

**T.C.**  
**GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**MAVİ YAKA ÇALIŞANLARIN DENEME SÜRESİ İÇERİSİNDE İŞTEN  
AYRILMA NİYETLERİ VE BUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN  
İNCELENMESİ: ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**BATUHAN KAMADAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN: PROF. DR. OYA ERDİL**

**HAZİRAN 2024**

**T.C.**  
**GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**MAVİ YAKA ÇALIŞANLARIN DENEME SÜRESİ İÇERİSİNDE İŞTEN  
AYRILMA NİYETLERİ VE BUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN  
İNCELENMESİ: ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**BATUHAN KAMADAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN: PROF. DR. OYA ERDİL**

**HAZİRAN 2024**

**T.R.  
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL**

**EXAMINATION OF BLUE-COLLAR WORKERS' INTENTION TO  
QUIT AND INFLUENCING FACTORS DURING THE TRIAL  
PERIOD: A CASE STUDY IN MANUFACTURING ENTERPRISES**



**BATUHAN KAMADAN**

**A THESIS OF MASTER OF SCIENCE  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**ADVISOR: PROF. DR. OYA ERDİL**

**JUNE 2024**



## YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 10/06/2024 tarih ve 2024/31 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 28/06/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Batuhan KAMADAN'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI)

: Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE

: Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE

: Dr. Öğr. Üyesi Cansu Gökmen KÖKSAL

### ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun

...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

Sevgili eşim Gökçen ve canım  
oğlum Metehan'a

## ÖZET

Bu çalışma, üretim işletmelerinde mavi yaka çalışanların deneme süresi içerisinde işten ayrılma niyetlerini ve bu niyetleri etkileyen faktörleri incelemeyi amaçlamaktadır. Deneme süresi, çalışanların işe uyum sağlama sürecinde kritik bir dönem olup, işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi ve etkileyen faktörlerin anlaşılması, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini geliştirmek için önemli bir adımdır. Çalışmanın temel amacı, üretim işletmelerinde çalışan mavi yaka çalışanların deneme süresi içerisinde işten ayrılma niyetlerini belirlemek ve bu niyetleri etkileyen faktörleri ortaya çıkarmaktır.

Araştırmada, anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak istatistiksel verilere dönüştürülmüş ve analiz edilmiştir. Bu araştırma kapsamında 247 mavi yaka ile anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma analizleri SPSS ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında işten ayrılma niyeti değişkeni incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, mavi yaka çalışanların deneme süresi içerisinde işten ayrılma niyetlerinin çeşitli faktörler tarafından etkilendiğini göstermektedir.

Bu faktörler arasında Kariyer Planlama, İş Stresi, İş Tatmini ve Etik Liderlik değişkenlerinin etkileri bu çalışmada araştırılmıştır. Sonuç olarak, bu araştırma mavi yaka çalışanların deneme süresi içerisinde işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörleri anlamak için önemli bir adımdır. İşletmeler, bu faktörleri dikkate alarak işe uyum sürecini iyileştirebilir, çalışan bağlılığını artırabilir ve işten ayrılma oranlarını azaltabilir. Bu çalışmanın bulguları, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi ve mavi yaka çalışanların işe bağlılığını artırmak için alınacak önlemlerin belirlenmesi konusunda yöneticilere rehberlik edebilir.

**Anahtar kelimeler: Mavi Yaka Çalışanlar, Deneme Süresi, İşten Ayrılma Niyeti, İş Etiği, İş Stresi, Kariyer Planlama, Üretim İşletmeleri**

## **ABSTRACT**

This study aims to examine the turnover intentions of blue-collar workers during the probationary period in manufacturing enterprises and the factors influencing these intentions. The probationary period is a critical period in employees' adaptation to the job, and determining turnover intentions and understanding the factors influencing them are important steps for developing human resource management strategies in enterprises. The main objective of the study is to identify the turnover intentions of blue-collar workers in manufacturing enterprises during the probationary period and to reveal the factors influencing these intentions.

Data obtained through survey method were converted into statistical data using the SPSS program and analyzed to test the hypotheses. A survey study was conducted with 247 blue-collar workers within the scope of this research. The research analyses were performed using SPSS.

The variable of turnover intention was examined within the scope of the research. The findings of the study indicate that the turnover intentions of blue-collar workers during the probationary period are influenced by various factors. These factors include variables such as Career Planning, Job Stress, Job Satisfaction, and Ethical Leadership. In conclusion, this research is an important step in understanding the factors influencing turnover intentions of blue-collar workers during the probationary period. Enterprises can improve the job adaptation process, increase employee commitment, and reduce turnover rates by considering these factors. The findings of this study can guide managers in developing human resource management strategies and determining measures to increase the job commitment of blue-collar workers.

**Keywords: Blue-collar Workers, Probationary Period, Turnover Intention, Work Ethics, Job Stress, Career Planning**

## TEŞEKKÜR

Araştırma boyunca bu yüksek lisans tezinin tamamlanması sürecinde bana destek olan herkese teşekkürlerimi sunmak isterim. Öncelikle değerli danışmanım Prof. Dr. Oya ERDİL'e akademik yolculuğumda ve tüm çalışma boyunca gösterdiği rehberlik, teşvik ve yardımları için çok teşekkür ederim. Yine araştırma süresince zaman ayırıp yardımlarını esirgemeyen Melike Artar'a, aynı şekilde çalışma esnasında verdiği destek için Emre Çitil'e değerli katkıları için teşekkürü borç bilirim. Ayrıca, tez sürecinde her zaman beni destekleyerek motive eden babam Mehmet Emin Kamadan ve annem Hatice Kamadan'a ve yüksek lisans boyunca anlayışını esirgemeyen sevgili eşim Gökçen Kamadan'a içtenlikle teşekkür ederim.



# İÇİNDEKİLER

|                                                | <b>Sayfa</b> |
|------------------------------------------------|--------------|
| ÖZET                                           | vi           |
| ABSTRACT                                       | vii          |
| TEŞEKKÜR                                       | viii         |
| İÇİNDEKİLER                                    | ix           |
| SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ                 | xi           |
| ŞEKİLLER DİZİNİ                                | xii          |
| TABLolar DİZİNİ                                | xiii         |
| <br>                                           |              |
| 1. GİRİŞ                                       | 1            |
| 2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ                        | 4            |
| 2.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı               | 4            |
| 2.2 İşten Ayrılma Niyetinin Önemi              | 6            |
| 2.3 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler | 7            |
| 2.3.1 Bireysel Faktörler                       | 8            |
| 2.3.2 Örgütsel faktörler                       | 9            |
| 2.3.3 Çevresel Faktörler                       | 10           |
| 2.3.4 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları        | 10           |
| 3. KARİYER PLANLAMA                            | 13           |
| 3.1 Kariyer Kavramının Tanımı                  | 13           |
| 3.2 Çalışan İçin Kariyer Planlaması            | 13           |
| 3.3 Örgüt İçin Kariyer Planlaması              | 14           |
| 4. İŞ STRESİ                                   | 15           |
| 4.1 İş Stresini Oluşturan Faktörler            | 15           |
| 4.1.1 Bireysel Faktörler                       | 16           |
| 4.1.2 Örgütsel Faktörler                       | 16           |
| 4.1.3 Çevresel Faktörler                       | 16           |
| 4.2 İş Stresinin Sonuçları                     | 17           |
| 4.2.1 İşten Ayrılma                            | 17           |
| 5. İŞ TATMİNİ                                  | 18           |
| 5.1 İş Tatmininin Önemi                        | 19           |
| 5.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler           | 20           |
| 5.2.1 Bireysel Faktörler                       | 21           |
| 5.2.2 Yaş                                      | 21           |
| 5.2.3 Cinsiyet                                 | 22           |
| 5.2.4 Medeni Durum                             | 22           |
| 5.2.5 Eğitim Düzeyi                            | 22           |
| 5.2.6 Örgütsel Faktörler                       | 23           |
| 5.2.7 Eğitim ve Gelişim Olanakları             | 23           |
| 5.2.8 Sosyal Yan Haklar                        | 24           |
| 5.2.9 Ücret                                    | 26           |
| 5.2.10 Fazla Mesai                             | 27           |
| 5.3. İş Tatmininin Sonuçları                   | 29           |
| 6. ETİK LİDERLİK                               | 30           |
| 6.1 Etik Liderlerin Karakteristik Özellikleri  | 30           |
| 6.2 Etik Liderliğin Sonuçları                  | 32           |

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ                                                                       | 33 |
| 7.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi                                                                    | 33 |
| 7.2 Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları                                                        | 34 |
| 7.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri                                                             | 35 |
| 8. HİPOTEZ GELİŞTİRME                                                                              | 36 |
| 8.1 Kariyer Planlama ve Etik Liderlik İlişkisi                                                     | 36 |
| 8.2 Kariyer Planlama ve İş Tatmini İlişkisi                                                        | 37 |
| 8.3 Etik Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi                                                           | 37 |
| 8.4 İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi                                                    | 38 |
| 8.5 İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi                                                     | 38 |
| 8.6 Kariyer Planlama ile İş Tatmini Arasındaki ilişkide Kısmi Aracı Olan Etik<br>Liderlik İlişkisi | 39 |
| 9. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ                                                                            | 40 |
| 9.1 Veri Toplama Yöntemi                                                                           | 40 |
| 9.2 Verilerin İstatistiksel Analizi                                                                | 41 |
| 9.3 Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği                                                             | 41 |
| 9.4 Demografik Özellikler ve Araştırmanın Örnekleme                                                | 42 |
| 9.5 Faktör Analizi                                                                                 | 46 |
| 9.6 Korelasyon Analizi                                                                             | 48 |
| 9.7 Regresyon Analizi                                                                              | 50 |
| 9.8 Hipotez Testi Sonuçları                                                                        | 56 |
| 10. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER                                                                 | 57 |
| KAYNAKLAR                                                                                          | 59 |
| ÖZGEÇMİŞ                                                                                           | 70 |
| TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR                                                          | 71 |
| EKLER                                                                                              | 72 |

## SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

İAN : İşten Ayrılma Niyeti  
İK : İnsan Kaynakları  
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 7.1: Araştırmanın Modeli

**Sayfa**  
35



## TABLÖLER DİZİNİ

|                                                                                                                       | <b><u>Sayfa</u></b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Tablo 6.1:</b> Etik ve Etik Olmayan Lider Tablosu                                                                  | 31                  |
| <b>Tablo 9.1:</b> Ölçek İfadelerinin Güvenilirlik Katsayıları                                                         | 42                  |
| <b>Tablo 9.2:</b> Katılımcıların Yaş Bilgilerinin Oransal Dağılımları                                                 | 43                  |
| <b>Tablo 9.3:</b> Katılımcıların Cinsiyet Bilgilerinin Oransal Dağılımları                                            | 43                  |
| <b>Tablo 9.4:</b> Katılımcıların Eğitim Bilgilerinin Oransal Dağılımları                                              | 43                  |
| <b>Tablo 9.5:</b> Katılımcıların Medeni Durum Bilgilerinin Oransal Dağılımları                                        | 44                  |
| <b>Tablo 9.6:</b> Katılımcıların Bulunduğu Kurumda Ne Kadar Süredir Çalıştığına Dair Bilgilerinin Oransal Dağılımları | 44                  |
| <b>Tablo 9.7:</b> Katılımcıların Departman Bilgilerinin Oransal Dağılımları                                           | 44                  |
| <b>Tablo 9.8:</b> Katılımcıların Pozisyon Bilgilerinin Oransal Dağılımları                                            | 45                  |
| <b>Tablo 9.9:</b> Katılımcıların vardiya bilgilerinin oransal dağılımları.                                            | 45                  |
| <b>Tablo 9.10:</b> Katılımcıların Çalışma Hayatlarındaki Motivasyon bilgilerinin Oransal Dağılımları                  | 45                  |
| <b>Tablo 9.11:</b> KMO ve Bartlett Test Sonuçları                                                                     | 46                  |
| <b>Tablo 9.12:</b> Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları                                                          | 47                  |
| <b>Tablo 9.13:</b> Korelasyon Kat Sayıları                                                                            | 48                  |
| <b>Tablo 9.14:</b> Tanımlayıcı İstatistik                                                                             | 50                  |
| <b>Tablo 9.15:</b> İş Stresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Analiz                                               | 50                  |
| <b>Tablo 9.16:</b> İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Analiz                                              | 51                  |
| <b>Tablo 9.17:</b> Kariyer Planlama ile İş Tatmini Arasındaki Analiz                                                  | 52                  |
| <b>Tablo 9.18:</b> Etik Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki Analiz                                                     | 53                  |
| <b>Tablo 9.19:</b> Kariyer Planlama ile Etik Liderlik Arasındaki Analiz                                               | 54                  |
| <b>Tablo 9.20:</b> Kariyer Planlama ve Etik Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki Kısmi Aracı Analizi                    | 55                  |
| <b>Tablo 9.21:</b> Hipotez Testi Sonuçları                                                                            | 56                  |

# 1. GİRİŞ

Mavi yaka çalışanlarının deneme süresi içindeki işten ayrılma niyetleri ve bu niyeti etkileyen faktörler, üretim işletmelerinde büyük bir öneme sahiptir. Yüksek işgücü devir hızı, işletmelerin verimliliği ve üretkenliği üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta, aynı zamanda işgücü maliyetlerini artırmakta ve iş süreçlerinin sürekliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Shaw ve Hausknecht, 2017). Bu nedenle, mavi yaka çalışanlarının deneme süresi içindeki işten ayrılma niyetlerini anlamak ve bu niyeti etkileyen faktörleri belirlemek, işletmelerin işgücü yönetimi stratejilerini iyileştirmelerine önemli katkılar sağlayacaktır (Jenkins, 2008).

