görev ve performans açısından çalışanlar arasında yüksek rekabet - Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	- Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma - Aşırı çaba gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme - Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme
---	--	---	--

Kaynak: D.M. Randall; (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academi of Management Review*, 12(3), s. 462; akt. (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 53)

Tabloda paylaşılan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık sonuçları ayrı başlıklar halinde anlatılmıştır.

Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılıkta çalışanlar örgüte karşı güçlü bir tutum ve davranış göstermekten noksandılar. Bu durum çalışandaki psikolojik aidiyet hissinin zayıflığını ifade etmektedir. Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar düşük performans, isteksizlik, devamsızlık veya fırsat bulduğunda işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar gösterdiğinden örgüt tarafından arzu edilen bir durum değildir. Bununla birlikte düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar dedikodu, itiraz ve şikâyetle yol açtığı için bu diğer çalışanların da güvenini sarsar, uyum problemleri oluşmaya başlar ve bu örgüt için bir çok açıdan kayıpla sonuçlanır (Sheldon, 1971, s. 148; akt. Gürsul, 2022, s. 15).

İlmlı Örgütsel Bağlılık

İlmlı örgütsel bağlılıkta çalışanlar bilgi ve beceri açısından donanımlı fakat örgüt ile gereken devamlılık ve güçlü tutumun sağlanması için iletişim kopuk ve zayıftır. Bu düzeydeki çalışanlar içten ve güçlü bir bağlılık duymanın aksine kendisinin bir yere ait olduğunun düşünülmesine karşı çıkmakta ve belirli anlaşmalar haricinde bağımsız çalıştığını göstermeye yönelik davranışlarda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlar örgütteki soyut kavramlardan ziyade daha somut görev, kural ve değerlere riayet ederek örgütün bütününe bağlılık göstermemektedir. Çalıştıkları örgütü, işini ve kuralları benimsemekte fakat kişisel değerlerini daha ön planda tutmaktadırlar (Bayram, 2005, s. 136).

Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışan örgütünün bütününe sıkı sıkıya bağlı bir yapıdadır. Örgütle özleşleşen bu çalışanların gösterdiği yüksek örgütsel bağlılık hem çalışan hem de örgüt için önemli sonuçlar vermektedir. Bu bağlılığa sahip çalışanlarda ekstra çaba gösterme, gerektiğinde fedakarlıkta bulunma, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, işte kalmayı güçlü bir şekilde sürdürme gibi davranışlar göstermektedir. Bu sonuçlar ise örgütler tarafından görülmek istenen olumlu sonuçlardır. Aynı zamanda çalışanlar da duydukları bağlılıktan kaynaklı olarak mesleğinden, ücretinden ve örgütünden genel olarak memnuniyet duymaktadırlar. Bu his ve tutumlardan dolayı çalışanlar dış baskılara karşı dirençlidir ve örgütte kalmaya devam etmeye eğilimlidir. Dolayısıyla bu durum örgütü tatmin etmekte ve örgüt de çalışanına bunun karşılığını vererek onun da tatmin olmasını sağlamaktadır. Bu karşılıklar kimi zaman yetki, kimi zaman terfi kimi zaman başka şekillerde ödüllendirme şekillerinde olabilmektedir (Abossra, 2017, s. 52).

3. KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR BAĞLAMINDA DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütlerin çalışanlarına maaş dışında verdiği yan hakları zenginleştirmesi, onların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak düzenleyerek yaşam standartlarını yükseltmesi çalışanlarda örgütsel bağlılık ve sadakat duygusu, daha iyi performans gösterme gibi avantajları da beraberinde getirmektedir. Bunun yanı sıra örgütlerin bu uygulaması çalışan devrini en azda tutmasına, yetenekli çalışanları örgüte çekmesine yarayacağından belli maliyetlere katlanmak zorunda kalmamakta ve bilgi kaynağını elinde tutma avantajı sağlamaktadır. Yapılan çalışmalara göre bazı örgütler geliştirdiği yan hak uygulamaları ile sektörde iyi yetişmiş personel için cazibe merkezi olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle bu örgütlerin çalışanlarını işte tutma ve potansiyel çalışanları örgüte çekme amacıyla verdikleri maaş dışında çeşitli imkânlar oluşturma stratejisine odaklandığı görülmektedir (Yücesan, 2019, s. 28).

Esnek yan hak uygulamaları örgütler tarafından hem çalışanlarında belli tutumları sağlamak üzere hem de maliyet kalemlerini kontrol altına almak, rekabet ortamında marka değerini artırmak üzere uygulanmaktadır. Literatürde verilen bilgiler ışığında esnek yan hak uygulamalarının ABD ve bazı Avrupa ülkelerine oranla ülkemizde daha az uygulandığı görülmektedir. Bu çalışmada ülkemizde gelişmekte olan esnek yan hak uygulamalarının çalışanlardaki işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkileri ele alınmıştır. Bu kapsamda değişkenler arası ilişkiler literatürdeki bazı çalışmalar örnek gösterilerek ele alınmıştır.

Esnek yan haklar, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığın bir arada incelendiği başka bir çalışmaya rastlanmadığından bu çalışmada ilk olarak bir arada incelenecek olması araştırmanın literatüre katkısı açısından önemini vurgulamaktadır.

3.1. Esnek Yan Hak Uygulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Yan hak uygulamalarında olduğu gibi esnek yan hak uygulamalarının başlıca amaçlarından bir tanesi çalışanları işte tutmaktır. Yan haklar ve menfaatler üzerine yapılan çalışmalarda bu amaca yönelik sonuçların ne şekillerde ortaya çıktığı ele alınmıştır.

Aydoğan vd. (2017), yaptıkları bir çalışmada, çalışanların sosyal yaşamlarındaki beklentilerini yerine getirebilmelerinin iş ortamında kendilerine güvenleri konusunu

ele almıştır. Bu çalışmaya göre çalışanlar kendi sosyal hayatlarını diğer çalışanların sosyal hayatları ile kıyaslamaktadır. Bu kıyası çoğunlukla genç çalışanların yaptığı ve kendi sosyal hayatlarının diğer çalışanlara göre kötü olması koşulunda örgütün ona yeteri kadar maaş ve yan hak vermediği düşüncesine kapıldığı görülmüştür. Bu durum ise çalışanların bağlılığını ve örgütte kalma isteğini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışmaya göre verilen maaş ve sosyal hayatı destekleyici uygulamalarıyla çalışanların sosyal hayatlarının dengelenebileceği ve bu durumda kıyaslamalarının yapılmayacağı öngörülmektedir. Bu sayede çalışanların memnuniyeti artarak örgütte kalmayı sürdüreceği ve işverenlerin ise çalışan devir oranından kaynaklanan personel maliyetine katlanmak zorunda olamayacağı öne sürülmektedir (Aydoğan, vd., 2017, s. 20).

Yıldırım ve Demirel (2015), maaş ve yan hakların çalışanların yaşam standardı üzerine olan etkisi üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışmada örgütün başarısı çalışanlarına ne kadar maaş ve yan hak verdikleri ile doğru orantılı olduğu öne sürülmektedir. Çalışanlar yeterli derecede maaş ve yan hak almadıklarını düşündüklerinde örgütün de başarısız olduklarını düşünmektedirler. Bu düşünce onların sosyal ihtiyaçlarını karşılama konusunda örgütünün ona bir güven vermediği düşüncesine yol açmaktadır. Örneğin çalışan bir araba almak için borca girmek istediğinde örgütünün başarısız olduğunu düşünürse aynı şekilde örgütünün devamlılığı konusunda da endişelere sahip olur ve bu ihtiyacını karşılamaktan vaz geçer. İhtiyacını karşılayamayan çalışanın örgüte bir güven duymayacağı, işten soğuyacağı ve adım adım örgütten uzaklaşacağı ve hatta işten ayrılma düşüncesine gireceği sonucu beklenmektedir. Dolayısıyla örgütün çalışanlarını işte tutabilmesi ve daha iyi performans göstermelerini sağlayabilmesi için maaş ve yan hakları güncel ve adil bir şekilde hesaplayıp uygulamaları gerekmektedir (Yıldırım ve Demirel, 2015, s. 135).

Podgursky (2003), öğretmenler üzerine yaptığı bir çalışmada öğretmenlerin aldıkları maaş ve yan hakların devlet veya özel okulda çalışma tercihlerini etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırmacının bulduğu sonuçlara göre genellikle devlet üniversitelerinde daha fazla maaş ve yan hakların verilmesi ve aynı zamanda bunun devlet tarafından güvence altına alınması öğretmenlerin devlet üniversitesini tercih nedeni olmaktadır. Özellikle yan hakları fazla olan öğretmenlerin ise daha motive bir

şekilde çalıştığı, öğrencileriyle daha özenli bir şekilde ilgilendiği, kurumun amaçlarını benimseyerek çalıştığı ve mesleki konularda ise kendini geliştirmeye özen gösterdiği görülmüştür (Podgursky, 2003, s. 72-73). Bu durumun aksi düşünüldüğünde öğretmenlerin çalıştığı işten memnun olmayacağı, iyi bir performans ortaya koymayacağı ve okulundan soğuyarak daha iyi bir yan hak alabileceği okulda iş arayacağı düşünülebilir. Dolayısıyla öğretmenleri iyi bir performans ile işte tutmak için yan hakların iyi planlanması gerekmektedir.