Mavi yaka çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini etkileyen çeşitli faktörler arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışma koşulları, ücret memnuniyeti ve liderlik tarzı bulunmaktadır (Hom ve Gaertner, 2000). Özellikle deneme süresi, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini değerlendirdikleri ve işten ayrılma kararlarını şekillendirdikleri kritik bir dönemdir (Shore ve Griffeth, 2003). Bu dönemde, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı, işten ayrılma niyetlerini belirlemede kilit bir rol oynamaktadır (Brown ve Hartman, 2003).

Mavi yaka çalışanlar, genellikle üretim işletmelerinde ön saflarda yer almakta ve işletmenin operasyonel performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptirler (Yılmaz ve Altınışik, 2014). Bu nedenle, mavi yaka çalışanların işten ayrılma niyetleri, işletmenin istikrarı ve verimliliği açısından ciddi sonuçlar doğurabilir (Wang, 2017). Ancak, mavi yaka çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerin karmaşıklığı ve çeşitliliği, bu konunun anlaşılmasını zorlaştırmaktadır (Amponsah ve Mensah, 2018).

Araştırmalar, iş tatmininin düşük olduğu durumlarda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığını göstermektedir (Mobley, 1977). İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları genel memnuniyet düzeyini ifade eder ve bu memnuniyet düzeyi, çalışma koşulları, ücret ve yan haklar, iş güvenliği ve kariyer gelişim fırsatları gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Spector, 1997). Örgütsel bağlılık da çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıklarını ifade eder ve bu bağlılık türlerinin her biri, işten ayrılma niyetini farklı şekillerde etkileyebilir (Meyer ve Allen, 1991).

Çalışma koşulları ve liderlik tarzı da mavi yaka çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini etkileyen önemli faktörler arasındadır. Çalışma koşullarının zorluğu, iş güvenliği eksikliği ve yetersiz ücret gibi olumsuz çalışma koşulları, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabilir (Arnold ve Feldman, 1982). Buna karşılık, etik liderlik ve destekleyici yönetim tarzları, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltabilir (Brown ve Treviño, 2006).

Çalışanların iş tatminini ve bağlılığını etkileyen faktörlerin araştırılması, işten ayrılma niyetlerinin anlaşılmasında önemli bir yere sahiptir. Örneğin, iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu bulunmuştur (Roznowski ve Hachiya, 1985). Ayrıca, çalışanların işlerine olan bağlılıklarının, onların iş tatminine ve sonuç olarak işten ayrılma niyetlerine doğrudan etkisi olduğu belirtilmiştir (Mowday ve Boulian, 1974).

Mavi yaka çalışanlarının iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin yanı sıra, liderlik tarzlarının da işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Destekleyici ve etik liderlik tarzlarının, çalışanların iş tatmini ve bağlılıklarını artırdığı ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini azalttığı görülmüştür (Podsakoff vd., 1990). Ayrıca, iş güvenliği ve kariyer gelişim fırsatları gibi faktörlerin de çalışanların iş tatminini ve bağlılıklarını etkilediği ve bu doğrultuda işten ayrılma niyetlerini şekillendirdiği belirtilmektedir (Parasuraman ve Wormley, 1990).

Bu çalışma, mavi yaka çalışanlarının deneme süresi içindeki işten ayrılma niyetlerini ve bu niyeti etkileyen faktörleri incelemeyi amaçlamaktadır. Literatürdeki çalışmalar, mavi yaka çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini etkileyen çeşitli faktörleri ele almış olmakla birlikte, deneme süresi içindeki bu niyetleri spesifik olarak inceleyen çalışmalar sınırlıdır (Shaw ve Gupta, 2007). Dolayısıyla, bu araştırma, mavi yaka çalışanlarının deneme süresi içindeki işten ayrılma niyetlerini ve bu niyetleri etkileyen faktörleri belirleyerek, literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu çalışmada, üretim işletmelerinde mavi yaka çalışanların deneme süresi içerisinde işten ayrılma niyetlerini ve bu niyetleri etkileyen faktörleri incelemektir. Deneme süresi, çalışanların işe uyum sürecinde kritik bir dönem olup, işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi ve etkileyen faktörlerin anlaşılması, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini geliştirmek için önemli bir adımdır.

Bu çalışma, literatürdeki boşluğu doldurarak mavi yaka çalışanların deneme süresi içerisinde işten ayrılma niyetleri ve etkileyen faktörler konusunda kapsamlı bir analiz sunmayı hedeflemektedir. Araştırmanın sonuçları, üretim işletmelerinin insan kaynakları yönetimi politikalarının geliştirilmesine ve çalışan bağlılığının artırılmasına katkı sağlayabilir.

Çalışmanın içeriği, tezin amacını gerçekleştirmek için belirlenen adımları içermektedir. İlk olarak, literatür taraması yapılarak mevcut çalışmalar ve teorik çerçeveler incelenmiştir. Ardından, araştırmanın yöntemine ve veri toplama sürecine odaklanılmıştır. Veriler anketler aracılığıyla toplanmış ve SPSS programı kullanılarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Son olarak, elde edilen bulguların tartışılması ve sonuçların çıkarılması aşamasına geçilmiştir.

Bu çalışma, mavi yaka çalışanların deneme süresi içerisinde işten ayrılma niyetleri ve etkileyen faktörler konusunda hem teorik hem de pratik açıdan önemli bir bilgi sağlamaktadır. Sonuçlar, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini iyileştirmek ve çalışan bağlılığını artırmak için değerli bir yol haritası sunabilir. Ayrıca, gelecekte yapılacak benzer araştırmalara temel teşkil ederek ilgili alandaki bilimsel literatüre katkıda bulunabilir.

## 2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Günümüzün rekabetçi örgüt yapısında, yeni yetenekleri çekmek kadar, mevcutta şirkete değer katmaya devam eden çalışanları elde tutmak da giderek zorlaşmaktadır. İşten ayrılma niyeti, işgörev devir hızını artırarak örgütler için stratejik öneme sahip insan gücünde azalmaya neden olabilir ve bu durum işletmeler için doğrudan veya dolaylı yoldan maliyet artışına yol açabilir (Çankaya, 2020).

Dolayısıyla, işten ayrılma niyetinin öncülleri ve ardılları, örgütlerin stratejik iş gücünü koruması ve maliyet planlamasını yapması açısından önem taşımaktadır. İşten ayrılma niyetinin eyleme dönüştüğü durumlar, örgütler için ciddi maliyet artışlarına ve kritik iş gücü kayıplarına neden olabileceğinden, bu niyetin nedenlerini anlamak ve yönetmek hayati öneme sahiptir (Jang ve George, 2012).

### 2.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Çalışanların mevcut işlerinden ayrılma niyetlerini ifade eden işten ayrılma niyeti, iş deneyimleri, çalışma koşulları, işyeri ilişkileri, örgütsel bağlılık düzeyi, iş tatmini ve kariyer hedefleri gibi çeşitli faktörlerden etkilenen karmaşık bir konudur. Çalışanlar, işlerinden duydukları memnuniyetsizlik veya hoşnutsuzluk nedeniyle işten ayrılma niyetleri geliştirebilirler (Yukongdi ve Shrestha, 2020). Günümüz iş dünyasında, nitelikli personel organizasyonlar için kritik bir öneme sahiptir ve bu tür nitelikli çalışanları elde tutmak, organizasyonun sürdürülebilir başarısı için gereklidir. Bu nedenle, organizasyonların nitelikli personelin işten ayrılma niyetine katkıda bulunan sorunları ele alması gerekmektedir (Dawley, 2010). İşten ayrılma eğiliminde olan çalışanların attığı adımlar oldukça karmaşıktır. İlk olarak, çalışanlar işlerinde memnuniyetsizlik veya sorunları tespit eder ve bu sorunları çözmek için çaba sarf ederler. Ancak, bir çözüm bulunamadığında veya tatmin edici bir çözüm sunulmadığında işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilir (Dodanwala, 2023). Ayrıca, iş değiştirme kararı vermeden önce, çalışanlar genellikle alternatif iş fırsatlarını araştırır ve bunları mevcut işleriyle karşılaştırır (Ramlawati, 2021).

İş hayatındaki çalışan davranışlarıyla ilgili birçok çalışma yapılmaktadır, bunların arasında mevcut durumu incelemek, süreçleri yeniden tasarlamak ve iş hayatında olumsuz sonuçlara neden olan sorunları önlemek önemli bir yer tutar (Yukongdi ve

Shrestha, 2020). Bu çalışmalar, işyerindeki etkileşimleri, liderlik tarzlarını, iş tatmini düzeyini, motivasyonu ve işten ayrılma niyeti gibi faktörleri inceleyerek, iş hayatındaki olumlu ve olumsuz davranışları anlamaya yöneliktir (Ramlawati, 2021). Bu analizlerin sonucunda, işletmelerin çalışan memnuniyetini artırmak, verimliliği artırmak ve işgücü devir hızını azaltmak için stratejik değişiklikler yapmaları amaçlanır. Bu çalışmalar, iş dünyasında sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturmak için önemli bir adım olarak görülmektedir (Ashkanasy, 2000).

İş hayatındaki dinamiklerin derinlemesine incelendiği günümüzde, işten ayrılma niyeti gibi kavramlar giderek daha fazla ilgi çekmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların kendi inisiyatifleriyle bir organizasyondan ayrılma eğilimini ifade eder ve işletmeler için önemli bir endişe kaynağıdır (Dodanwala, 2023). Bu kavram, bireylerin iş memnuniyeti, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi faktörlerle bir araya gelerek iş yerindeki deneyimlerini etkileyen karmaşık bir yapı oluşturur. Her ne kadar işten ayrılma niyetinin sebepleri kişiden kişiye değişse de genellikle çalışanlar, daha iyi kariyer fırsatları arayarak, daha tatmin edici bir iş ortamı bulmak amacıyla veya daha iyi maaş ve ödüller elde etmek için işlerinden ayrılma eğilimindedirler (Suryawan, 2021). Bu çalışmada, işten ayrılma niyeti kavramı, önemi ve etkileyen faktörler derinlemesine incelenerek, işletmelerin stratejik yönetim kararlarında değerli bir rehber sağlaması amaçlanmaktadır (Yılmaz, 2017).

Yöneticiler, çalışanların işten ayrılma niyetini fark ettiklerinde bu durumu ciddiye almalı ve önceden müdahale ederek ayrılma davranışının gerçekleşmesini engellemeye çalışmalıdır. İşten ayrılma niyeti genellikle belirli faktörlerden kaynaklanır ve bu faktörlerin giderilmesi veya düzeltilmesiyle çalışanın memnuniyeti artırılabilir. Yöneticiler, çalışanların işten ayrılma niyetini anlamak için düzenli olarak geribildirim almalı, açık iletişim kanalları sağlamalı ve çalışanların endişelerini dinlemelidir (Dodanwala, 2023). Ayrıca, işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik çeşitli stratejiler geliştirebilirler. Bunlar arasında maaş ve ödüllendirme sistemlerini gözden geçirme, kariyer gelişimi ve terfi fırsatları sunma, iş yükünü dengeleme, çalışma ortamını iyileştirme gibi adımlar bulunabilir. Ayrıca, yöneticilerin işten ayrılma niyeti yaşayan çalışanlarla birebir görüşmeler yaparak sorunları anlaması ve çözüm önerileri sunması da önemlidir (Suryawan, 2021). Çalışanların endişelerine saygı göstermek, onları dinlemek ve çözüm odaklı yaklaşımlar sunmak, kurumda işten ayrılma oranlarını düşürebilir ve çalışanların memnuniyetini artırabilir. Bu tür

önlemler, kurumsal verimliliği artırmanın yanı sıra çalışan sadakatini ve bağlılığını da artırabilir (Öztürk, 2020).

## 2.2 İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma niyeti, sadece bir işyeri için maliyet ve zaman kaybı oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt içindeki sosyal ilişkileri de etkileyebilir, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve nihayetinde gerçek bir işten ayrılma durumuna yol açabilir. Özellikle nitelikli ve uzman personelin ayrılması, onların eğitim ve yetiştirme maliyetlerinin kaybı anlamına gelir. Bu nedenle, yetenekli ve deneyimli çalışanların memnuniyet ve bağlılığını korumak, işten ayrılma niyetini azaltmak için kritik öneme sahiptir. Bu çalışanların kurum içinde tutulması, kurumun verimliliği ve etkinliği açısından hayati önem taşımaktadır (Poyraz ve Kama, 2008).

İşten ayrılma niyeti, genellikle çalışanların örgütsel bağlılığı, iş memnuniyeti düzeyi, stres seviyeleri, işe karşı duydukları bıkkınlık, yöneticilerin tutumları gibi bir dizi faktörden etkilenmektedir. Örneğin, çalışanlar işlerinden ve iş ortamlarından memnun değillerse, işten ayrılma niyetleri artabilir. Ayrıca, iş stresi ve işe karşı duyulan bıkkınlık da çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabilir. Yöneticilerin liderlik tarzı ve işyerindeki iletişim ortamı da işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Dolayısıyla, işten ayrılma niyetini anlamak ve azaltmak için bu faktörlerin detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu faktörlerin yönetilmesi ve işyerinde olumlu bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmaya yardımcı olabilir (Labrague, 2017).

İşten ayrılma niyeti, kuruluşlar için sadece maliyetlerin artması ve zaman kaybıyla sınırlı değildir; aynı zamanda sosyal ilişkilerin bozulması, çalışanların motivasyonunun düşmesi ve gerçekten işten ayrılma eylemi öncesinde ortaya çıkabilen bir dizi olumsuz sonucu da beraberinde getirebilir. Nitelikli ve deneyimli bir çalışanın ayrılması, onun eğitimi ve yetiştirilmesi için yapılan maliyetlerin kaybı anlamına gelir. Dolayısıyla, yetenekli ve tecrübeli çalışanların memnuniyetinin ve bağlılığının sağlanması, işten ayrılma niyetinin önlenmesi açısından hayati önem taşır. Bu nedenle, kuruluşlar, çalışanlarının ihtiyaçlarına odaklanan ve onların memnuniyetini artırmayı hedefleyen stratejiler geliştirmelidir (Tremblay, 2011).

## 2.3 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma niyeti iş görenin mevcut işinden ayrılmayı düşünme eğilimi olarak kabul edilir ve genellikle çeşitli sebeplerden kaynaklanır. Ancak işten ayrılma niyeti, bir sonraki adımı işten ayrılma davranışıdır ve bu davranış gerçekleştiğinde örgütler için çeşitli riskler taşır. İşten ayrılma davranışının gerçekleşmesiyle birlikte örgütlerde maliyet artışları, iş gücü devir oranlarının yükselmesi, performans düşüşleri ve verimlilik kayıpları gibi sorunlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle, işten ayrılma düşüncesine yol açabilecek unsurların belirlenmesi ve bu unsurlar ile ilgili tedbirlerin alınması oldukça önemlidir. Örgütler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörleri anlamalı ve bu faktörleri ortadan kaldırmak veya azaltmak için çaba göstermelidir. Örneğin, adaletsiz ücretlendirme, kariyer gelişimi fırsatlarının yetersiz olması, çalışma ortamının kötüleşmesi gibi durumlar çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilir. Bu tür etmenler üzerinde çalışarak, çalışan memnuniyetini artırmak ve işten ayrılma oranlarını düşürmek mümkün olabilir. Örgütler ayrıca işten ayrılma niyeti taşıyan çalışanları belirleme konusunda da duyarlı olmalı ve erken uyarı sistemleri geliştirmelidir. Çalışanların geri bildirimleri, performans değerlendirmeleri ve diğer veriler kullanılarak işten ayrılma niyeti taşıyan çalışanlar tespit edilebilir ve bu çalışanlarla iletişim kurularak sorunlar çözülmeye çalışılabilir. Bu tür proaktif yaklaşımlarla örgütler, işten ayrılma davranışının yol açabileceği olumsuz etkileri minimize edebilir ve iş sürekliliğini sağlayabilirler (Hayta, 2009).

Örgütlerin amaçları ile çalışanların bireysel amaçları arasında uyum sağlanması, örgütlerin sürekliliği ve performansı açısından son derece kritiktir. Çalışanların örgütsel amaçlara katılımı ve bu amaçları benimsemesi, örgütsel bağlılığı artırırken, aksi durumda bağlılık düzeyleri düşebilir. Bu durumda, çalışanlar alternatif kariyer seçeneklerine daha açık hale gelirler. Yönetim tarafından iş sağlığı ve güvenliği, öğrenme fırsatları gibi politikaların uygulanması, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini artırarak işten ayrılma niyetini azaltabilir. Araştırmalar, iş tatmininin, çalışanların işten ayrılma niyetini tetikleyen en kritik unsurlardan biri olduğunu göstermektedir. Yönetim tarafından uygulanan politikalar, ödül ve ceza sistemleri, açık iletişim kanalları, ücret ve kariyer fırsatları gibi pek çok unsur iş tatminini etkilemektedir. Yüksek iş tatminiyle çalışanlar işlerine ve iş ortamlarına daha bağlı olacaklar ve daha yüksek performans sergileyeceklerdir. Bu durumda, iş gücü devri

azalacak, nitelikli çalışanlar örgütte kalıcı hale gelecek ve iş kalitesi artacaktır. Öte yandan, çalışanların aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri, yüksek beklentiler ve örgütün getirdiği stres, örgütsel stresin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu stres de çalışanlarda tükenmişlik hissi oluşturarak işten ayrılma niyetini artırabilir. Özellikle liderlerin astlarına yeterli destek ve motivasyonu sağlamaması, insan kaynakları politikalarının yetersiz veya hatalı uygulanması gibi durumlarda çalışanlar alternatif kariyer seçeneklerine yönelebilirler. Bu nedenle, yöneticilerin ve insan kaynakları yönetiminin çalışanların ihtiyaçlarını doğru anlaması ve bu ihtiyaçlara yönelik politikalar geliştirmesi önemlidir. Ayrıca, örgüt içinde stresi azaltacak programların ve destek mekanizmalarının oluşturulması da çalışanların bağlılığını artırabilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir (Erbil, 2013).

### **2.3.1 Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, işten ayrılma niyetini belirleyen kişisel özellikler ve çalışanın mevcut durumuyla ilişkili unsurları içermektedir. Bu faktörler, çalışanın işteki deneyimi ve tutumlarıyla ilişkilendirilerek analiz edilir. Örneğin:

**Cinsiyet:** Bazı araştırmalar, cinsiyetin işten ayrılma niyetini etkileyebileceğini göstermiştir. Özellikle belirli sektörlerde veya pozisyonlarda cinsiyete dayalı ayrımcılık, çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilir (Sevimli ve İşcan, 2005).

**Yaş:** Genç çalışanlar genellikle kariyerlerine yeni başlar ve farklı deneyimler ararlar. Bu nedenle genç çalışanların işten ayrılma niyetleri daha yüksek olabilir. Diğer yandan, yaşlı çalışanlar için emeklilik düşüncesi veya iş değişikliği isteği işten ayrılma niyetini artırabilir (Dorsan, 2007).

**Eğitim Düzeyi:** Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar genellikle daha fazla kariyer fırsatı ararlar ve işten ayrılma niyetleri daha yüksek olabilir. Ancak eğitim düzeyi ile işin gereklilikleri arasındaki denge de önemlidir (Aşık, 2010).

**Meslekte Bulunma Süresi:** Yeni başlayan çalışanlar genellikle kariyerlerini geliştirmek ve farklı deneyimler kazanmak isterler. Ancak uzun süre aynı işte çalışanlar için kariyer ilerlemesi veya iş tatmini gibi faktörler işten ayrılma niyetini etkileyebilir (Çetinbaş, 2021).

Bu faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini anlamak, iş yerinde uygun politikaların ve destek programlarının geliştirilmesine yardımcı olabilir. Bu sayede çalışan memnuniyeti artırılabilir ve işten ayrılma niyeti azaltılabilir.

### 2.3.2 Örgütsel Faktörler

Yönetimin uyguladığı yönetim tarzı ve çalışma ortamı, işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyebilir. Özellikle baskıcı veya otoriter bir yönetim tarzı, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve iş stresini artırabilir. Bu durumda çalışanlar, işten ayrılmayı bir çözüm olarak görebilirler. Çalışanların işten ayrılmasında etkili olan faktörlerden bazıları şunlardır:

**Yönetim Tarzı:** Baskıcı, otoriter veya denetleyici bir yönetim tarzı, çalışanların iş tatminini düşürebilir ve motivasyonlarını azaltabilir. Bu durumda çalışanlar, daha iyi bir çalışma ortamı arayışına girebilir ve iş değişikliği yapmayı tercih edebilirler.

**Stres:** İş stresi, çalışanların işten ayrılma niyetini artıran önemli bir faktördür. Yüksek iş yükü, zaman baskısı, performans beklentileri gibi stres faktörleri, çalışanların motivasyonunu ve iş memnuniyetini olumsuz etkileyebilir. Stres altındaki çalışanlar, iş değiştirerek streslerini azaltma yoluna gidebilirler.

**İş Tatmini:** Çalışanların işleriyle ilgili memnuniyet seviyeleri, işten ayrılma niyetini belirlemede önemli bir role sahiptir. İyi bir iş tatmini sağlanamayan veya çalışanların beklentilerini karşılamayan iş ortamlarında işten ayrılma eğilimi artabilir.

**Kariyer Olanakları:** İş yerindeki kariyer imkanları, terfi olanakları ve gelişim fırsatları da çalışanların işten ayrılma niyetini etkiler. Çalışanlar, kariyerlerini ilerletebilecekleri ve kişisel gelişimlerini destekleyecekleri iş ortamlarını tercih edebilirler.

Bu faktörlerin yanı sıra iletişim eksikliği, adaletsizlik hissi, çalışma koşullarının uygun olmaması gibi durumlar da işten ayrılma niyetini artırabilir. Dolayısıyla yönetim, çalışan memnuniyetini ve işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmelidir. Bunlar arasında açık iletişim, adil uygulamalar, kariyer gelişimi destekleri ve stres yönetimi programları gibi önlemler bulunabilir (Dalmış, 2018).

Çalışanlara sunulan imkanlar işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşverenlerin sağladığı maddi ve manevi destekler, çalışanların işlerinden memnun olmalarını sağlayabilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir. Özellikle bazı ailevi

durumları olan çalışanlar için sunulan destekler, iş tatminini artırabilir ve bağlılığı güçlendirebilir (Kaya, 2022).

### 2.3.3 Çevresel Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörler, örgütsel etmenlerin yanı sıra önemli bir rol oynamaktadır. Çevresel faktörler genellikle örgütün dışındaki etkileri ve koşulları ifade eder. Bu faktörler işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyebilir ve iş yerindeki yöneticilerin kontrolü dışındadır.

**Ekonomik ve Siyasi Koşullar:** Genel ekonomik durum, işgücü devir oranı, istihdam oranı gibi faktörler işten ayrılma niyetini etkiler. Özellikle ekonomik kriz dönemleri, yüksek vergi oranları gibi ekonomik zorluklar, çalışanların iş değiştirmelerine yol açabilir. **Teknolojik Gelişmeler:** Teknolojik ilerlemeler ve otomasyon, bazı işleri insanlar yerine makinelerin yapmasına olanak tanır. Bu durum, belirli iş kollarında istihdamın azalması veya gelecek kaygıları işten ayrılma niyetini artırabilir.

**Piyasa Koşulları:** Piyasadaki talep ve arz dengesi, mevsimsel dalgalanmalar gibi faktörler özellikle bazı sektörlerde işten ayrılma eğilimini artırabilir. Mevsimlik çalışma alanlarında bu durum daha belirgin olabilir.

**Aile Yaşamı ve Çalışma Dengesi:** Çalışanların iş ve aile yaşamları arasında denge kuramamaları, çalışma saatlerinin uzunluğu, evde iş yapma gereksinimleri gibi faktörler işten ayrılma niyetini artırabilir. Özellikle kadınlara yüklenen ev içi roller, işten ayrılma niyetinde etkili olabilir.

Bu çevresel faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri karmaşıktır ve örgütler genellikle bu faktörleri kontrol edemez. Ancak bu faktörlerin farkında olmak ve gerekli durumlarda esnek politikalar geliştirmek, çalışan memnuniyetini artırabilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir. Özellikle aile yaşamı ile iş yaşamı dengesinin sağlanması, teknolojinin getirdiği kolaylıkların çalışanlara yansıtılması gibi adımlar önemlidir (Erbil, 2013).