Yukarıdaki çalışmalardan varılan çıkarımlara göre esnek yan hak uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin var olduğunu söylemek mümkündür. İşten ayrılma niyetini azaltmak ve getirdiği olumsuz sonuçların önüne geçmek adına iyileştirilmiş ve geliştirilmiş bir yan hak politikası olan esnek yan hak uygulamaları ile çalışanların ihtiyaçları karşılanabilmekte, çalışanlara sağlanan sosyal destekte denge kurulabilmekte ve dolayısıyla çalışanların işten ayrılma niyetinin olumsuz sonuçlarının önüne geçilebilmektedir. Daha net bir ifade ile doğru bir şekilde uygulanan esnek yan hak uygulamaları işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyebilmektedir.

3.2. Esnek Yan Hak Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Esnek yan hak uygulamalarının başlıca amaçları arasında çalışanı işte tutmanın yanı sıra çalışanların örgütü benimseyerek daha fazla çaba göstermelerini ve motivasyonlarını sağlamak da bulunmaktadır. Bu başlık altında örgütlerin maaş ve yan hak uygulamalarının örgütsel bağlılığa nasıl etki ettiği yapılan çalışmalar üzerinden incelenecektir.

Baş (2014), yaptığı çalışmada giyim sektöründe verilen maaş dışı yan hakların çalışanların performanslarına etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre çalışanlara mağaza ürünlerinin indirimli verilmesi, satış primleri verilmesi ve özel günlerde hediye verilmesi çalışanların örgüte olan sadakatini artırdığı görülmektedir. Çalışanlar bu durum içerisinde görev tanımlarını eksiksiz yerine getirmekle birlikte işlerini özenle yapmakta benimseyerek çaba göstermektedir (Baş, 2014, s. 88-89). Bu sonuçlardan yola çıkarak çalışanların maaş dışında aldığı yan haklar doğru bir şekilde uygulandığında örgütsel bağlılık düzeylerinin artacağını söylenebilmektedir.

Karatepe (2005), yaptığı çalışmada maaş dışı yan hakların çalışanların takım çalışması, grup dayanışması için olumlu etkide bulunduğunu tespit etmiştir. Bu

çalışmanın yapıldığı örgütte ödül kapsamında verilen yan hakların yolunun başarılı bir takım çalışmasından geçtiği ifade edilmiştir. Bu durumda çalışanlar takım çalışmada iyi bir performans ortaya koymuş ve bu çalışmalar örgüt tarafından sağlanan sosyal etkinliklerle desteklenerek çalışanların sosyalleşmesi ve bu yolla grup dayanışmasının oluşması da sağlanmıştır. Örgüt içerisinde sağlanan takım çalışması, ortak amaçlar için birlikte çaba gösterme ve etkin iletişim hem örgüt hem çalışanlar için başarılı sonuçlar ortaya koymuştur. (Karatepe, 2005, s. 123). Çalışmanın birinci bölümünde değinildiği üzere grup dayanışmasının ortaya çıktığı durumlarda örgütsel bağlılık da var olmaktadır. Dolayısıyla iyi planlanmış yan hak sistemlerinin çalışanların örgütsel bağlılığını artıracığı sonucuna bu çalışmadan da varılabilmektedir.

Yücesan (2019), yaptığı çalışmada esnek yan hak uygulamalarının ortaya çıkma sürecinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörlerinin etkili olduğunu öne sürmüştür. Çalışanların işten ayrılma niyetine girmemesi ve işten ayrılmaması için verilen maaşın tek başına yeterli olmadığı ve bunun yanında stratejik bir şekilde planlanmış yan hak sisteminin de olması gerektiğini belirtmiştir. Bunun sebebi ise çalışanların sosyal hayatını destekleyici nitelikte olan esnek yan hak uygulamaları ile çalışanların performanslarına da önemli katkılarda bulunacağını tespit etmiş olmasıdır. Bunun yanı sıra çalışmanın bulgularına göre esnek yan hak uygulamaları ile ekonomik ve sosyal açıdan tatminini sağlamış bir çalışanın örgütsel bağlılığında artış olacağı da ortaya konulmuştur.

Kaya (2019), insan kaynakları politikaları kapsamında yan hak ve menfaatleri bir havalimanı işletmesi örneğinde incelemiştir. Bu çalışmada yan hak ve menfaat uygulamaları çalışanlarda örgütsel bağlılık ve memnuniyet oluşturduğu bulgularına ulaşılmıştır. Yan hak ve menfaatlerin çalışanların ihtiyacına yönelik sağlanması durumunda çalışanlar değerli hissetmekte ve bu durum duygusal bağlılığı etkilemektedir. Bunun yanı sıra Kaya, araştırma sırasında yaptığı görüşmelerde yan hak ve menfaatlerin çalışanlarda motivasyonu artırdığının da altını çizmektedir. Çalışanlarda oluşan bu olumlu etkinin sebebi, yan hak ve menfaatlerdeki çalışan lehine olan her gelişmenin örgütün çalışanına değer verdiğini çalışanına hissettirmesi olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda uygulanan yan hak ve menfaatler dolaylı olarak örgütün başarısını da olumlu anlamda etkilemektedir (Kaya, 2019, s. 69).

Küçüklerli (2019), esnek yan hakların işgören ve işveren açısından avantaj ve dezavantajları üzerine yaptığı bir araştırmada esnek yan hak uygulamalarının çalışan bağlılığını artırdığına yönelik bulgulara ulaşmıştır. Bunun yanı sıra araştırmada çalışanların değerlendirmelerinde en fazla değer verdiği avantajın “ihtiyaçları karşılama” olduğu, diğerlerine oranla en az değer verdiği avantajın ise “seçim sürecinde aktif olma” olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada değerlendirilen avantajların yanı sıra çalışanların ek olarak belirttikleri avantajlar; örgüte olan güven, saygı ve bağlılık duygusunun artması, farklı olanaklar sunulması, çalışanların işinden daha memnun olması, bazı haklarda vergi avantajının sağlanması ve çalışanların yan hakları bilinçli ve etkili bir şekilde kullanabilmesi olarak sıralanmaktadır (Küçüklerli, 2019, s. 147). Dolayısıyla çalışanlar sağladıkları avantajlarla birlikte örgüte güven duymakta ve daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyi göstermektedirler.

Yapılan araştırmalardan varılan sonuçla örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların iyileştirilmiş yan hak politikaları ile bağlılık düzeyleri artırılabilir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlardan daha verimli sonuçlar almak, onu işletmede tutmak veya ödüllendirme politikası olarak kullanmak adına da esnek yan hak uygulamalarından yararlanılabilmektedir. Dolayısıyla esnek yan hak uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasında dolaylı olarak da olsa bir ilişki olduğundan söz etmek mümkün olacaktır.

3.3. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki literatürde incelendiğinde araştırmalarının büyük bir kısmının örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve ters bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur. Hem örgütsel bağlılık ile ilgili hem de işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan kavramsal yaklaşımlardan da yola çıkarak örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin bir sebep sonuç ilişkisi içerisinde olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir deyişle çalışanın işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu durumda örgütsel bağlılığının zayıf, işten ayrılma niyetinin düşük olduğu durumda ise örgütsel bağlılığının güçlü olduğunu birçok çalışmada görmek mümkündür.

Konuya ilişkin güncel çalışmalardan örnek olarak Acar (2017), gerçekleştirdiği yüksek lisans tezinde örgütsel bağlılığın boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada araştırmacı çalışanların örgütsel bağlılıklarının her

bir boyutunun işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkide olduğu sonucuna ulaşmıştır (Acar, 2017, s. 66).

Turan (2022), örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi adlı çalışmasını altı farklı sektörde faaliyet gösteren bir firmadan aldığı sonuçlar üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelediğinde ise duygusal bağlılık ve devam bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Turan, 2022, s. 116).

Kahraman (2023), insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü adlı çalışmada araştırmasını beyaz yakalı çalışanlara uygulamıştır. Elde ettiği veriler sonucunda örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit etmiştir. Söz konusu insan kaynakları uygulamalarından bazılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü olduğunu ortaya koymuştur (Kahraman, 2023, s. 90-91).

Başka bir güncel çalışmadan örnekle Bal (2020), havacılık sektörü üzerine yaptığı yüksek lisans tez araştırmasında örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit etmiştir (Bal, 2020, s. 72).

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarını literatürde birçok çalışmada görmek mümkündür. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki beklenmektedir. Örgütsel bağlılığın yapılan birçok çalışma ile işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunun görülmesi, bu çalışmada esnek yan hak uygulamaları ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelerken örgütsel bağlılığın düzenleyici rol olarak ele alınmasının sebeplerinden biri olmuştur.

Esnek yan hak uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığın birbirileri arasındaki ilişkiler yapılan çalışmalar üzerinden örneklendirilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda esnek yan hak uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığın bir arada incelendiği bir çalışma bulunamamış ve araştırmanın bu noktada katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve sonuçları paylaşılmıştır.