### 2.3.4 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin örgüt içinde artması, örgütler ve kurumlar için pek çok olumsuzluğu beraberinde getirir. Bunlar arasında en önemlilerinden biri, işgücü devir

oranın yükselmesiyle birlikte nitelikli ve deneyimli personel sayısının azalmasıdır. Bu durum, özellikle uzun süre kurumda çalışmış, bilgi birikimi ve deneyimi yüksek çalışanların ayrılmasıyla kurumun kaynaklarını kaybetmesine neden olabilir. Ayrıca, işgücü devir oranının artması, diğer çalışan personellerde iş yükünün artmasına ve motivasyonun azalmasına yol açabilir. Bu durum, işyerindeki verimliliği ve iş memnuniyetini olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, işten ayrılma niyetinin artması yönetim süreçlerinde aksamalara neden olabilir. Özellikle kayıp deneyim ve bilgi transferi, yeni personelin eğitimi ve entegrasyonu gibi konularda sorunlar yaşanabilir, bu da iş akışında aksamalara yol açabilir. Bu nedenle, işten ayrılma niyetinin azaltılması ve personelin kurumda tutulması önemli bir stratejik öncelik haline gelmektedir (Zincirkıran vd., 2015).

Ayrılma niyeti genellikle iş tatminsizliği, örgüte bağlılık eksikliği ve stres duygularından etkilenir. Yöneticiler, çalışanların bırakma niyetini anlamak ve yönetmek için iş tatminine erişebilmelerini sağlamak için dışsal ve içsel faktörleri gözlemlemek zorundadır. Bu, çalışanların iş deneyimlerini, motivasyonlarını ve duygusal bağlılıklarını anlamak ve gerektiğinde uygun önlemleri almak anlamına gelir. İş tatmini düzeyini etkileyen faktörler arasında çalışma ortamı, ücret ve ödüller, iş yükü, iletişim ve liderlik gibi unsurlar bulunur. Yöneticiler, bu faktörleri göz önünde bulundurarak çalışanların tatmin seviyelerini artırmak için çeşitli stratejiler geliştirebilirler. Bu, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırabilir ve dolayısıyla ayrılma niyetini azaltabilir (Firth, 2004). Gawali (2009) ise işten ayrılma niyetini, genellikle motivasyon eksikliği ve düşük moral ile ilişkilendirilir. Bu durumda, çalışanların motivasyonlarını artırmak için terfi veya diğer ödüllendirme yöntemleri gibi teşvik edici önlemler alınabilir. Terfi ve ödüllendirme, çalışanları etkili ve üretken bir şekilde çalışmaya teşvik edebilir. Özellikle çalışanlar, başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi ile motive olabilirler. Bu tür teşvikler, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırabilir, iş tatminini artırabilir ve dolayısıyla ayrılma niyetini azaltabilir.

Sonuç itibariyle, günümüz iş dünyasında, çalışanların işten ayrılma niyeti ve gerçekleşen ayrılıklar, kurumlar için önemli bir endişe kaynağı haline gelmiştir. İşgücü devir oranlarının yükselmesi, nitelikli personelin azalması ve iş yükünün artması gibi sonuçlarla birlikte, işten ayrılmaların etkileri giderek daha fazla hissedilmektedir. Bu durum, kurumların işveren markası stratejilerine ve çalışanların iş tatmini düzeyine odaklanmalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, işten ayrılma niyetini azaltmak ve

alışan bağlılığını artırmak için gl işveren markası stratejileri geliştirmek önem kazanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri daha iyi anlamak ve kurumların bu konudaki stratejilerini belirlemelerine yardımcı olmaktır. Bu alışma, işgücü devri ve iř tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyerek, işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik etkili stratejilerin belirlenmesine katkı sağlayacaktır.



### **3. KARİYER PLANLAMA**

#### **3.1 Kariyer Kavramının Tanımı**

Kariyer terimi, kökenini Fransızca "carrière" ve İngilizce "career" kelimelerinden alarak Türkçe'ye geçmiştir. Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde "carriera" kelimesi, kelime anlamıyla "araba yolu"nu ifade etmektedir. Fransızca'da kariyer terimi; meslek, diplomatik kariyer, belirli bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, hatta araba yarışları için ayrılmış etrafı çevrili alan gibi çeşitli bağlamlarda da kullanılmaktadır. Kariyer, genellikle belirli bir meslek alanında ilerleme ve hiyerarşik olarak sürekli yükselme sürecini simgeler. Bu kariyer yolu, akademik anlamda bir merdivene benzetilebileceği gibi, aynı zamanda çeşitli zorlukları içeren karmaşık bir tırmanışa da benzetilebilir. Zira bazen yukarı doğru çıkma, bazen aşağı inme veya yana doğru daha sağlam bir temele basma gerekliliğini içermektedir. Bu bağlamda, kariyerin sadece ilerleme değil, aynı zamanda karşılaşılan zorluklara etkin bir şekilde başa çıkma yeteneğini gerektiren dinamik bir süreç olduğu akademik bir bakış açısıyla değerlendirilebilir (Çetin ve Mutlu, 2009)

#### **3.2 Çalışan İçin Kariyer Planlaması**

Bir birey, kesin bir karar almadan önce, kararını etkileyebilecek bilgileri toplar ve değerlendirirse, daha kaliteli bir sonuca ulaşır. Karar verme süreci, sorunun net bir şekilde tanımlanması, karar kriterlerinin belirlenmesi, alternatiflerin oluşturulması, değerlendirilmesi ve sonuca varılması aşamalarından oluşur (Şahin, 2009).

Birey, işgücüne katıldıktan sonra kariyerini belirlemeye yönelik hedefler koymak adına bir dizi aşamadan geçer. Giriş aşaması, bir organizasyona dahil olmayı ifade eder. Bu süreçte, birey, kariyer gelişimi, yüksek ücretler ve daha üst bir konum elde etme arzusu ile kariyer planlaması yapar. Genç çalışanların, çalışma ilişkilerinin yakın, esnek ve olumlu nitelikte olacağı öngörülmektedir. Bu düşünce, çalışanın üst yönetimle ilişkilerinin kişi için önemli olduğunu gösterir. Çalışanlar, kariyer hedefleri ve çalışmalarıyla ilgili olarak üst yönetim tarafından tanınmayı ve desteklenmeyi arzular. Çalışanların kariyer beklentileri ve gereksinimleri, çevresel ve kültürel etkenler tarafından belirlenir. Örneğin, Japonya halkına göre, bir şirkette tüm

kariyerini geçirmek "erdemli" bir birey anlamı taşır ve kişinin yükselmesi genellikle aynı şirket içinde gerçekleşir. Bu durum, çalışanların iş değiştirme eğilimini azaltabilir. Amerika Birleşik Devletleri'nde ise çalışanların yükselme yolunun genellikle şirketler arası transferle sağlanması daha yaygındır (Kaya, 2007).

### **3.3 Örgüt İçin Kariyer Planlaması**

Birey, kariyer planlaması yaparken tamamen kendi sorumluluğunu üstlenmelidir. Öte yandan, bir organizasyon, personelinin memnuniyetini ve sadakatini sağlamak için, personelin kariyer hedeflerini örgüt hedefleriyle uyumlu hale getirmelidir (Tuncerli, 2014). Kariyer planı oluşturulurken öncelikle organizasyonun sektörel hedefleri belirlenmeli ve ardından insan kaynağı bu hedeflere uygun olarak seçilmelidir. Personelin mesleki uzmanlıklarının artırılması için eğitim programları düzenlenmelidir (Albayrak, 2007).

Örgütsel kariyer planlaması, bireyin işletme içindeki kariyer planlama süreciyle ilgilidir. Birey, iş yaşamındaki beklentilerine uygun bir şekilde ilerlemeyi arzular ve bu da örgüt-birey uyumunu beraberinde getirir. Örgütsel kariyer planlamasının temel amacı, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırarak hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Bu bağlamda, örgüt-birey uyumu oldukça önemlidir. Ayrıca, örgüt, çalışanlarının ileride oluşabilecek nitelikli personel ihtiyacına hazırlıklı olmalarını sağlamak için gerekli eğitimleri vererek bu açığı şimdiden gidermiş olur (Öztürk ve Yalçın 2005).

## 4. İŞ STRESİ

İş stresi, bireylerin organizasyondaki rolleri nedeniyle deneyimledikleri stres olarak tanımlanabilir. Bu stres, çalışanların yetenekleri, kaynakları ve ihtiyaçları ile rol gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan zararlı fiziksel ve duygusal tepkilerin bir sonucudur (Ramlawati vd., 2021; Aruldoss vd., 2021). Küresel ekonomideki değişiklikler, organizasyonlarda iş stresi oluşturmuştur. Çalışanlar arasında iş stresi uzun bir süredir var olan bir olgudur. İş stresi ve sonuçlarıyla ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Stres, korku, hayal kırıklığı, üzüntü ve öfke gibi olumsuz duyguları tetikleyebilir (Spielberger ve Reheiser, 2020). İş stresinin unsurları arasında iş yükü, çalışma koşulları ve yönetimden beklentiler gibi faktörler bulunur, bu da çalışanların zorlanmasına ve sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına neden olabilir (Behr ve Glazer, 2001).

İş stresi, çalışanların iş tatminini olumsuz etkiler ve bunun sonucunda düşük performans ve işten ayrılma niyeti ortaya çıkar (Applebaum vd., 2010). Birçok araştırmacı, stres miktarının artmasıyla birlikte çalışanların işten ayrılma niyetinin de arttığını bulmuştur (Chen vd., 2010; Applebaum vd., 2010). Özetle, iş stresi, bireyin iş ortamıyla uyumunu içeren bir türdür ve hem bireysel hem de iş yeri kaynaklı stres unsurlarını kapsar: Örnekler arasında bireye yeterli eğitim verilmemesi veya işi yerine getirmek için gerekli kaynakların sağlanmaması, ya da çelişkili iş talepleriyle karşılaşması yer alır (Jamal, 1990). Önceki araştırmalar, işten ayrılma niyeti ile iş stresi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Park ve Kim, 2022).

### 4.1. İş Stresini Oluşturan Faktörler

Birçok kaynakta, stresin nedenlerini fiziksel çevresel koşullar, örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere üç ana grupta gruplandıran farklı araştırmacılar bulunmaktadır (Önsüz vd., 2008).

#### **4.1.1 Bireysel Faktörler**

Bireylerin çevrelerini algılayış biçimi kişiden kişiye değişiklik gösterebildiğinden, yöneticilerin çalışanların kişisel yapısını analiz ederek, bu süreçte sıkıntı yaşayan bireylere yardımcı olması önemlidir (Özler, 2013).

Bireysel farklılıklar, kişilerin stresi farklı şekillerde algılayıp farklı tepkiler vermesine neden olur. Bu farklılıklar genellikle kişilik tipleriyle açıklanır. A tipi ve B tipi kişilik tiplerine bakıldığında, A tipi kişilik yapısına sahip bireylerin strese daha yatkın, saldırgan, rekabetçi ve hırslı oldukları gözlemlenirken, B tipi kişilik yapısına sahip bireylerin daha sakin bir yapıya sahip oldukları görülmüştür (Erdoğan vd., 2009).

#### **4.1.2 Örgütsel Faktörler**

Örgütsel stresin belirgin olduğu bir iş ortamında, öncelikle çalışanlar bireysel olarak etkilenir, ardından stres bireyler arasında ve örgüt genelinde yayılır. Örgüt içinde stresin yayılması, işle ilgili beklentilerin karşılanamamasına yol açabilir. Örgütsel stresin ortaya çıktığı anda gerekli önlemlerin alınmaması ve mücadele faaliyetlerinin gösterilmemesi, stresin yayılmasına ve sonuç olarak kurumların devamlılığını yitirmesine neden olabilir (Delice, 2018).

İş stresinin örgütsel etkileri arasında çalışanların işe olan tutumlarının olumsuz yönde etkilenmesi öne çıkar. İş stresinin artmasıyla birlikte çalışanlar işlerine katılımlarını azaltabilir ve işten ayrılma düşüncesiyle hareket edebilirler. Bu durum, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını azaltarak iş verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, iş stresinin artmasıyla birlikte işten ayrılma niyetiyle ilgili olarak ortaya çıkan duygusal tepkiler ve davranışlar, işyerindeki ilişkileri ve iş ortamını da olumsuz yönde etkileyebilir (Onay ve Kılıcı, 2011).

#### **4.1.3 Çevresel Faktörler**

Çalışanlar, iş ortamı rahat ve destekleyici olduğunda iş ortamından memnun olurlar ve en iyi şekilde çalışırlar. (Robbins ve Judge, 2001). İş ortamını ölçmek için iki gösterge bulunmaktadır. Birincisi, hoş, rahat ve güvenli bir çalışma ortamı, net aydınlatma, rahatsız edici gürültülerin olmaması, iş güvenliği gibi unsurları içerir, ikincisi ise iş sürecini desteklemek için ekipmanların bulunabilir olmasıdır (Cox ve Cheyne, 2000).

Ayrıca, iş ortamı iki gruba ayrılır. Bunlardan ilki, fiziksel iş ortamını oluşturur, doğrudan çalışanlarla ilişkilendirilen bir iş ortamını içerir, örneğin çalışma merkezleri, sandalyeler, masalar vb, ve insan koşullarını etkileyebilecek ara bir ortamı veya genel ortamı içerir, diğeri ise fiziksel olmayan iş ortamı, iş ilişkileriyle ilgili tüm durumları içerir, üstlerle iyi ilişkiler, meslektaşlar ve astlarla olan ilişkiler gibi (Sedarmayanti ve Pd, 2001).