4. ESNEK YAN HAK UYGULAMALARI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın esnek yan hak uygulamaları ve işten ayrılma niyeti ilişkisi ve bu ilişki üzerindeki örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü test edilmiştir. Hipotez testlerinin sonuçlarından önce araştırmanın amacı ve önemi, modeli ve hipotezleri, evreni ve örnekleme, ölçüm yöntemi ve ölçüm araçları, kısıtlılıkları, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizine aşağıda yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma kapsamında odağa alınan esnek yan hak uygulamaları, ABD ve bazı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde uygulanıyorken, ülkemizdeki örnekleri oldukça nadir görülmektedir. Literatürde yapılan araştırmalarda esnek yan hak uygulamalarından hem çalışanların hem de örgütlerin fayda gördüğü ve tercih ettiği görülmekteyken bunun ülkemiz içerisindeki durumunu incelemek araştırmanın ortaya çıkış fikri olmuştur. Esnek yan hak uygulamalarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemek ve bu ilişkideki örgütsel bağlılığın düzenleyici rolünü de ele almak esnek yan hak uygulamalarının en temel amaçlarından olan çalışanı kazanma ve işte tutmaya dayanmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde esnek yan hak uygulamasının yapıldığı örgütlerde, bunun çalışanların işten ayrılma niyetiyle nasıl bir ilişkisi olduğu ve örgütsel bağlılıklarının bu ilişkiyi ne derece etkilediği sorularına cevap bulmak bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Aynı zamanda literatürde özellikle esnek yan hak uygulamaları odağında çok az çalışma bulunup, özel sektör içerisinde de uygulaması az görüldüğünden hem literatüre hem de sektörlere tavsiye niteliğinde katkı sağlaması amaçlanmıştır. Alanın ülkemizde yeni gelişmekte olan bir alan olması da bu çalışmanın önemini ortaya çıkarmaktadır. Çalışmanın önemini vurgulayan başka bir nokta ise, esnek yan hak uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin birlikte incelendiği başka bir çalışmaya rastlanmamış olmasından dolayı literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

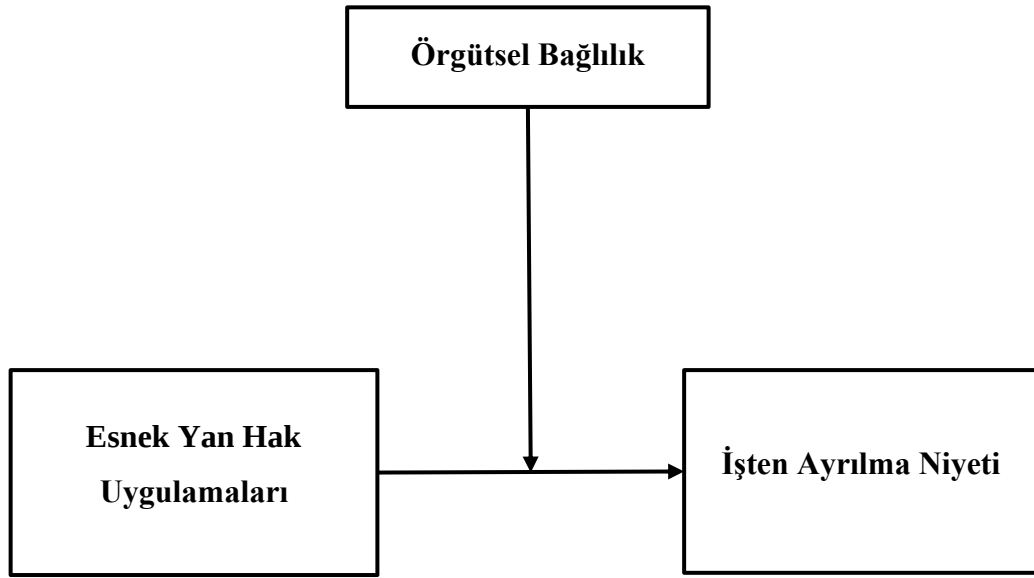
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada incelenen konu, esnek yan hak uygulamalarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel bağlılığın düzenleyici rolüdür. Daha net bir ifadeyle “Esnek yan hak uygulamalarından faydalanan bir çalışanın faydalandığı bu haklar ile çalışanın

işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişki nedir ve çalışanın örgütsel bağlılığı bu ilişkiyi düzenliyor mu?” sorularına cevap bulmak istenmiştir. Örgütsel bağlılık ise çok boyutlu ele alınmış olup duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ayrı ayrı ne şekilde etki edeceği incelenmiştir. Bunun yanı sıra “Çalışanların yaş, cinsiyet ve medeni hal değişkenlerine göre işten ayrılma niyeti farklılık gösteriyor mu?” sorusuna da cevap bulmak istenmiştir.

Araştırmanın modeli Şekil 4.1’de gösterilmiştir.

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli



Modelde belirtildiği üzere esnek yan hak uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiş ve bununla birlikte örgütsel bağlılığın üç alt boyutunun bu ilişkiyi ne yönde etkilediği incelenmiştir. Esnek yan hak uygulamaları alt boyutlarıyla birlikte bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti bağımlı değişken ve örgütsel bağlılık alt boyutlarıyla birlikte düzenleyici bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri:

Araştırmanın hipotezleri bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkiler ve demografik değişkenler arasında bağımlı değişkenin farklılığı üzerine oluşturulmuş ve toplamda beş ana hipotez belirlenmiştir. 5. Hipotezin alt boyutları da araştırmaya dahil edilerek üç alt hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 1:

H₁: Katılımcıların yaş gruplarına göre işten ayrılma niyeti puan ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez 2:

H₂: Katılımcıların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyeti puan ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez 3:

H₃: Katılımcıların medeni durumlarına göre işten ayrılma niyeti puan ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez 4:

H₄: Esnek yan haklar uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

Hipotez 5:

H₅: Esnek yan haklar uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında örgütsel bağlılık değişkeninin düzenleyici rolü vardır.

Hipotez 5a:

H_{5a}: Esnek yan haklar uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında duygusal bağlılık değişkeninin düzenleyici rolü vardır.

Hipotez 5b:

H_{5b}: Esnek yan haklar uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında devam bağlılığı değişkeninin düzenleyici rolü vardır.

Hipotez 5c:

H_{5c}: Esnek yan haklar uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında normatif bağlılık değişkeninin düzenleyici rolü vardır.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın odağı olan esnek yan hak uygulamaları ülkemizde çok az sayıda firmada uygulanmakta olsa da farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda bu sistem uygulanmaktadır. Araştırmadan daha genel bir sonuç alabilmek için tek bir firma veya sektöre yönelik değil farklı sektörler bir arada ele alınmıştır. Araştırmaya dâhil edilen

firmalar İstanbul ve Ankara illerinde yer almaktadır. Dolayısıyla araştırmanın evrenini İstanbul ve Ankara illerinde esnek yan hak uygulamalarına sahip firmalarda çalışan ve esnek yan hak uygulamalarından faydalanan çalışanlar oluşturmaktadır.

Evrenden çekilen örneklem yöntemi kolayda örneklem yöntemi olup araştırma anketi online ortamda bir yönetim danışmanlık firması aracılığıyla esnek yan hak uygulamalarına sahip firmalara ulaştırılmıştır. Örneklemde bankacılık, telekomünikasyon, endüstri, savunma, lojistik, hizmet ve bilişim teknolojileri sektörleri yer almıştır. Örneklemde elde edilen veri sayısı 113 olmuştur. Verinin kısıtlılığının temel sebepleri Türkiye’de sayılı firmanın esnek yan haklar uygulamasına sahip olması ve bu uygulamadan faydalanan çalışanların sayısının net olarak belirleneceği bir kurum bulunmamasıdır. Bir başka nedenin ise sorular içerisinde özellikle işten ayrılma niyeti ile ilgili soruları çalışanların cevaplamaktan çekinmesi olabileceği düşünülmektedir.

4.4. Ölçme Yöntemi ve Ölçüm Araçları

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın anketi 4 bölümden oluşmaktadır (Ek 1).

İlk bölümde yaş, cinsiyet ve medeni hal olmak üzere ankete katılanların demografik bilgilerine yönelik sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde Esnek Yan Hak Uygulamaları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Özdemir (2021) tarafından yapılan “Yan Hak Uygulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü” adlı çalışmada geliştirilmiştir. Söz konusu çalışmada esnek yan haklar odağı olduğundan ölçeğin ifadeleri bu araştırma için de uygun görülüp aynen kullanılmış ve gerekli izinler alınmıştır. Ölçek 5 ifadeden oluşmakta ve ifadelerin derecelendirmesi 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5li Likert ölçek olarak kullanılmıştır. Ölçekte ters kodlu ifade bulunmamaktadır. Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda ölçekte 2 alt boyut tespit edilmiş ve bu alt boyutlardan ilki Esnek Yan Haklar Tatmini (1 ve 2. maddeler), ikincisi Esnek Yan Haklar Memnuniyeti (3, 4 ve 5. maddeler) olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü bölümde İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Cammann (1979) vd. tarafından geliştirilmiş olup Sait Gürbüz ve Mustafa Bekmezci tarafından

Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Ölçek 3 ifadeden oluşmakta ve ifadelerin derecelendirmesi 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5li Likert ölçek olarak kullanılmıştır. Ölçekte ters kodlu ifade bulunmamaktadır.

Dördüncü bölümde ise Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Allen ve Meyer (1984, 1997) tarafından geliştirilmiş olup Wasti (2000) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Ölçek 6 duygusal bağlılık, 6 devam bağlılığı ve 6 normatif bağlılık olmak üzere 18 ifadeden oluşmakta ve ifadelerin derecelendirmesi 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5li Likert ölçek olarak kullanılmıştır. Ölçekte 2. 4. 6. ve 7. ifadeler ters kodlu ifadelerdir.

Araştırma ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, normallik testleri, ana hipotez ve alt hipotez testlerini uygulamak için IBM SPSS Statistics 27 programı kullanılmıştır.

4.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Araştırmanın önemini vurgulayan nokta aynı zamanda araştırmanın kısıtlılığında da yatar. Esnek yan hak uygulamalarının ülkemizde yeni gelişen bir sistem olması, çok kişi tarafından bilinmemesi ve uygulayan firma sayısının az olması, yeterli örneklem sayısına ulaşma konusunda güçlük oluşturmaktadır. Ulaşılan veriler arasında da sektörlerin dağılımının sayıca farklılık göstermesi araştırmanın sonucuna etkisi bakımından kısıtlılık oluşturmaktadır.

Araştırmanın kuramsal kapsamında yaşanan kısıtlılığı ise esnek yan haklar kapsamında yapılan çalışmaların, dolayısıyla kaynağın azlığı olmuş ve var olan kısıtlı kaynaklar üzerinden kuramsal çerçeve oluşturulmuştur.

4.6. Faktör Analizi (Yapı Geçerliliği Analizi)

Araştırmanın ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Esnek Yan Haklar (EYH) Ölçeği, İşten Ayrılma Niyeti (İAN) Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık (ÖB) Ölçeğinde yapı geçerliliğini tespit etmek ve faktör yapısını ortaya çıkarmak için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Bunun için temel bileşenler ve doğrudan eğik döndürme yöntemleri kullanılmıştır. Bunun nedeni temel bileşenler yönteminin

uygulamada en sık ve kolay kullanılan yöntem olması, doğrudan eğik döndürme yönteminin ise faktörler arasında ilişki olduğu düşünüldüğünde kullanılmasıdır.

Esnek Yan Haklar (EYH) Ölçeği

EYH Ölçeği'nde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği 0,533 bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğunu gösterilmiştir. Bu değer Field'e (2009) göre 0,50'nin üzerinde olduğunda yeterli görülmekte ve 0,50-0,70 arası "orta" kategorisinde sınıflandırılmaktadır. Her bir madde için hesaplanan KMO değerleri de en düşük 0,524 olarak bulunmuş ve örneklem yeterli olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca Barlett Testi sonucunda $\chi^2(10)=67,990$; $p<0,05$ olarak bulunmuş ve bu bulgu maddeler arasındaki korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermiştir. KMO ve Barlett's Test sonucu Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1. EYH Ölçeği için KMO ve Barlett's Test Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		,533
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	67,990
	df	10
	p	,000

AFA sonucunda 5 maddeden oluşan EYH Ölçeğinin 2 faktörlü bir yapıdan oluştuğu ve bu 2 faktörün toplam varyansın %62,73'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre ölçeğin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca faktörlerden ilki varyansın %33,84'ünü, ikincisi ise %28,88'ini açıklamaktadır. Tablo 4.2'de maddelerin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 4.2. EYH Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2
EYH1	0,840	
EYH2	0,861	
EYH3		0,645
EYH4		0,796
EYH5		0,686
Öz Değer	1,692	1,444
Açıklanan Varyans	33,389	28,886
Açıklanan Toplam Varyans	62,734	

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere faktörlerden ilki 2 maddeden (1 ve 2. maddeler), ikincisi 3 maddeden (3-5. maddeler) oluşmaktadır. Faktör yükleri en düşük 0,645 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla 0,40 ve üzeri faktör yükleri ideal olarak kabul edildiği için Field’e (2009) göre maddelerin faktörlere önemli katkı yaptıkları değerlendirilmiştir. Ayrıca faktörler ilki EYH İhtiyacı ve ikincisi EYH Tatmini olarak adlandırılmıştır.

İşten Ayrılma Niyeti (İAN) Ölçeği

İAN Ölçeği’nde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği 0,682 bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğunu gösterilmiştir. Bu değer Field’e (2009) göre 0,50’nin üzerinde olduğunda yeterli görülmekte ve 0,50-0,70 arası “orta” kategorisinde sınıflandırılmaktadır fakat 0,70’e yakınlığı göz önünde bulundurulduğunda iyi olarak sınıflanabilmektedir. Her bir madde için hesaplanan KMO değerleri de en düşük 0,709 olarak bulunmuş ve örneklem yeterliliği olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca Barlett Testi sonucunda $\chi^2(3)=71,804$; $p<0,05$ olarak bulunmuş ve bu bulgu maddeler arasındaki korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermiştir. KMO ve Barlett’s Test sonucu Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. İAN Ölçeği için KMO ve Barlett’s Test Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		,682
Bartlett’in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	71,804
	df	3
	p	,000

AFA sonucunda 3 maddeden oluşan İAN Ölçeğinin tek faktörlü bir yapıdan oluştuğu ve bu tek faktörün toplam varyansın %65,5’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre ölçeğin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 4.4’te maddelerin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 4.4. İAN Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör
isan1	0,832
isan2	0,807
isan3	0,790
Öz Değer	1,967
Açıklanan Varyans	65,555

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere 3 maddeden oluşan ölçek tek faktörü göstermektedir. Faktör yükleri en düşük 0,790 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla 0,40 ve üzeri faktör yükleri ideal olarak kabul edildiği için Field'e (2009) göre maddelerin faktörlere önemli katkı yaptıkları değerlendirilmiştir.

Örgütsel Bağlılık (ÖB) Ölçeği

ÖB Ölçeği'nde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği 0,814 bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğunu gösterilmiştir. Bu değer Field'e (2009) göre 0,50'nin üzerinde olduğunda yeterli görülmekte ve 0,80-0,9s0 arası "harika" kategorisinde sınıflandırılmaktadır. Her bir madde için hesaplanan KMO değerleri de en düşük 0,540 olarak bulunmuş ve örneklem yeterli olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca Barlett Testi sonucunda $\chi^2(153)=915,264$; $p<0,05$ olarak bulunmuş ve bu bulgu maddeler arasındaki korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermiştir. KMO ve Barlett's Test sonucu Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. ÖB Ölçeği için KMO ve Barlett's Test Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		,814
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	915,264
	df	153
	p	,000

AFA sonucunda 18 maddeden oluşan ÖB Ölçeğinin 3 faktörlü bir yapıdan oluştuğu ve bu 3 faktörün toplam varyansın %55,43'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre ölçeğin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca faktörlerden ilki varyansın %32,18'ini, ikincisi %15,22'sini, üçüncüsü ise %8,03'ünü açıklamaktadır Tablo 4.6'da maddelerin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 4.6. ÖB Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
duyb1	0,557		
duyb2	0,809		
duyb3	0,667		
duyb4	0,842		
duyb5	0,743		
duyb6	0,557		
devb1		- 0,439	
devb2		- 0,499	
devb3		- 0,795	
devb4		- 0,852	
devb5		- 0,815	
devb6		- 0,719	
normb1			0,812
normb2			0,714
normb3			0,553
normb4			0,874
normb5			0,720
normb6			0,369
Öz Değer	5,792	2,740	1,446
Açıklanan Varyans	32,180	15,221	8,031
Açık. Toplam Varyans		55,432	

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere 3 faktör de sırasıyla 6’şar maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri en düşük olan 3. Faktörün son maddesi 0,369 olarak tespit edilmiştir ve düşük çıksa da 0,40’a yakınlığından dolayı ve 0,30’un altındaki maddeler kullanılmadığı için kabul edilmiştir. Dolayısıyla 0,40 ve üzeri faktör yükleri ideal olarak kabul edildiği için Field’e (2009) göre maddelerin faktörlere önemli katkı yaptıkları değerlendirilmiştir. Ayrıca faktörler Allen ve Meyer’in çalışmasında da olduğu gibi Duygusal Bağlılık, Devam bağlılığı ve Normatif Bağlılık olarak ele alınacaktır.

4.7. Güvenilirlik Analizi

Araştırma ölçeklerinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Cronbach Alpha değerinin 0,40-0,60 arasında olması ölçeğin düşük güvenilirlikte, 0,60-0,80 arasında olması oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arasında olması ise yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018, s. 19).

EYH Ölçeği faktör analizinde iki alt boyutlu olduğu görülmüştür. Buna göre ilk faktör EYH İhtiyacını ve ikinci faktörün ise EYH Tatminini açıklamakta olduğu maddelerin alt metnindeki asıl sorulardan anlaşılmıştır. EYH İhtiyacı alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0,674$, EYH Tatmini alt boyutunun güvenilirliği ise $\alpha=0,525$ olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçeğin EYH İhtiyacı boyutu oldukça güvenilir, EYH Tatmini boyutu düşük güvenilir olarak kabul edilmiştir.

İAN Ölçeği tek boyutlu olup ölçeğin güvenilirliği $\alpha=0,721$ olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçek oldukça güvenilir olarak kabul edilmiştir.

ÖB Ölçeği Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık olmak üzere 3 boyuttan oluşan ölçeğin güvenilirlik analizleri her alt boyut için ayrı ayrı uygulanmıştır. Ölçeğin Duygusal Bağlılık alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=830$, Devam Bağlılığı alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=844$, Normatif Bağlılık alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=747$ olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla Duygusal Bağlılık yüksek derecede güvenilir, Devam Bağlılığı yüksek derecede güvenilir ve Normatif Bağlılık oldukça güvenilir olarak kabul edilmiştir.

4.8. Bulgular ve Analiz

Araştırmanın bu bölümünde demografik değişkenlere ilişkin bulgular, normallik testleri ve hipotez testleri uygulanmış ve sonuçlar raporlanmıştır.