## **4.2. İş Stresinin Sonuçları**

### **4.2.1 İşten Ayrılma**

Tükenmişlik ve bıkkınlık yaşayan bireylerde iş stresinin artmasıyla birlikte, işyerinde devam etme isteğinde azalma ve hastalık izinlerinde artışlar gibi belirtilerle işten ayrılma eğilimi ortaya çıkabilir. İş stresinin nedenleri detaylı bir şekilde incelenmeli ve bu nedenlerin ortadan kaldırılması için yoğun çaba sarf edilmelidir. Aksi halde iş verimliliğinde düşüş yaşanabilir ve işten ayrılma vakalarında artış gözlenebilir. Bazı durumlarda, bireyler işten ayrılmak istemelerine rağmen, iş ortamındaki artan baskılar nedeniyle ayrılmaya zorlanabilirler. Sonuç olarak, işten ayrılma durumu çalışanın tercihi gibi gösterilse de gerçekte bu durum dış etkenlerin etkisi altında gerçekleşmiştir (Tetik, 2010). Bununla beraber aynı şekilde, yoğun stres altında olan ve stresle başa çıkamayacağına inanan bireyler, stres kaynağından kaçınma veya kaçma davranışları sergileyebilirler. Bu nedenle, iş yerinde duygusal olarak uyumlu davranması beklenen bir birey, yoğun stres yaşadığında işten ayrılma niyeti taşıyabilir (Balcı, 2000).

## 5. İŞ TATMİNİ

İş tatmini kavramı, çeşitli şekillerde açıklanmaya çalışılsa da genel olarak, işten duyulan memnuniyetin bir ölçüsüdür. İş tatmini, çalışanların iş ve çalışma ortamından beklentileri ile algıladıkları durum arasındaki dengeyi ifade eder. Başka bir ifadeyle, çalışanlar işlerinden bekledikleri sonuçları elde ettikleri ölçüde işlerinden tatmin duyarlar. Çalışanların yüksek iş tatmini seviyeleri, örgüt içinde verimliliği ve işe bağlılığı artırma eğilimindedir, aynı zamanda işgücü devir hızını ve işe devamsızlıkları düşürme potansiyeline sahiptir. Bu olumlu etkiler, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasına katkı sağlayabilir. İş tatmini, çalışanların motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkileyerek, iş ortamında pozitif bir atmosferin oluşmasına yardımcı olabilir (Tengilimoğlu, 2005).

İş tatmininin temel özelliği, zihinsel olmaktan ziyade duygusal bir düşünce olmasıdır. İş tatmini, bireysel bir deneyim olduğu için yöneticiler, çalışanlarının en iyi ve en uygun düzeyde tatminlik duygusuna ulaşmalarına yardımcı olmalıdır. Bu duygu, fizyolojik ve ruhsal sağlığın yanı sıra duygusal durumun bir yansımasıdır. İş tatmini, çalışanın yaptığı işle elde ettiği maddi çıkarlar arasında denge kurarak, çalışma arkadaşlarıyla birlikte bir şeyler üretmenin sonucunda ortaya çıkan bir mutluluk durumudur. Bireyin iş tatmini için, kişisel istekleri ve değer yargıları ile yaptığı iş arasında uyum sağlaması gerekmektedir. İş tatmini, işin farklı yönleriyle beslenen tutumların toplamıdır ve elde edilen sonuçların bireyin beklentilerini ne kadar karşıladığıyla ilgilidir. Bir kurumun en önemli görevlerinden biri, çalışanlarının iş tatminini sağlamak ve bu tatminin güven ve bağlılığı etkileyerek kaliteyi oluşturmaya katkıda bulunmaktır. Bu nedenle, yöneticiler iş tatminini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelidir (Gürbüz, 2007)

Çalışanlar, hayatlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirirler, bu nedenle işlerinden memnun olmaları ve işlerini yaparken keyif almaları son derece önemlidir. İş tatmininin ya da tatminsizliğin, çalışanların tutum ve davranışlarını iş hayatı, özel hayat ve toplumsal hayatta etkileyebileceği bilinmektedir. İşinden tatmin olan bir kişi, iş yerinde geçirdiği süre zarfında mutlu olur ve işini keyifle yapar. Bireyler, yaşamlarının büyük bir kısmını istedikleri yaşam standardına uygun bir işe sahip olmak için çaba harcayarak geçirirler. İnsanların iş tatmini düzeyi, farklı kişilik

özelliklerine, sosyal hayatlarına, eğitim durumlarına ve diğer bireysel özelliklere bağlı olarak farklılık gösterebilir. Aynı kişi, zaman içinde değişen ilgi ve beklentilere göre farklı şekillerde tatmin olabilir. Tecrübesiz bir çalışan ile tecrübeli bir çalışan arasında da tatmin düzeyinde farklılıklar gözlemlenebilir. Bireysel özellikler, sosyal hayat, eğitim durumu gibi faktörler, bir kişinin iş tatmin düzeyini etkileyebilir. Kıdem arttıkça iş yerine uyum sağlanması ve isteklerin zamanla karşılanmaya başlanması, çalışanın tatmin seviyesinde artışa neden olabilir. Maaş ve çalışma koşullarının memnuniyet sağlaması da iş tatminini büyük ölçüde etkileyen faktörler arasında yer alır. Küçük işletmelerde ise arkadaşlık, kişisel yakınlık ve iş ortamının rahatlığı, çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkileyebilir (Yılmaz, 2019)

İş tatmini kavramı, çeşitli şekillerde açıklanmaya çalışılsa da genel olarak, işten duyulan memnuniyetin bir ölçüsüdür. İş tatmini, çalışanların iş ve çalışma ortamından beklentileri ile algıladıkları durum arasındaki dengeyi ifade eder. Başka bir ifadeyle, çalışanlar işlerinden bekledikleri sonuçları elde ettikleri ölçüde işlerinden tatmin duyarlar. Çalışanların yüksek iş tatmini seviyeleri, örgüt içinde verimliliği ve işe bağlılığı artırma eğilimindedir, aynı zamanda işgücü devir hızını ve işe devamsızlıkları düşürme potansiyeline sahiptir. Bu olumlu etkiler, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasına katkı sağlayabilir. İş tatmini, çalışanların motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkileyerek, iş ortamında pozitif bir atmosferin oluşmasına yardımcı olabilir (Tengilimoğlu, 2005).

## 5.1. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini kavramı, 1920'lerde ilk kez araştırmalara konu olmuş olup, ancak 1940'larda önemi daha geniş bir şekilde anlaşılacak şekilde iş dünyasında ve akademide daha fazla çalışılmaya başlanmıştır. İş tatmini, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanlarının temel kavramlarından biridir. Kişinin iş dışındaki yaşamı, iş ortamı ve kurduğu iletişimden memnun olması ve bunların sonucunda duygusal olarak kendisini olumlu hissetmesi durumunu ifade eder. Bu nedenle, iş tatmini, çalışanların genel yaşam kalitesini ve duygusal refahını etkileyen önemli bir faktördür (Kaplan, 2020).

İş tatmininin önemli bir özelliği, zihinsel olmaktan ziyade duygusal bir olgu olmasıdır. Bireysel bir deneyim olarak, yöneticilerin odaklanması gereken en önemli konulardan biri, çalışanlarının optimal düzeyde tatmin sağlamalarına yardımcı olmaktır (İşcan ve

Sayın, 2010). İş tatminindeki artışlar, ilgisizlik, devamsızlık, işten ayrılma, tükenmişlik ve stres gibi organizasyonel ve insani maliyetleri azaltabilir (Yang ve Kassekert, 2010).

İş yerindeki çalışanların mutluluğu, örgütsel uyum ve iş barışının temel bir unsuru olarak görülmektedir. İş memnuniyetinin doğal bir sonucu olarak, müşterilere iyi davranan ve işlerini iyi yapan çalışanlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, sadece verimlilik ve performansla sınırlı olmamakla birlikte, asıl önemli olan, örgütsel hedeflere ulaşılması, rekabet gücünün artırılması ve işletmenin başarılı olmasıdır. Çalışan memnuniyeti ile bu hedefler arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini, çalışanların büyük bir bölümünü işyerinde geçirdiği zamanın yaşam memnuniyetiyle ilişkilidir. İşten zevk almak ve memnun olmak, bireyin kişisel sağlığı için de önemli bir faktördür ve bu durum çalışanın davranışlarına da yansır. Sürekli stres ve tükenmişlik içinde çalışan bir bireyin sosyal ilişkileri etkilenir ve işyerindeki iş barışını korumak zorlaşır. Negatif davranışlar sergileyen ve iş birliği yapmayan çalışanlar, örgütsel uyumu olumsuz etkiler ve iş kazaları gibi verimlilik kayıplarına yol açabilir (Ölçüm, 2004).

İş deneyimleri, çalışanların kuruluşlarda ne kadar süre çalışacaklarını belirlemede önemli bir etkidir. Bu nedenle, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, çalışanların iş deneyimlerini anlamak ve yönetmek için kritik öneme sahiptir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar, genellikle stresten uzak bir çalışma ortamında daha uzun süre verimli olma eğilimindedirler ve kurumda daha uzun süre kalma olasılıkları artar. Dolayısıyla, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, iş yerindeki çalışan deneyimlerini anlamak ve yönetmek için dikkate alınması gereken önemli bir parametredir (Akanbi ve Itiola, 2013).

## **5.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Kişilerin iş tatminini sağlayan etmenler farklılık gösterir ve hem bireysel hem de örgütsel faktörlerden etkilenir (While ve Barriball, 2005). İş tatmininin bireyler için önemi, genellikle yaşama bakış açılarını belirlemektedir. İş tatminine sahip bireylerin genellikle fiziksel ve ruhsal sağlıkları daha iyi olup, psikosomatik hastalıklar daha az görülmektedir. Ayrıca, iş arkadaşlarıyla yardımlaşma, kişisel güven, uyum ve iş birliği konularında daha verimli olma eğilimindedirler. Öte yandan, organizasyonlar için iş

tatmininin önemi, performansın ve verimliliğin artmasıyla doğrudan ilişkilidir. İyi bir örgütte çalışanların etkin olmaları, iş birliği içinde olmaları ve dengeli bir çalışma temposuna sahip olmaları beklenir. Bu durum, örgütsel problemlerin azalmasına, işe devamsızlığın ve iş gücü devir oranının azalmasına katkı sağlar (Koçyiğit ve Akgemci, 2014).

### **5.2.1 Bireysel Faktörler**

İş tatmini üzerinde etkili olan bireysel faktörler oldukça çeşitlidir ve genellikle çalışanın kişisel özellikleri, değerleri ve algılarıyla ilişkilidir. Örneğin, çalışanın iş tatmini düzeyi, işin kendisi, çalışma koşulları ve iş yerindeki ilişkiler gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişebilir.

Bireysel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkileri incelendiğinde, çalışanların algıladıkları iş güvenliği ve iş sağlığı gibi konuların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Judge ve Bono, 2001). Ayrıca, çalışanların işlerine duydukları tutku ve işlerini ne kadar önemsedikleri gibi kişisel motivasyon unsurları da iş tatminini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır (Saks, 2006). İş tatmini ayrıca, çalışanların işlerinden elde ettikleri sosyal ve psikolojik destek düzeyleri ile de yakından ilişkilidir (Rhoades, 2002).

Bu bireysel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkileri, iş yerindeki liderlik tarzı, iş tanımı, ödül sistemleri ve çalışma ortamı gibi örgütsel faktörlerle birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların genel iş memnuniyeti ve performansları üzerinde önemli bir rol oynar.

### **5.2.2 Yaş**

Yaş, iş tatmini üzerinde önemli bir kişisel etken olarak kabul edilir. Bazı araştırmalar, yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genç çalışanlar genellikle iş yaşamlarında daha yüksek beklentilere sahip olabilirler, özellikle de daha hızlı terfi etme ve kariyer yapma konusunda. Ancak, bu beklentilerin karşılanamaması durumunda iş tatminsizliği yaşayabilirler. Öte yandan, yaşlı çalışanlar genellikle kariyerleri boyunca beklentilerini karşılamış ve maddi/manevi tatmin seviyelerine ulaşmış olabilirler, bu da iş tatminlerinin daha yüksek olmasına neden olabilir. Bu

nedenle, yaş, iş tatmini üzerinde önemli bir faktör olabilir ve çalışanların iş tatminini anlamak için dikkate alınması gereken bir etkidir (Urhan, 2014).

### **5.2.3 Cinsiyet**

Cinsiyet, iş tatminine etki eden kişisel faktörler arasında en çok incelenen ve üzerinde çalışılan bir faktördür. Toplumsal cinsiyet rollerindeki farklılıklar, kadın ve erkek çalışanların beklentilerinin farklı olmasına neden olabilir. Bu durum, farklı tatmin kaynaklarının ve düzeylerinin ortaya çıkmasına yol açabilir. Dolayısıyla, cinsiyet faktörü iş tatmini üzerinde derinlemesine incelenmeyi gerektiren önemli bir etkidir (Çarıkçı ve Oksay, 2004).