4.8.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmada katılımcıların yaş, cinsiyet ve medeni hal olarak demografi bilgileri sorulmuştur. Demografik bilgilerin düzenlenmesinde, 18-28, 29-39, 40-50 ve 51 ve üstü olarak 4 grupta sorulan sorular arasında 113 veriden sadece 3 tanesi 51 yaş ve üstü olduğu görülmüş ve bu grup 40-50 yaş grubu ile birleştirilerek 40 ve üstü olarak belirlenmiştir.

Demografik değişkenlerin üçü de nominal değerlerdir bu sebeple sadece frekans değerlerine bakılmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin frekans değerleri Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Yaş	Frekans	Yüzde
18-28 yaş	47	41,6
29-39 yaş	40	35,4
40 ve üstü	26	23,0
Cinsiyet		
Kadın	44	38,9
Erkek	69	61,1
Medeni Hal		
Bekâr	55	48,7
Evli	58	51,3
Toplam	113	100,0

Tabloda yaş, cinsiyet ve medeni hal değişkenine ilişkin bulgular verilmiştir. Katılımcılar arasında %41,6'lık bir çoğunluğu 18-28 yaş aralığı oluşturmaktadır. Genel katılıma bakıldığında genç katılımcıların yoğunlukta olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımına bakıldığında katılımcıların %61,1'ini ise erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Medeni hal dağılımında ise katılımcıların dağılımı neredeyse eşit sayılabilecek yakınlıktadır.

4.8.2. Normallik Testleri

Araştırmanın değişkenleri üzerinde normallik testleri yapılmış ve Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre çarpıklık ve basıklık değeri -1,5 ve +1,5 arasında değerlere sahip olan değişkenlerin normal dağıldığı kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

EYH Ölçeğinin EYH İhtiyacı ve EYH Tatmini alt boyutlarına, İAN Ölçeğine ve ÖB Ölçeğinin Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık alt boyutlarına normallik testi uygulanmış, çarpıklık ve basıklık değerleri 1,5 ve +1,5 arasında olduğu için normal dağıldığı kabul edilmiştir. Tablo 4.8'de değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değeri gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Maddeler	Çarpıklık / Basıklık	Değerler
Esnek Yan Haklar	Çarpıklık	-0,689 – 0,227
	Basıklık	0,571 – 0,451
Esnek Yan Haklar İhtiyacı	Çarpıklık	-0,467 – 0,227
	Basıklık	-0,306 – 0,451
Esnek Yan Haklar Tatmini	Çarpıklık	-0,882 – 0,227
	Basıklık	0,499 – 0,451
İşten Ayrılma Niyeti	Çarpıklık	0,371 – 0,227
	Basıklık	-0,873 – 0,451
Örgütsel Bağlılık	Çarpıklık	-0,568 – 0,227
	Basıklık	-0,139 – 0,451
Duygusal Bağlılık	Çarpıklık	-0,791 – 0,227
	Basıklık	0,146 – 0,451
Devam Bağlılığı	Çarpıklık	-0,512 – 0,227
	Basıklık	-0,287 – 0,451
Normatif Bağlılık	Çarpıklık	0,368 – 0,227
	Basıklık	-0,350 – 0,451

Tabloda gösterilen değişkenlerin normal dağılım gösterdiği kabul edildiği için ana hipotez ve alt hipotez testlerinde parametrik testler kullanılacaktır.

4.8.3. Hipotez Testleri

Hipotez testlerinde ilk olarak araştırmanın demografik değişkenleri ile bağımlı değişken yani işten ayrılma niyeti arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Cinsiyet ve medeni hal değişkenleri ikili gruplu sınıflandırma olduğu için bu değişkenlere göre işten ayrılma niyeti farkına Bağımsız Örneklem T-Testi ile, yaş değişkeni ikiden fazla (üç) gruplu sınıflandırma olduğu için Tek Yönlü Anova (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır.

1. Hipotezi test etmek için katılımcıların yaş gruplarına göre işten ayrılma niyeti puan ortalamaları arasında fark olup olmadığına ve farkın hangi gruptan kaynaklandığına bakılmıştır. Buna ilişkin Tek Yönlü Anova Analizi, Varyansların Homojenliği Testi ve Post Hoc Testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Yaş Grupları ve İşten Ayrılma Niyeti Tek Yönlü Anova Analizi

Değişken	Yaş	n	Ort.	S	F	p	Anlamlı Fark
İAN	18-28 (1)	47	2,1986	,77913	21,443	,001	1-2 ve 2-3
	29-39 (2)	40	3,1167	,98290			
	40 ve üstü (3)	26	1,8333	,71957			

Tek yönlü varyans analizinin sonucuna göre ($F=21,443$) $p=0,000<0.05$ olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla yaş grupları ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır. Varyansların homojenliği testinin sonuçlarına göre p değerleri 0.05'ten büyük olduğu için varyansların homojen dağıldığı sonucuna varılmaktadır.

Post Hoc testi sonucu farkın 29-39 yaş grubundan kaynaklandığı görülmektedir. Yaş gruplarının işten ayrılma niyeti puan ortalamalarına bakıldığında 29-39 yaş grubunun puan ortalamasının diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile bu yaş grubunun işten ayrılma niyeti diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2. Hipotezi test etmek için katılımcıların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyeti puan ortalamaları arasında fark olup olmadığına bakılmıştır. Buna ilişkin Tablo 4.10'da Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.10. Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti Bağımsız Örneklem T-Testi

	Cinsiyet	n	Ort.	S	sd.	t	p
İAN	Kadın	44	2,6818	,90920	111	2,115	,037
	Erkek	69	2,2850	1,01020			

T-Testi sonuçlarına göre $p=0.37<0.05$ olduğu için varyanslar arasında fark vardır dolayısıyla H_2 hipotezi kabul edilir. Daha net bir ifade ile kadın ve erkek katılımcıların işten ayrılma niyeti puan ortalamaları arasında fark vardır. Grup ortalamalarına bakıldığında ise kadınların erkeklere göre nispeten daha fazla işten ayrılma niyeti gösterdikleri görülmektedir.

3. Hipotezi test etmek için katılımcıların medeni hallerine göre işten ayrılma niyeti puan ortalamaları arasında fark olup olmadığına bakılmıştır. Buna ilişkin Tablo 4.11’de Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.11. Medeni Hale Göre İşten Ayrılma Niyeti Bağımsız Örneklem T-Testi

	Medeni Hal	n	Ort.	S	sd.	t	p
İAN	Bekar	55	2,4485	,91674	111	,093	,926
	Evli	58	2,4310	1,05780			

T-Testi sonuçlarına göre $p=0.926>0.05$ olduğu için varyanslar arasında bir fark yoktur dolayısıyla H_3 hipotezi reddedilir. Daha net bir ifade ile bekar ve evli katılımcılar arasında işten ayrılma niyeti birbirine yakın düzeyde görülmektedir.

4. Hipotezi test etmek için esnek yan hak uygulamaları ve faktör analizinde keşfedilen alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu bağlamda değişkenlerin normal dağılımı göz önünde bulundurularak Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Kurulan korelasyona düzenleyici bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık değişkeni ve alt boyutları da dahil edilmiştir. Tablo 3.12’de Pearson Korelasyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.12. EYH, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık Korelasyonu

Değişkenler	Ort.	S	EYH	EYH İht.	EYH Tat.	İAN	ÖB	DUYB	DEV B	NOR MB
EYH	3,56	,633								
EYH İht.	3,26	,963	,672**							
EYH Tat.	3,76	,784	,795**	,085						
İAN	2,43	,987	-,060	,034	-,109					
ÖB	3,13	,515	,134	,071	,123	-,424**				
DUYB	3,42	,848	,239*	,137	,209*	-,548**	,713**			
DEV B	3,38	,849	,168	,091	,151	-,530**	,823**	,576**		
NOR MB	2,60	,793	-,174	-,107	-,146	,328**	,304**	-,297**	-,085	

** ile belirtilen değerler $p<0.05$ olduğunu göstermektedir.

Esnek yan hak uygulamaları ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=-0,060$; $p=0,526>0,05$), ($r=0,34$; $p=0,719>0,05$), ($r=-0,109$; $p=0,250>0,05$) korelasyon

katsayıları çok düşük ve p değerleri 0.05'ten büyük olduğu için istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H₄ hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez testlerinin yanı sıra örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Burada çıkan sonuç literatürde yer alan örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkilerini destekleyici niteliktedir.

Esnek yan hak uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasında uygulanan korelasyon sonucunda bir ilişki ortaya çıkmadığı için örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü kontrol edilemeyecektir. Bu kısımda istatistiksel bir hata olmaması adına örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü için bir test uygulanmamıştır. Dolayısıyla 5. Hipotez test edilememiştir. Uygulanan testler sonucu hipotezlerin kabul ve ret durumları Tablo 4.13'te belirtilmiştir.

Tablo 4.13. Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları

Hipotez	Sonuç
H ₁ : Katılımcıların yaş gruplarına göre işten ayrılma niyeti puan ortalamaları arasında fark vardır.	Kabul edildi.
H ₂ : Katılımcıların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyeti puan ortalamaları arasında fark vardır.	Kabul edildi.
H ₃ : Katılımcıların medeni durumlarına göre işten ayrılma niyeti puan ortalamaları arasında fark vardır.	Reddedildi.
H ₄ : Esnek yan haklar uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.	Reddedildi.
H ₅ : Esnek yan haklar uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında örgütsel bağlılık değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Test edilemedi.
H _{5a} : Esnek yan haklar uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında duygusal bağlılık değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Test edilemedi.
H _{5b} : Esnek yan haklar uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında devam bağlılığı değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Test edilemedi.

H _{5c} : Esnek yan haklar uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında normatif bağlılık değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Test edilemedi.
---	-----------------

Tablodan özetle hipotezler arasında sadece 1. ve 2. hipotezler kabul edilmiştir. Bu sonuçların yorumlarına sonuç ve öneriler başlığı altında yer verilmiştir.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında esnek yan hak uygulamaları ve işten ayrılma niyeti ilişkisi ve bu ilişki üzerinde örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü incelenmiştir. Çalışmada yaş, cinsiyet ve medeni hal olmak üzere demografik değişkenler de yer almaktadır. Araştırmanın temel soruları; “Ülkemizde yeni gelişmekte olan esnek yan hak uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyeti ile bir ilişkisi var mı, varsa örgütsel bağlılığın bu ilişki üzerinde düzenleyici rolü var mı?” ve “Çalışanların demografik özelliklerine göre işten ayrılma niyetleri farklılık gösteriyor mu?” olmuştur.

Esnek yan hak uygulamalarını birçok kavram ile ilişkilendirmek mümkündür. Bu çalışmada esnek yan hak uygulamalarından faydalanan çalışanların işte ayrılma niyetine ne yönde etki ettiği incelenmiştir. Bu etki incelendiğinde örgütler ve çalışanlar için son derece önem arz eden örgütsel bağlılık konusu da düzenleyici (moderatör) değişken olarak ele alınmıştır. Bunun sebebi çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemede örgütsel bağlılığın önemli bir rol alması ve esnek yan hak uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin tespitinde bu ilişkiyi düzenleyici bir rolü olacağının düşünülmesidir.

Araştırmanın literatür kısmında esnek yan hak uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlara tüm yönleriyle yer verilmiş ve bunlar arasındaki ilişkiler literatürde yer alan araştırmalar örnek gösterilerek incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ve Ankara illerinde yer alan bankacılık, telekomünikasyon, endüstri, savunma, lojistik, hizmet ve bilişim teknolojileri sektörleri oluşturmuştur. Çalışanların kademeleri alt, orta ve üst kademelerden oluşmuş ve alt kademelerden araştırmaya daha çok katılım sağlanmıştır. Örneklem her ne kadar çeşitli olsa da bu haklardan faydalanan tüm sektörler ve birimler yer almadığı için araştırmanın sonucunu genellemek doğru olmayacaktır.

Araştırmanın bulgular kısmında ise katılımcıların frekans analizine bakıldığında yaş gruplarında %41,6 ile çoğunluğu 18-28 yaş grubunun oluşturduğu, cinsiyet gruplarında %61,1 ile erkek katılımcıların çoğunlukta olduğu ve medeni hal gruplarında ise neredeyse yarı yarıya katılımcıların evli ve bekâr olduğu görülmüştür.

Araştırmanın hipotez testlerinde ilk olarak demografik değişkenler ile bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan

testler sonucunda katılımcıların yaş gruplarına göre işten ayrılma niyeti puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Dolayısıyla 1. hipotez kabul edilmiştir. Gruplar arasındaki farkın 29-39 yaş grubundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. 29-39 yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre işten ayrılma niyetinin daha yüksek derecede olduğu görülmüştür. Araştırmacı yorumu ile bu sonucun sebebi; bu yaş aralığında olan çalışanların diğer yaş gruplarına göre üstlendiği sosyal sorumluluğun daha fazla olabileceği ve bunlara yönelik alternatif arayışının daha yoğun olabileceği, bunun da işten ayrılma niyetine yol açabileceği yönünde olmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyeti puan ortalamaları arasında da bir fark bulunmuştur. Dolayısıyla 2. Hipotez kabul edilmiştir. Grup ortalamalarına bakıldığında kadınların erkeklerden nispeten daha fazla işten ayrılma niyeti gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmacının yorumu ile bu sonuç; kadınların sosyal hayatlarındaki sorumluluk ve önceliklerinin daha yoğun olması veya iş yerinde uğradıkları mobbing gibi birçok sebepten kaynaklanabilmektedir. Katılımcıların medeni hallerine göre işten ayrılma niyeti puan ortalamaları arasında bir fark bulunamamıştır. Başka bir deyişle katılımcıların bekar veya evli olması işten ayrılma niyetleri farklılaştırmamaktadır. Dolayısıyla 3. hipotez reddedilmiştir.

4. hipotez testinde ise esnek yan hak uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda esnek yan haklar ve alt boyutlarıyla birlikte işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla 4. hipotez reddedilmiştir. Esnek yan hak uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulunamadığı için örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü (istatistiki bir hata yapılmaması adına) kontrol edilememiştir. Dolayısıyla 5. hipotez ve alt hipotezleri test edilememiştir.

Araştırmanın 4. ve 5. hipotezleri literatürde aksi görülse dahi ispatlanamamasının sebebi, araştırmanın gerçekleştirildiği firmalarda esnek yan hak uygulamalarının henüz olgunlaşmamış sistemler olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra işten ayrılma niyeti sorularının çalışanlarda işinin tehlikeye girebileceği tereddütü oluşturduğu ve cevaplarının bu yönde olduğu düşünülmektedir. Bu durumlar araştırmanın kısıtlılığı olarak görülmüştür.

Literatüre bakıldığında esnek yan hak uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin bir arada incelendiği başka bir çalışmaya

rastlanamamıştır. Esnek yan hak uygulamalarının spesifik olarak bu başlıkta ele alındığı hem literatürdeki kaynak azlığı hem de bu konuda yeteri kadar araştırmanın olmadığı düşünüldüğünde bu alanda farklı kavramlarla ilişkilendirilerek daha fazla çalışma yapılması önerilmektedir. Kullanılan esnek yan hak uygulamaları ölçeğinin düşük güvenilir olmasından dolayı bu alanda yapılacak daha detaylı bir çalışma ile yeni ve farklı ölçeklerin geliştirilmesi önerilmekte ve bunun literatüre katkısı açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Esnek yan hak uygulamalarının son yıllarda örgütler tarafından değişim ve dönüşüm aracı olarak benimsenmesi ve büyük ölçekte firmaların bu yan hak sistemine geçiş yapmış olması konu üzerindeki araştırmaların artmasının önemine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla esnek yan hak uygulamaları alanında yapılacak çalışmaların ülkeler arası kıyaslama yoluyla veya firmaların bu sistemden önceki sonuçlarıyla bu sistemden sonraki sonuçlarını kıyaslama yoluyla yapılması literatür zenginliği açısından alana zenginlik katacaktır.



KAYNAKÇA

- Abossra, A. D. (2017). The Effect of Job Involvement on Organizational Commimment. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karabük: Karabük Üniversitesi.
- Acar, H. (2017). Örgütsel Bağlılık Türleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ak, B. (2022). İçsel Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık ve Görev Performansına Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akay, K. S. (2022). X-Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Kavramı Açısından İş Tatmini ve Motivasyon Farklılıklarının İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Akın, Ö., & Reyhanoğlu, M. (2018). İşe gömülü olma ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliğinin Türkiye’de test edilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(33), s. 313-327.
- Akkaş, H. (2020). Örgütsel Adalet Algısı, İşle Bütünleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ABD-Türkiye Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkiş, H., & Öztürk, Y. (2009). Otel işletmelerinde motivasyon faktörleri üzerine bir araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(28), s. 212-236.
- Allen, J. N., & Meyer, P. J. (1997). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), s. 1-18.
- Alper, E. N. (2020). İş Yerine Gidiş ve Dönüşün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü. *Doktora Tezi*. Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Anaç, A. S. (2021). İşe Bağlılığın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü. *Doktora Tezi*. Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Aon Sigorta. (2018). *Esnek Yan Haklar: Çalışan Seçimlerine Özgürlük*. Mayıs 12, 2023 tarihinde Aon Sigorta Web Sitesi: <https://www.aon.com/turkey/tr/saglik-ve-yan-haklar/esnek-yan-haklar-ve-calisanlarla-iletisim/kendinsec-esnek-yan-haklar-sistemi.jsp> adresinden alındı
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice Improving Performance through Reward*. London: Koganpage Yayıncılık.
- Armstrong, M., & Cummins, A. (2011). *The Reward Management Toolkit A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits*. London: Koganpage Yayıncılık.
- Arslan, S. (2016). HRM and Firm Performance: An Investigation of Turkish Mid-Size IT Firms. *Basılmamış Doktora Tezi*. Birmingham: University of Aston in Birmingham.
- Arslandaş, M. (2016). Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi.
- Aydın, A. Ç. (2011, Eylül 17). *Şirketlerin Sosyal Ve Yan Hakları 2*. Mayıs 12, 2023 tarihinde Çağın Aydın İK Web Sitesi: <https://aydancag.com/sirketlerin-sosyal-ve-yan-haklari-2/> adresinden alındı
- Aydoğan, E., Erden, P., Bıyık, Y., & Bingöl, D. (2017). Örgütsel Yaşamda Beş Faktör Kişilik Özellikleri Açısından Sosyal Karşılaştırma Yönelimi: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(33), s. 19-29.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bal, S. (2020). Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin öncülleri, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi: Havacılık çalışanları