### **5.2.4 Medeni Durum**

Medeni hal ve iş tatmini arasındaki ilişki, yapılan çalışmalarda çok etkin bir bağ olmasa da genel olarak evli işçilerin, bekar olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları yönünde bulgular elde edilmiştir. Bu durum, evli çalışanların düzenli bir yaşam tarzına sahip olmalarının ve iş yerinde de buna bağlı olarak daha rahat hissetmelerinin etkisiyle iş tatminlerinin daha yüksek olabileceğini işaret etmektedir (Erdoğan, 2020).

### **5.2.5 Eğitim Düzeyi**

İş doyumu üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri eğitimidir. Eğitim, çalışanların işlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlar ve bu da iş doyumunu artırır. Özellikle, eğitim yoluyla kazanılan bilgi birikimi, çalışanların işlerine olan katkılarını artırır ve bu da onların işten daha fazla tatmin olmalarını sağlar. Ancak, iş doyumu için eğitimin yanı sıra, iş ortamının sunduğu olanaklar da önemlidir. Çalışma değerleri, özlem düzeyleri ve örgütsel beklentiler gibi faktörlerle, iş ortamının sağladığı koşullar arasında bir denge kurulması gerekmektedir. Bu denge sağlandığında, çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olur ve iş doyumları artar (Sat, 2011).

Bir araştırmada, öğrenim düzeyi ile iş doyumu arasındaki ilişki incelenmiş ve alınan eğitim ile işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyumun önemi vurgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğrenim düzeyi işin gerektirdiğinden çok yüksekse, bu

durum iş doyumsuzluğunu artırabilirken; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiği düzeyin orta seviyede olduğu durumlarda, bu iki değişken arasındaki etkileşimin sınırlı olduğu görülmüştür. Bu bulgular, bireylerin eğitim düzeyi ile işlerinde karşılaştıkları zorluklar arasındaki dengeyi korumanın önemini vurgular. İşin gerektirdiği bilgi ve beceriler ile sahip olunan eğitim arasındaki uyumun sağlanması, iş doyumu açısından önemli bir faktördür (Bilgiç, 1998).

Öte yandan, öğrenim düzeyi yüksek olan çalışanlar, genellikle iş performansı ve verimlilikle daha yakından ilgilenirler ve işleriyle ilgili daha az olumsuz duygu geliştirme eğilimindedirler. Diğer bir ifadeyle, bu çalışanlar işleriyle ilgili şikayet etmek yerine, iş performanslarının kalitesi üzerine daha fazla odaklanabilirler (Yelboğa, 2007).

### **5.2.6 Örgütsel Faktörler**

İş tatminini etkileyen faktörler sadece kişilerin demografik veya kişilik özellikleriyle sınırlı değildir. Aynı zamanda, iş ortamı ve örgütsel unsurlar da iş tatminini önemli ölçüde etkiler. Örneğin, çalışma koşulları, yönetim tarzı, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, işin doğası ve çalışma saatleri gibi örgütsel faktörler, iş tatminini büyük ölçüde belirleyebilir. Bununla birlikte, işin yapıldığı fiziksel ortam, iş güvenliği önlemleri ve kurumsal kültür gibi çevresel faktörler de iş tatminini etkileyen unsurlar arasındadır (Mavi, 2020).

### **5.2.7 Eğitim ve Gelişim Olanakları**

Eğitim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) içerisinde doğru bir şekilde analiz edildiğinde, işletmenin değişen rekabet ortamına daha iyi uyum sağlamasına katkıda bulunabilir. Eğitim kavramı, süreklilik arz eden bir süreç olarak ortaya çıkar. Eğitim, kişinin davranışlarında gözlemlenebilen değişimlere olanak tanır ve planlı etkinliklerin bütünüdür. Bu sayede, çalışanlar daha iyi yetişmiş ve bilgi sahibi olarak iş süreçlerine katkıda bulunabilirler, aynı zamanda işletme de güncel rekabet koşullarına daha etkin bir şekilde uyum sağlayabilir (Ayan, 2011).

Geliştirme kavramı, sadece çalışanların teknik ve mesleki bilgilerini artırmakla kalmayıp aynı zamanda onların fiziksel yetenekleri ve genel kültürlerini geliştirmeyi

hedefler. Bu süreç, sadece bireyin profesyonel yetkinliklerini değil, aynı zamanda fiziksel, sosyal ve kültürel yönlerini de kapsayarak bireyin genel gelişimine odaklanır. Ayrıca, çalışanların birbirleriyle etkileşimini, iletişim ve dayanışmasını güçlendirerek, takım çalışmasını destekler ve bireyin çok yönlü olarak gelişimini sağlamayı amaçlar (Turhan, 2012).

Örgütler, çalışanlarını eğitime ve geliştirme konusundaki çabalarını artırırken, bu eğitilmiş bireyleri elde tutma hedefine odaklanmaktadır. Mevcut literatürdeki güçlü bulgular, mesleki eğitim ve öğretim almış çalışanların, örgütlerine veya spesifik olarak işlerine ve yöneticilerine daha güçlü bir bağlılık gösterdiklerini, iş tatminlerinin yüksek olduğunu ve dolayısıyla işletmeyi terk etme eğilimlerinin düşük olduğunu desteklemektedir. Aynı çalışmalarda bu bağlılığın, örgütlerin performansını ve potansiyellerini artırdığına dair elde edilen bulgular da dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, mesleki eğitim ve öğretim alan çalışanların, bu konuda yatırım yapılmayan meslektaşlarına kıyasla örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiklerine dair sayıları artan araştırmalar, mesleki eğitim ve öğretimin çalışan sadakati ve örgüt başarısı üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır (Benkhoff, 1997).

Mesleki Eğitim ve Öğretim (MEÖ) olanakları, çalışanlara önem verilerek yapılan yatırımlarla ilişkilendirildiğinde, bu faaliyetlerin iş tatminini artırarak çalışanları işletmede tutma ve dışarıdan yeni çalışanları çekme konusunda olumlu bir faktör olarak görülmektedir (Lancee, 2016).

### **5.2.8 Sosyal Yan Haklar**

"Yan hak" terimi, çalışanlara sunulan ekstra avantajları temsil eder ve genellikle yevmiye veya maaş ödemelerine ilave edilen ödemeleri içerir. Bu haklar, sadece finansal değil, aynı zamanda çalışanın iş tatmini, motivasyonu ve genel yaşam kalitesi üzerinde de etkili olan çeşitli imkanları kapsar. Geniş bir perspektiften bakıldığında, bu haklar, çalışanın üretim performansı, hizmet anlayışı veya özverisi dışında kalan unsurları içererek, bir tür özel teşvik veya tazminat sistemi olarak değerlendirilebilir. Bu ek imkanlar arasında sağlık sigortası, yemek yardımı, servis olanakları, eğitim ve gelişim fırsatları, esnek çalışma saatleri gibi çeşitli avantajlar bulunabilir. Yan haklar, sadece işverenin çalışanlara sunduğu birer ayrıcalık olmanın ötesinde, aynı zamanda

bir işyerinde çalışma tercihini etkileyen önemli faktörlerden biri haline gelmiştir (Küçüklerli, 2019).

Doğum, ölüm, barınma, yiyecek, yakacak, çocuk, öğrenim ve bayram harçlıkları gibi sosyal yaşamdan çok ekonomik devamlılığı destekleyen bir faydalar bütünü, mavi yakalı işçiler için önemli bir avantajlar paketini oluşturur. Bu avantajlar, paketin tasarımı ve hayata geçirilmesinde, sendikaların üye işverenlerin talepleri ve sektöre dayalı araştırmaların sonuçlarına dayalı olarak etkili bir rol oynar. Uluslararası düzeyde incelendiğinde, sendikal örgütlenmenin yan haklar konusunda belirleyici bir süreç olduğu göze çarpmaktadır. Güçlü sendikal üyelik ilişkilerine sahip olan kamu ve özel kuruluşlar, yan haklar oluşturma konusunda daha cömert ve avantajlı bir konumda görülmektedir. Özellikle Batı Avrupa ve İskandinav ülkeleri gibi güçlü politik etkilere ve sendikalara sahip bölgelerde, yan hak paketleri, ortak uygulamalar ve yasal güvenlikleri içermektedir. Bu avantajlar, çalışanların sadece ekonomik devamlılıklarını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda işyerindeki sosyal dengeyi ve çalışma koşullarını iyileştirmeyi hedefler. Bu durum, iş gücünün memnuniyetini artırabilir, işveren markasını güçlendirebilir ve uzun vadeli çalışan sadakatini teşvik edebilir. Yan haklar, iş dünyasında sürdürülebilir ve insan odaklı bir çalışma kültürü oluşturmak için önemli bir araçtır (Plooster, 2017).

Yan haklar, çalışanlar için sadece maddi bir gelir kaynağı olmanın ötesinde, bir dizi avantaj ve fırsat sunarak iş ilişkilerini şekillendiren önemli unsurlardır. Bu avantajlar, geniş bir perspektifte ele alındığında şu şekilde özetlenebilir:

**Motivasyonu Arttırmak ve Devamsızlığı Azaltmak:** Yan haklar, çalışanların işlerine duydukları motivasyonu artırarak, işe devamsızlık oranlarını düşürmeye yönelik etki sağlar. Çalışanlar, bu haklar karşılığında işlerine daha bağlı hissederler.

**Çalışan Çekme ve İşe Alma:** Yan haklar, potansiyel çalışanları çekmek ve işe almak açısından önemli bir rekabet avantajı sağlar. Çalışanlar, sadece maaş değil, aynı zamanda sundukları yan haklar açısından da bir iş yerini değerlendirirler.

**Gelir ve Yetenek Artışı:** Yan haklar, çalışanların gelir düzeyini ve kariyerlerindeki yetenek gelişimini destekleyerek onların profesyonel büyüme süreçlerine katkıda bulunur.

Endüstriyel İlişkileri ve Çalışma Ortamını İyileştirmek: Yan haklar, işveren ve çalışan arasındaki endüstriyel ilişkileri güçlendirir ve genel çalışma ortamını olumlu bir şekilde etkiler.

Aidiyet ve Sadakat Duygusunu Oluşturmak: Çalışanlar, kendilerine sunulan yan haklarla birlikte iş yerine daha fazla aidiyet ve sadakat duygusu geliştirirler. Bu durum, çalışan devir hızını düşürebilir.

Sağlık, Güvenlik ve Yardım İhtiyaçlarını Garantilemek: Yan haklar, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamak adına sağlık, güvenlik ve yardım gibi kritik konularda güvence sağlar.

Çalışanlar, genellikle maaşlarını birbirleriyle konuşmaktansa, sahip oldukları yan haklar üzerine konuşma eğilimindedirler. Çalışanlar, maaşlarını yoğun çalışmalarının bir karşılığı olarak algılamakta, yan hakları ise işverenin destekleyici tutumu olarak değerlendirirler. Bu durum, yan hakların işverenin sağladığı ek avantajlar olarak algılanmasına neden olabilir. Yan haklar, işverenler için çalışan çekme, motivasyonu artırma ve işteki sadakati güçlendirme konularında stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır (Dwight, 1998).

### **5.2.9 Ücret**

Ücret kavramının ortaya çıkışı tarihsel bir perspektifle bakıldığında, sanayi devrimi ile örtüşmektedir. Sanayi devriminin öncesinde, günümüz anlamındaki fabrikalar veya iş yerleri mevcut olmadığından, toplum genellikle feodal yaşamın hakim olduğu bir düzende şekillenmiştir. Bu dönemde, alt tabaka genellikle üst tabakaya hizmet etmiştir. Sanayi Devrimi'nin etkisiyle toplumsal yapı önemli bir değişime uğramış, bu dönemde işçi sınıfının oluşmaya başladığı ve toplumun planlı bir düzene doğru evrildiği gözlemlenmiştir (Jain ve Khanna, 2006).

Ücret, bir üretim faktörü olarak kabul edilen emeğin fiyatını temsil eder ve sosyal ile iktisadi hayata birçok açıdan etki eden hayati bir konudur. Çünkü ücret, çalışanların ortaya koydukları emek karşılığında elde ettikleri geliri belirleyerek, hayat seviyelerini etkileyen kritik bir unsurdur. Bu, sadece bireylerin finansal durumunu etkilemekle kalmaz, aynı zamanda toplumun genel refah düzeyini de şekillendirir. Ücret, sadece bireylerin ekonomik durumunu belirlemekle kalmaz, aynı zamanda sanayinin gelişimine de etki eden önemli bir maliyet unsuru olarak öne çıkar. Sanayi, iş gücü

maliyetlerini göz önünde bulundurarak üretim süreçlerini planlar ve bu da ekonomik büyümeyi etkiler. Ücretin, iş gücü piyasasındaki dalgalanmalara ve talep koşullarına bağlı olarak değişkenlik göstermesi, ekonomik dinamiklerin bir yansımasıdır. Bunun yanı sıra, ücret, milli gelirin çeşitli toplumsal gruplar arasındaki dağılımını gösteren bir gösterge olarak da işlev görür. Toplumun gelir eşitsizliği ve adaleti açısından önemli bir parametre olan ücret, sosyal politika ve ekonomik planlama açısından dikkate alınması gereken bir unsurdur. Ücretin çok yönlü bir içeriğe sahip olması, bu konunun hem akademik hem de uygulamalı bir bakış açısıyla incelenmesini gerektirir. Bu bağlamda, ücretin ekonomik, sosyal ve kültürel boyutları arasındaki karmaşıklığı anlamak, daha kapsamlı bir perspektif sunabilir ve bu önemli konunun etkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir (Sabuncuoğlu, 2000).