- üzerine bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Gebze Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baş, Y. (2014). Perakende Giyim Mağazalarında Çalışan Satış Temsilcilerinin Motivasyon Etkileyicileri Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), s. 69-93.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), s. 125-139.
- Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü*. Konya: Atlas Yayınları.
- Bhatia, K. (2009). *Compensation Management*. Mumbai: Himalaya Yayınevi.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), s. 35-49.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: New York: Wiley.
- Borusan Oto. (2022). *İnsan Kaynakları Sürecimiz*. Mayıs 12, 2023 tarihinde Borusan Oto Web Sitesi: <https://www.borusanoto.com/hakkimizda/insan-kaynaklari-surecimiz> adresinden alındı
- Börk, A., & Adıgüzel, O. (2015). Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kıyı Ege Bölgesi'ndeki Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(10), s. 249-266.
- Capital. (2015, Şubat 10). *Yan Haklar Kurtaracak*. Mayıs 12, 2023 tarihinde Capital Ekonomi E-Dergi: <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/arastirmalar/yan-haklar-kurtaracak?sayfa=5> adresinden alındı

- Christian, J. S., & Ellis, A. P. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement Into Deviant Behavior at Work. *Journal of Business Ethics*, 119, s. 193–208.
- Coca-Cola Türkiye. (2022). *Coca-Cola Türkiye'de Çalışmak*. Mayıs 12, 2023 tarihinde Coca Cola Türkiye Web Sitesi: <https://www.coca-cola.com.tr/kurumsal/kariyer/coca-cola-turkiyede-calismak> adresinden alındı
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A Reexamination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43(10), s. 1015-1050.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), s. 55 - 70.
- Cushway, B. (2008). *The Employer's Handbook An essential guide to employment law, personnel policies and procedures*. London: Koganpage Yayıncılık.
- Çakar, N. D., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek, Bir Ara Değişken mi? *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(28).
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çarıkçı, İ. H., & Çelikkol, Ö. (2009). İş- Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), s. 153-170.
- Çavuşoğlu, T. (2022). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki: İstanbul İli Beylikdüzü İlçesi Gayrimenkul Danışmanları Üzerine Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2007). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), s. 79 – 97.

- Çekmecelioğlu, G. H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), s. 23-39.
- Çelik, S. (2018, Şubat). Esneyen yan hakları ‘Vitrin’e taşındık. *HR dergi*. Mayıs 12, 2023 tarihinde <https://hrdergi.com>: <https://hrdergi.com/esneyen-yan-haklari-vitrin-e-tas-idik> adresinden alındı
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çıpa, D. (2020). Duygusal ve Kültürel Zeka, Sosyal Sermaye, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma. *Doktora Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoban, N. O. (2021). Performansa Dayalı Ödemeden Duyulan Memnuniyet ile Motivasyon İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adaletin Rolü. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), s. 291-306.
- Dağcı, O. (2017). Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hava Aracı Bakım Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Danışmaz, A. T. (2021). Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Başarma İhtiyacının ve İşte Var Olamamanın Düzenleyici Rolünün İncelenmesi. *Doktora Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, Ç. (2021, Ekim). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisinde İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Demirel, A. (2022). Mesleki Tatmin Düzeyinin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mali Hizmetler Uzmanlığı Kariyer Mesleği Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, E. (2021). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), s. 37-61.
- Economic Discussion. (2019, Aralık 23). *Fringe Benefits in HRM: Meaning, Objectives, Importance and Types*. economicdiscussion.net: <http://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/fringe-benefits-in-hrm-meaning-objectives-importance-and-types/31633> adresinden alındı
- Elfeitori, F. (2018, 06 1). *Kanada ve ABD’de Ayrımcılıkla Mücadelede Bilinmesi Gerekenler*. Perspektif Dergisi Web Sitesi: <https://perspektif.eu/2018/06/01/kanada-ve-abdde-ayrimcilikla-mucadele/> adresinden alındı
- Erdoğan, C. (2020, Haziran 9). *Meraklısına: Google İK*. Mayıs 12, 2023 tarihinde Cansu Erdoğan Blog Sayfası: <https://www.cansuerdogan.com/meraklisina-google-ik/> adresinden alındı
- Erdoğan, M. (2015). Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, A. (2007). Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Ergeneli, A., & Arı, G. S. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), s. 121-148.
- Faloye, D. O. (2014). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Evidence From Nigerian Paramilitary Organization. *International Journal of Business & Economic Development*, 2(3), s. 23-34.
- Ferik, F. (2002, Mart-Nisan). Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler. *Active Dergisi*.
- Gaertner, S. (2000). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9(4), s. 479-493.
- Glassdoor. (2015, Ekim 2). *4 in 5 Employees Want Benefits or Perks More Than a Pay Raise; Glassdoor Employment Confidence Survey (Q3 2015)*. Mayıs 23, 2023 tarihinde Glassdoor Web Site: <https://www.glassdoor.com/blog/ecs-q3-2015/> adresinden alındı
- Gökçe, O., & Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), s. 133-156.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H., Oktay, E., & Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 15(11).
- Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), s. 49-76.
- Gümüşlüoğlu, L., & Karakitapoğlu, Z. A. (2010). Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), s. 21-36.

- Gürsul, A. (2022, Ocak). Kadın Banka Çalışanlarının A Tipi Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Elazığ İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harputoğlu, D. D. (2015). İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hornung, S. (2010). Alienation matters: Validity and utility of Etzioni's theory of commitment in explaining prosocial organizational behavior. *Social Behavior And Personality*, 38(8), s. 1082.
- Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(4), s. 1-18.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.
- İstanbul Bilgi Üniversitesi. (2019). *Esnek Seçim Nedir? Nasıl Çalışır?* Mayıs 12, 2023 tarihinde İstanbul Bilgi Üniversitesi Esnek Seçim Web Sitesi: <https://esneksecim.bilgi.edu.tr/> adresinden alındı
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management*. New York: McGraw- Hill Basım.
- Jafarova, F., & Sağlam, N. (2018). Çalışanların İş tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırmalı Analizi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10(3), s. 57-82.
- Jaros, S. J., Koehler, J. M., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, s. 951.
- Jones, K. (2017, Şubat 15). The Most Desirable Employee Benefits.
- Judeh, M. (2011). Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship between Socialization and Organizational Commitment. *International Business Research*, 4(3), s. 171-181.

- Kahraman, G. E. (2023). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Eğitim ve Geliştirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, M. R. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), s. 499-517.
- Karakule, İ. (2020). Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Karabük: Karabük Üniversitesi.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), s. 117-132.
- Karcıoğlu, F., & Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), s. 121-140.
- Kaya, D. (2019). İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yan Hak ve Menfaatler: Bir Havalimanı İşletmesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, E. (2010). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Kaymakçı, R. (2020). Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Ve İşten Ayrılma Niyetinin Rolü. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, G. (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçak, H. (2019). Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.

- Köse, N. (2020, Kasım). Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Köse, O. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. *Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuveyt Türk. (2022). *Esnek Yan Haklar Uygulaması: 'Sepetim'*. Mayıs 12, 2023 tarihinde Kuveyt Türk Katılım Bankası Web Sitesi: <https://www.kuveytturk.com.tr/hakkimizda/insan-kaynaklari/insan-kaynaklari-uygulamalarimiz> adresinden alındı
- Küçüklerli, M. A. (2019). Esnek Yan Hak Uygulamalarının İşgören ve İşveren Açısından Avantaj ve Dezavantajları Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lambert, E. G. (2006). I want to leave: a test of a model of turnover intent among correctional staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2(1), s. 57–83.
- Mamoria, C., & Gankar, S. (2008). *Human Resource Management*. Mumbai: Himalaya Yayın Evi.
- Martin, D., & Bartol, K. (1985). Managing Turnover Strategically. *Personnel Adminastor*, 30(11), s. 63-73.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human Resource Management*. Boston: MA: Cengage Learning.
- Mckay, R. J. (2007). *The Canadian Handbook of Flexible Benefits*. Kanada: John Wiley& Sons Basım.
- Mengenli, I. (2020, Temmuz 14). *Sompo Sigortada Esnek Yan Haklar Uygulaması: "Nasıl İstersen!"*. (M. F. Erdoğan, Dü.) Mayıs 12, 2023 tarihinde Anadolu Ajansı Web Sitesi: <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/hizmet/sompo-sigortada-esnek-yan-haklar-uygulamasi-nasil-istersen/658332> adresinden alındı
- Mercer. (2012, Mayıs 28). *Esnek yan haklar Avrupa ve Türkiye'de yaygınlaşıyor*. Mayıs 7, 2023 tarihinde <http://www.halklailiskiler.com>:

<http://www.halklailiskiler.com/esnek-yan-haklar-avrupa-ve-turkiyede-yayginlasiyor.html> adresinden alındı

- Meşe, G. (2007). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Örgütsel Bağlılığın Anlamı, Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Metin, F. (2021). İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Güçlendirme: Bilişim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Hercovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, s. 20-52.
- Michael, B., & Turner, S. G. (2005). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Newyork: Butterworth-Heinemann Yayıncılık.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), s. 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), s. 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *The Academy of Management Review*, 7(1), s. 111-116. doi:10.2307/257255
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nacak, O. (2019, Mart). İK için stratejileri gözden geçirme vakti: Yan haklar yol ayrımında. *HR Dergi*. <https://hrdergi.com/ik-icin-stratejileri-gozden-gecirme-vakti-yan-haklar-yol-ayriminda> adresinden alındı

- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). The effects of organizational and community embeddedness on work-to-family and family-to-work conflict. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), s. 1233.
- Oltulu, E. E. (2021). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Doyumuna Etkisi, Kamu Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, H. (2021). Yan Hak Uygulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi; Psikolojik İyi Oluşun Aracılık Rolü. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, Türkiye: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Beta Yayıncılık.
- Pehlivan, A. S. (2019, Mart 27). *Çalışanlar haklarını kendileri belirliyor!* Mayıs 12, 2023 tarihinde Ekonomist E-Dergi: <https://www.ekonomist.com.tr/makale/calisanlar-haklarini-kendileri-belirliyor-6692> adresinden alındı
- Plooster, M. (2017). *A Brief History of Fringe Benefits*. Aralık 23, 2019 tarihinde www.careersingovernment.com: <https://www.careersingovernment.com/tools/gov-talk/about-gov/brief-history-fringe-benefits/> adresinden alındı
- Podgursky, M. J. (2003). *Fringe Benefits, There is more to compensation than a teacher's salary*. Mayıs 17, 2023 tarihinde Education Next: <https://www.researchgate.net/publication/287669317> adresinden alındı
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010, Mart 1). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizim ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerinde Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), s. 145 - 172.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), s. 460-467.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behaviour*(11), s. 361-378.