Ücret, birey açısından sadece maddi bir karşılığı temsil etmekle kalmaz, aynı zamanda iş yaşamındaki bir dizi önemli dinamiği de yansıtır. Para kazanma aracının ötesinde, ücret bireyin işyerindeki yerini, değerini ve başarılarını anlama konusunda bir gösterge olarak işlev görür. Bu bağlamda, ücret, bireyin iş performansı ile doğrudan ilişkilidir ve işveren tarafından nasıl değerlendirildiğini, tanındığını ve ödüllendirildiğini gösterir. Ücret aynı zamanda bireyin kendi kendisine kanıtlama güdüsünü tatmin eder. Kazanılan ücret, bireyin işteki ilerlemesini, örgüte sağladığı katkıların değerlendirilmesini ve diğer çalışanlar arasındaki başarı düzeyini yansıtan bir geri bildirim kaynağıdır. Bu nedenle, ücret sadece maddi tatmin sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bireyin kariyerindeki gelişimini ve özsaygısını etkiler. Ücretin belirlenmesi sürecinde bireyin etkileme derecesini kontrol etmesi de önemlidir. Birey, alacağı ücret miktarını etkileyen faktörleri anlamak ve bu konuda etkili bir iletişim kurmak suretiyle, kendi finansal beklentilerini karşılamaya yönelik bir etkileme gücü elde eder. Bu da iş ilişkilerinde şeffaflığı artırarak, işverenle olan etkileşimini şekillendirir ve bireyin iş yaşamındaki memnuniyetini artırabilir (Goss, 1994).

### **5.2.10 Fazla Mesai**

Yasal terim olarak, fazla çalışma, yasada öngörülen şartlarla ve haftalık çalışma süresini aşan çalışmaları ifade eder. Türkiye'de, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 41. maddesinde haftalık çalışma süresi 45 saat olarak belirlenmiştir. Bu hüküm, işçinin normal çalışma süresini sınırlayarak, işverenin çalışanlarına adil ve dengeli bir iş yükü sağlamak amacını taşır. Ancak, bu kanuni düzenleme, eleştirilere de maruz

kalmaktadır. Çünkü haftalık çalışma süresinin 45 saat olarak belirlenmiş olması ve bu süreyi aşan çalışmaların fazla çalışma olarak nitelendirilmesi, sözleşmelerle çalışma süresinin haftalık 45 saatin altında belirlenmemesini dayatmaktadır. Bu durum, özellikle belirli sektörlerde esnek çalışma düzenlerini benimsemek isteyen işverenler ve çalışanlar arasında bir denge sorunu yaratmaktadır. Eleştirenler, işçi ile işveren arasındaki anlaşmanın, iş koşullarına ve ihtiyaçlara daha iyi uyan esnek çalışma düzenlemelerine olanak tanıyan bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu eleştirilere karşın, mevcut düzenlemeler çerçevesinde fazla çalışma ve haftalık çalışma süresinin sınırları net bir şekilde çizilmiş durumda bulunmaktadır (Şakar, 2006).

Uzun saatler boyunca çalışması, modern iş dünyasının kaçınılmaz bir gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu uzun çalışma saatleri, sadece fiziksel değil, aynı zamanda iş performansını ve dolayısıyla ürün veya hizmet kalitesini etkileyen çeşitli dolaylı faktörleri de beraberinde getirebilmektedir. Özellikle sanayi alanında, karmaşık ve hassas işlerin yürütüldüğü düşünüldüğünde, çalışanların uzun saatler boyunca çalışması, yorgunluk kaynaklı hataları artırarak sektördeki çeşitli riskleri beraberinde getirebilmektedir. Bu durum hem işçilerin sağlığını hem de şirketlerin ve ekonominin genel sağlığını doğrudan etkileyen önemli bir konu haline gelmiştir. Bu bağlamda, uzun çalışma saatlerinin yarattığı risklerin ve etkilerin anlaşılması hem bireylerin hem de işletmelerin daha sürdürülebilir ve dengeli bir iş ortamı oluşturması için kritik bir öneme sahiptir. Uzun çalışma saatleri, iş performansındaki düşüşlere ve buna bağlı olarak hatalı ürün veya üretimlere neden olabilecek yorgunluk kaynaklı insan hatalarına yol açabilir. Özellikle teknoloji ve otomotiv sektörlerinde, bu sektörlerde özgü karmaşık ve hassas işlerin yürütüldüğü düşünüldüğünde, uzun saatlerin yarattığı yorgunluk riski önem kazanmaktadır. Bu durum, işçilerin yorgunluğu sebebiyle üretimin durmasına veya oluşan üretim kaybına bağlı olarak ekonomik zararlar meydana getirebilir. Ayrıca, uzun çalışma saatlerinin neden olduğu yorgunluk, özellikle tehlikeli makinelerle çalışan ve hassas işler yapan sektörlerde çalışanların güvenliğini de etkileyebilir. Bu tür riskler ve etkiler nedeniyle sigorta şirketleri, gece mesaisi veya geç saatlere kadar çalışan sektörlerden daha fazla ücret talep edebilir. Ancak, bu durum hem çalışanların sağlığı ve güvenliği hem de şirketlerin ve ekonominin genel sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu sebeple, çalışma saatleri düzenlemeleri, iş güvenliği önlemleri ve esnek çalışma modelleri gibi

stratejilerin hayata geçirilmesi hem bireylerin hem de işletmelerin sürdürülebilir başarı ve refahını desteklemeye yönelik önemli unsurları içermektedir (Dembe, 2009)

### **5.3. İş Tatmininin Sonuçları**

İş tatmininin bireysel ve örgütsel düzeyde önemli sonuçları bulunmaktadır ve bu nedenle çalışma ve örgütsel psikoloji alanlarında, iş tatmini, en çok araştırılan kavramlardan biri haline gelmiştir. İş tatmini, çalışma koşullarıyla ilişkilendirilen sorumluluk, görev çeşitliliği ve iletişim gibi faktörlerle yakından ilişkilidir. Ayrıca, iş tatmini, devamsızlık, örgütsel etkinlik, sabote etme ve verimlilik karşıtı davranışlar gibi sonuçlarla da ilişkilendirilmiştir. Bu tür sorunlar ve bunların doğurduğu diğer zorluklar doğrudan örgütle ilgilidir. Bu nedenle, iş tatmini, çalışma ve örgütsel psikoloji literatüründe merkezi bir konumda yer almaktadır (Dormann ve Zapf, 2001).

İş tatmininin sonuçları göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Bu sonuçlar, çalışanların bedensel ve psikolojik sağlığını, örgütteki çalışma barışını ve performansını etkileyerek toplumun gelişimine ve huzuruna doğrudan katkı sağlar. Dolayısıyla, iş tatmini sonuçları toplumsal etkilere sahip hayati bir olgudur. Bu çıktılar hem çalışanları hem de örgütleri etkilerken sonuçları itibariyle toplum üzerinde de etkili olabilir. İş tatmini, herkes tarafından arzulanan ancak birçok farklı parametre nedeniyle ulaşılması zor olan bir kavramdır. Yüksek iş tatmini, yöneticiler tarafından istenen bir durumken düşük tatmin seviyesi, organizasyon içinde sorunların olduğunu işaret edebilir. Bu durum, verimsizliğe ve disiplinsizliğe yol açabilir (Davis, 1988).

## 6. ETİK LİDERLİK

Liderler, meşru güçlerini, kaynakları kontrol etmeleri ve çalışanlarla ilgili önemli kararların sorumluluğunu almaları nedeniyle adaleti sağlama konusunda benzersiz bir konumdadır. Tyler, çalışanların liderleri desteklemesinin ağırlıklı olarak adalet yargılarına dayandığını, insanların "saf ahlak filozofları gibi hareket ederek liderlerin eylemlerini soyut adalet kriterlerine göre değerlendirdiğini" savundu (Tyler, 1986).

Etik liderlik, iş pratiklerini etik ve kültürel değerlerle bağlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, demokratik bir ortamın oluşturulması için en uygun liderlik tarzı olarak kabul edilir. Etik liderlikte, çalışanların sorunları ve beklentileri süreç boyunca dikkate alınarak, karar alma süreçlerine bağımsız bir şekilde katılmalarına izin verilir. Sonuç olarak, etik liderlerin örgüt içindeki doğru ve yanlış uygulamaları belirleyerek etik tutumların geliştirilmesine katkı sağladığı söylenebilir (Demirtaş ve Karaca, 2020).

Normlara uygun bir şekilde davranmak, liderlerin iş bağlamında genel olarak nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin beklentilerle tutarlı bir şekilde hareket etmektir. Bu, liderlerin kendi eylemlerinden sorumlu olduğunu kabul etmeleri, adil, dürüst, ilkeli ve güvenilir olmaları ve astlarını eylemlerinden sorumlu tutmak için uygun ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerini kullanmaları gerektiği anlamına gelir. Normatif olarak uygun davranış, belirsiz olabilir çünkü doğru davranışa ilişkin beklentiler, organizasyonel bağlama göre değişebilir (Brown vd., 2005).

### 6.1. Etik Liderlerin Karakteristik Özellikleri

Etik liderlik, diğerlerinin takip etmesine ilham vermek için kişisel davranışlarda bulunan, etik açıdan doğru kabul edilen özelliklerin bir yönünü içerir. Ancak, liderlerin ne yaptığından çok, kim oldukları önemlidir. Literatür, genellikle erdem yaklaşımına odaklanır. Ancak, "kişi" terimini nasıl tanımladığımız önemlidir; bir kuruluştaki veya başka bir yerde birey olarak mı, yoksa pozisyon sahibi olarak mı? Bu nedenle, etik kişi ile etik lider arasında bir ayrım yapılır ve iyi bir liderin aynı zamanda iyi bir insan olması gerektiği ve bu durumun tersinin de geçerli olduğu sorusu gündeme gelir (Brown ve Treviño, 2006).

Bu açıklamaya göre, etik lider hem bireysel erdemler açısından ahlaki bir insanı, yani dürüstlük ve adalet gibi özellikleri yansıtır, hem de örnek oluşturma, etik standartları aktarma gibi yönetsel açılardan ahlaki bir lideri temsil eder. Ayrıca daha önce belirttiğimiz gibi, ahlaki mükemmellik ile teknik mükemmellik arasında bir ayrım vardır; Ahlaki mükemmellik, yaşam tarzımızı şekillendiren ahlaki fikirlerle ilişkilendirilirken, teknik mükemmellik öğrenilmiş beceriler ve teknik verimlilik kavramlarını içerir. Yetkinlik, genellikle eylemi karakterden daha fazla vurguladığı için "yetenek göstermenin temel ilkesi" etrafında inşa edilir (Naquin ve Holton 2003).

Literatürde vurgulanan etik liderliğin önemli bir özelliği, adil olma, diğerlerine karşı ilgi gösterme ve güvenilir olma gibi özellikleri modellemedir (Bandura, 1986; Brown vd., 2005; Trevino, 1986). Yani, etik liderler değerlerini örnekler ve takipçilere, organizasyondaki beklenen davranış standartları hakkında ipuçları verirler (Brown ve Trevino, 2006). Modelleme kavramıyla ilişkilendirilen bazı bilim insanları, liderin takipçilerine olan yakınlığının güvenilirlik ve pozitif çalışan sonuçları, örneğin iş tatmini ve verimlilik üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir (Dirks ve Ferrin, 2002; Andersen, 2005).

Büyük Beş kişilik faktörleri, etik liderlikle uyumlu olan özellikleri belirlemek için kullanılmıştır (Costa ve McCrae, 1998). Özellikle, uyumluluk ve özenlilik, etik liderlikle en yakından ilişkilendirilen özellikler olarak öne çıkarılmıştır (Chun, 2005). Altruizm, görev bilinci, güvenilirlik, iyilikseverlik ve iş birliği gibi özellikler, bu kişilik faktörlerini tanımlayan niteliklerdir.