- Reichers, E. A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), s. 465-476.
- Rusbult, C. E., Dan, R. F., Glen, R., & 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*, 31(3), s. 599-627.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sanderson, P. A. (2003). The Relationship Between Empowerment And Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assessment Of The Navy's Medical Service Corps. *Regent University School Of Leadership Studies*, 46 - 92.
- Saygan, F. N. (2011). Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(2), s. 219-227.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Sage Publications*, 16(2), s. 143-150.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*(35), s. 627-666.
- Şardan, S. (2012). *Çimento Sanayinde Ücret Yönetimi; Karşılaştırmalı Bir Analiz*. İstanbul: ÇEİS.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Multivariate Statistics (sixth ed.)* Pearson. Boston: Boston.
- TDK. (2023). <https://sozluk.gov.tr/>. TDK Resmi E-Sözlüğü: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Teoman, D. D. (2007). Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Terzi, M. E. (2020, Ocak). Tersine Mentorluk Uygulamasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- 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), s. 259–293.
- Tezcan, L. (2022). Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının, İş Stresinin ve Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Sigortacılık Sektörü Bağlamında Araştırılması. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi.
- The WorldatWork Handbook of Compensation. (2007). *Benefits& Total Reward*. New Jersey: John Wiley&Sons Yayıncılık.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. Edinburgh: Pearson Yayıncılık.
- Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tropman, J. (2001). *The Compensation Solution How to Develop an Employee- Driven Rewards System*. San Francisco: John Wiley& Sons Yayıncılık.
- Tuna, A. A., & Boylu, Y. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve İşe İlişkin Duyuşsal İyi Oluş Halinin Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, s. 505-521.
- Turan, O. (2022). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Ardahan: Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turkcell. (2015). *Daha Fazla Destek*. Mayıs 12, 2023 tarihinde Turkcell Web Sitesi: <https://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/insan-kaynaklari/daha-fazla-destek> adresinden alındı
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tuysuz, M. (2022). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Rolüne Yönelik Bir

- Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzüner, L. V. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uslu, A. (2021). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: TRB 1 Bölgesi Örneği. *Doktora Tezi*. Bingöl: Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vandenberg, J. R., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregates the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior. *Human Relations*, 52(10), s. 1340-1352.
- Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan . Etkisi: *Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Vurdem, B. (2022). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Weibo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2009). New Development of Organizational Commimment: A Critical Review(1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), s. 12-20.
- Wiebo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), s. 12-20.
- Khako, D. (2017). The Moderating Effect of Perceved Organizational Support (Pos) in the Impact of Workload and Work Family Conflict on Organizational Commimment A Research in Hospital Nurse Staffing. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Örgütsel Bağlılık Dizeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), s. 114-129.

- Yakut, E. (2020). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Algısının Etkisinin Belirlenmesi. *Doktora Tezi* . Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, F. G. (2022, Aralık 7). Mercer, '2023 Ücret ve Yan Haklar Araştırması'nın sonuçlarını açıkladı. Fintech Dergisi Web Sitesi: <https://fintechtime.com/2022/12/mercer-2023-ucret-ve-yan-haklar-arastirmasinin-sonuclarini-acikladi/> adresinden alındı
- Yaman, T. (2021). Etik İklimin, Yenilikçi İş Davranışı, İşten Ayrılma Niyeti ve Performansı ile İlişkisinde İş Yükü ve Özdeşleşmenin Rolü. *Doktora Tezi*. Zonguldak: Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), s. 302-311.
- Yıldırım, A., & Demirel, E. T. (2015). Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var Mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), s. 133-154.
- Yıldırım, O. (2018). İşten ayrılma niyeti ve davranışı üzerinde etkili olan unsurlar. *Sosyal Bilimler Ekonomi ve Çevre*, 115-125.
- Yıldız, D., & Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*(1), s. 19.
- Yıldızeli, S. M. (2002). An Analysis of Pay and Benefits As Motivational Tools In The Banking Sector & IT Sector in Turkey. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, H. (2020). Örgütsel Sosyalleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlığın Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Hatay: Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yılmaz, O. (2022). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Doktora Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, S. E. (2018). İş-Aile Çatışmasının, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- Yücel, İ., & Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2).
- Yücesan, E. (2019, Ocak). İşveren ve Çalışanlar İçin Maaş Dışı Yan Hakların Önemi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zimmerman, D. (2008). Understanding The Impact of Personality Traits on Individuals Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model. *Personel Psychology*, 61, s. 309-348.



EKLER

Ek-1 Araştırmanın Anket Formu

Değerli çalışanlar, yüksek lisans tezime yönelik bu araştırma anketi 4 bölümden oluşmaktadır: 1. bölüm 3, 2. bölüm 5, 3. bölüm 3 ve 4. bölüm 18 soru olmak üzere toplamda 30 soru bulunmaktadır.

Ankette sorular anonim olarak cevaplanmaktadır. Anket sonuçları sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır. O sebeple ankette verimli sonuçların alınabilmesi için lütfen soruları dikkatli bir şekilde okuyarak gerçekçi hislerinizle puanlamalar yapınız.

Katılımınız için teşekkürler.

1. Bölüm: Demografik Bilgiler

1. Yaşınız

- ☐ 18-28
- ☐ 29-39
- ☐ 40-50
- ☐ 51 ve üstü

2. Cinsiyetiniz

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

3. Medeni Hal

- ☐ Bekar
- ☐ Evli

2. Bölüm: Esnek Yan Hak Uygulamaları Ölçek Formu

Bu bölümde faydalandığınız Esnek Yan Hak Paketlerini çalıştığınız işyerindeki uygulamalar açısından değerlendiriniz. Aşağıdaki soruları,

1. Kesinlikle Katılmıyorum

2. Katılmıyorum

3. Kısmen Katılıyorum

4. Katılıyorum

5. Kesinlikle Katılıyorum

Aralığında puanlamanız istenmektedir.

Esnek Yan Hak Uygulamaları Ölçeği	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kısmen Katılıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1. Yan hak seçeneklerim yaşamsal ihtiyaçlarımı karşılama konusunda yeterlidir.					
2. Yan hak paketindeki seçenekler işten ayrılıp ayrılmama kararımı etkiler.					
3. Sahip olduğum yan haklar rakip firmalara oranla daha tatminkardır.					
4. Yan hak paketinin oluşturulmasında demografik değişkenlerin (yaş,cinsiyet,medeni hal) göz önünde tutulması daha faydalı olur.					
5. Kurumun yan hak seçeneklerine ek olarak, esnek yan hak seçenekleri sunması beni memnun eder.					

3. Bölüm: İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Formu

Lütfen aşağıdaki cümlelere şu anda çalıştığınız işyeri açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Aşağıdaki soruları,

1. Kesinlikle Katılmıyorum

2. Katılmıyorum

3. Kısmen Katılıyorum

4. Katılıyorum

5. Kesinlikle Katılıyorum

Aralığında puanlamanız istenmektedir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kısmen Katılıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1. Hali hazırda kendime yeni bir iş arıyorum.					
2. En geç 1 yıl içerisinde bu kurumdan ayrılmış olmayı planlıyorum.					
3. Daha iyi bir bulduğum zaman bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum					

4. Bölüm Örgütsel Bağlılık Ölçek Formu

Lütfen aşağıdaki cümlelere şu anda çalıştığınız işyeri açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Aşağıdaki soruları,

1. Kesinlikle Katılmıyorum

2. Katılmıyorum

3. Kısmen Katılıyorum

4. Katılıyorum

5. Kesinlikle Katılıyorum

Aralığında puanlamanız istenmektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kısmen Katılıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
3. Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
4. Kendimi kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
5. Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.					
6. Kurumuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.					
7. Kurumumla çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
8. Benim için avantajlı da olsa kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
9. Kurumumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
10. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					

11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmayı düşünmem.					
12. Kurumuma çok şey borçluyum.					
13. Şu anda kurumumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum.					
14. İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için zor.					
15. Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.					
16. Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
17. Bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri alternatif iş imkanlarının az olmasıdır.					
18. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Biçer Emre

Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	2023
Lisans	Marmara Üniversitesi	2017