**Tablo 6.1:** Etik ve Etik Olmayan Lider Tablosu (Zanderer, 1992)

| <b>Etik Lider</b>                        | <b>Etik Olmayan Lider</b>                         |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Mütevazı                                 | Kibirli ve kendine hizmet eden                    |
| Daha büyük bir iyilik için endişeleniyor | Kişisel çıkarı aşırı derecede teşvik ediyor       |
| Dürüst ve açıktır                        | Aldatma uygular                                   |
| Taahhütleri yerine getirir               | Anlaşmaların ihlali                               |
| Adalet için çabalar                      | Adil olmayan anlaşmalar                           |
| Sorumluluk alır                          | Suçlu başkalarına kaydırır                        |
| Her bireye saygı gösterir                | Başkalarının itibarını zedeler                    |
| Başkalarını teşvik eder ve geliştirir    | Takipçi gelişimini ihmal eder                     |
| Başkalarına hizmet eder                  | Yardım ve desteği keser                           |
| Doğru olanı savunma cesaretini gösterir  | Haksız eylemlerle yüzleşme cesaretinden yoksundur |

## 6.2. Etik Liderliğin Sonuçları

Etik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar, etik liderliğin doğruluk, güvenilirlik ve adalet temelli davranışlarının kurumsal hiyerarşiyi olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Bu bağlamda, etik liderlik niteliklerini sergileyen yöneticilerin, iş tatmini, çalışan performansı ve örgüte bağlılık gibi alanlarda önemli kazanımlar elde ettikleri akademik literatürde vurgulanmaktadır (Trevino ve Harrison, 2005).

Organizasyonların işleyişine ve sürdürülebilirliğine etkili bir katkı sunan etik liderlik, kurumun tüm bileşenlerinin çıkarlarını dengeleyerek optimal sonuçların elde edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, etik değerleri aktif olarak kullanarak kurumsal karar alma süreçlerini yönlendirirken, çalışanların rollerini daha iyi anlamalarına da olanak tanır. Sonuç olarak, etik liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, çalışanların kurumlarına bağlılığını artırarak kurum içi dayanışma ve iş birliğini güçlendirirler, böylece kurum kültüründe olumlu bir atmosfer oluştururlar. (Frisch ve Huppenbauer, 2014).

## 7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, mavi yaka çalışanların deneme süresi içerisinde işten ayrılma niyetlerini ve bu niyetleri etkileyen faktörleri incelemeyi amaçlamaktadır. Deneme süresi, çalışanların işe uyum sağlama sürecinde kritik bir dönem olup, işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi ve etkileyen faktörlerin anlaşılması, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini geliştirmek için önemli bir adımdır.

Araştırmanın amacı, üretim işletmelerinde mavi yaka çalışanların deneme süresi içerisinde işten ayrılma niyetlerini belirlemek ve bu niyetleri etkileyen faktörleri ortaya çıkarmaktır. Bu çalışma, mavi yaka çalışanların deneme sürecindeki işten ayrılma niyetlerinin altında yatan nedenleri anlamayı ve bu alanda daha önce yapılan çalışmalara katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın önemi, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. İşten ayrılma niyetleri ve bu niyetleri etkileyen faktörlerin belirlenmesi, işletmelerin çalışanların işe bağlılığını artırmak ve işten ayrılma oranlarını azaltmak için alacakları önlemleri belirlemede bir rehberlik sağlayacaktır.

Bu araştırmanın sınırlamaları, araştırma kapsamının üretim işletmelerindeki mavi yaka çalışanlarıyla sınırlı olmasıdır. Bununla birlikte, bu sınırlama araştırmanın daha odaklı ve derinlemesine bir analiz yapmasını sağlayacaktır. Araştırma aynı zamanda verilerin anket yöntemiyle toplanacak olması nedeniyle, katılımcıların cevaplarının subjektif olabileceği ve araştırma sonuçlarının bu durumu yansıtabileceği sınırlamalarına da sahiptir.

Bu tez, literatür taraması, araştırma yöntemi, bulgular, tartışma, sonuç, kaynaklar ve eklerin olduğu bölümlerden oluşmaktadır. Her bir bölüm, çalışmanın amacını, yöntemlerini, bulgularını ve sonuçlarını ayrıntılı bir şekilde ele alacaktır.

## 7.2. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Bu çalışmanın örneklemini mavi yaka çalışanlarıyla sınırlı tutarak, özellikle üretim işletmelerindeki bu kesime odaklanması nedeniyle, gelecekte yapılacak araştırmalarda geniş bir örneklem seçimi yapılması önerilmektedir. Bu şekilde, farklı sektörlerden ve organizasyonlardan çalışan profesyonellerin dahil edildiği bir örneklem kullanmak, elde edilen bulguların daha da genişlemesini artırabilir. Ayrıca, bu çalışmada verilerin sadece anketler aracılığıyla ve kendi kendine bildirim yöntemiyle toplanması, metodolojik bir sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, bu çalışmada kullanılan deneysel olmayan tasarım, nedensel ilişkilerin tam olarak ortaya konmasını engelleyebilir. Bu nedenle, gelecekte yapılacak araştırmalarda objektif ölçümlere ve daha kapsamlı metodolojilere yer verilmesi gerektiği vurgulanmalıdır. Bu yaklaşımlar, araştırmanın bilimsel geçerliliğini ve sonuçların anlamını artırabilir.

Deneme süresindeki mavi yaka personelin işten ayrılma niyeti hakkındaki bilgilerin kısıtlı olması önemli bir sınırlamadır. Ancak, bu sınırlamalara rağmen, deneme süresi içindeki mavi yaka personelinin işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında kariyer planlama, iş stresi, iş tatmini ve etik liderlik gibi direkt etkilerin olduğu varsayılmıştır. Bu etkiler, mevcut anket aracılığıyla sınırlı olarak ölçülmüştür.

Araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

### **Varsayımlar:**

**V1:** Araştırmanın örneklem grubu, mavi yakalı personeli temsil etmektedir.

**V2:** Araştırmaya katılan personelin, araştırma için uygun katılımcılar olduğu ve verdikleri cevapların gerçek düşüncelerini yansıttığı düşünülmektedir.

**V3:** Araştırmada kullanılan Sosyo-Demografik Bilgi Formu ile Kariyer Planlama, İş Stresi, İş Tatmini ve Etik Liderlik ölçeklerinin, çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmede etkili olduğu varsayılmıştır.

### **Sınırlılıklar:**

**S1:** Veriler, üretim işletmesindeki farklı bölüm ve unvanlardaki deneme süresindeki mavi yaka çalışanlardan elde edilmiştir ve bu, toplam 247 çalışandan alınan anketlerle sınırlıdır.

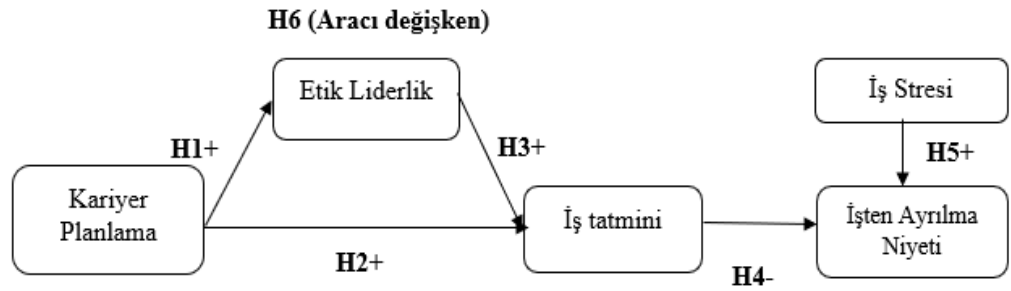
**S2:** Araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcılar örnekleme dahil edilmiştir, bu da örneklem seçimindeki belirli bir önyargıya yol açabilir.

**S3:** Araştırma kurgusu, araştırmacının bilgi ve deneyim düzeyi ile sınırlıdır.

**S4:** Araştırma, veri toplama sürecinde kullanılan anket formu, soru ölçekleri ve istatistiksel tekniklerin yetkinliği ile sınırlıdır ve bu durum, sonuçların genel geçerliliğini etkileyebilir.

### 7.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada bağımsız değişkenler kariyer planlama, iş stresi, iş tatmini ve etik liderliktir. İşten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmaya ilişkin model Şekil 7.1’de gösterilmiştir.



**Şekil 7.1 : Araştırmanın Modeli**

Araştırma kapsamında İKY süreçlerindeki kariyer planlama, iş stresi, iş tatmini ve etik liderlik ile İAN arasındaki ilişkilerin ölçülmesine yönelik geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

## 8. HİPOTEZ GELİŞTİRME

### 8.1. Kariyer Planlama ve Etik Liderlik İlişkisi

Kariyer planlaması ve etik liderlik arasındaki ilişki, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Kariyer planlaması, çalışanların gelecekteki kariyer hedeflerini belirlemelerine ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları atmalarına yardımcı olurken, etik liderlik ise liderlerin ahlaki ve etik değerlerle hareket etmelerini ve bu değerleri çalışanlarına yansıtmasını sağlar.

Çalışmalar, etik liderliğin çalışanların kariyer gelişimini destekleyerek, onların iş tatminini artırdığını ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini göstermektedir (Kalyar ve Ahmad, 2018). Etik liderler, dürüstlük ve adalet ilkelerine bağlı kalarak, çalışanların kendilerini değerli ve güvenli hissetmelerini sağlarlar. Bu da çalışanların kariyer planlaması yaparken daha motive ve odaklı olmalarına katkıda bulunur (Sarfraz vd., 2019).

Ayrıca, etik liderlik, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşma süreçlerinde karşılaştıkları engellerle başa çıkma becerilerini de artırmaktadır. Liderlerin etik davranışları, çalışanlara moral ve motivasyon sağlayarak, onların kariyer gelişimlerine olumlu yönde etki eder (Din ve Zhang, 2023).

Buna ek olarak, kariyer planlaması ve etik liderlik arasındaki etkileşim, örgüt kültürünü ve performansını da olumlu yönde etkileyebilir. Etik liderlik, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve iş tatminini artırarak, örgütün genel verimliliğini ve başarılarını artırmaktadır (Taştan ve Davoudi, 2019).

Sonuç olarak, kariyer planlaması ve etik liderlik arasındaki güçlü ilişki, çalışanların kariyer gelişimi ve örgütsel başarı açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin, etik liderlik yaklaşımlarını benimseyerek, çalışanların kariyer planlamalarını desteklemeleri büyük önem taşımaktadır (Sharma ve Khandelwal, 2019).

**H1:** Kariyer planlamanın etik liderlik üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

## 8.2. Kariyer Planlama ve İş Tatmini İlişkisi

Literatür incelendiğinde kariyer planlaması ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığı ve bu ilişkiye başka bir değişkenin aracılık edebileceği ortaya çıkmaktadır (Kidd ve Green, 2006; Asamoah ve Eugene, 2016; Kim vd., 2016). Söz konusu ilişkide iş tatmini aracı olarak kullanılabileceği gibi, iş tatmini birçok çalışmada aracı değişken olarak kullanılmıştır (Buis vd., 2017; Zopiatis vd., 2018; Aburumman vd., 2020). Sosyal değişim teorisine göre (Blau, 1964), bu çalışma, çalışanların iş tatmininin, kariyer planlaması ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında beklenen olumsuz ilişkiye aracılık etmesi gerektiğini öne sürmektedir. Başka bir deyişle, daha iyi kariyer planlama ilişkileri kurmak, organizasyon içindeki iş memnuniyetinin ayrılmaz bir parçası olabilir ve bu da çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük olmasına yol açabilir.

Literatür taraması yapıldığında, Çiçek ve Işık' yapış olduğu çalışmalarda bireysel kariyer planlaması ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide psikolojik güçlendirme faaliyetlerinin aracılık etkisini araştırmıştır. Bu amaçla, bankacılık sektöründe çalışanlar ve yöneticileriyle bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerde, bireysel kariyer planlamanın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, bu çalışmanın sonuçları da kariyer planlama ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu ortaya koymaktadır (Çiçek ve Işık, 2019).

**H2:** Kariyer planlamanın iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

## 8.3. Etik Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Etik liderlik, iş yerindeki çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Etik liderlerin doğruluk, şeffaflık ve etik değerlere dayalı davranışları, çalışanların işlerine olan bağlılığını ve motivasyonunu artırarak iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Kalshoven vd., 2016). Ayrıca, etik liderliğin iş yerindeki iletişim kalitesini ve algılanan adalet düzeylerini güçlendirdiği ve bu durumun da iş tatmini üzerindeki etkilerini desteklediği bulunmuştur (Neubert vd., 2016). Bu bağlamda, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki olumlu etkileri, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltabileceği şeklinde yorumlanabilir (Griffeth vd., 2016).

**H3:** Etik liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

## **8.4. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Uygulamada iş tatmini, işin çeşitli yönlerinin birikimi olarak veya genel memnuniyet olarak adlandırılan küresel bir duygusal tepki olarak değerlendirilir. Kavramın nasıl değerlendirildiğinden bağımsız olarak, iş tatmini kavramının sıklıkla işten ayrılma ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Wright ve Bonett 2007).

Literatür taraması yapıldığında, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konularında bir dizi çalışmanın gerçekleştirildiği ve bu çalışmaların sonuçlarının işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşıldığı gözlemlenmektedir (Zeffane ve Shaker, 2017).

**H4:** İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi bulunmaktadır.

## **8.5. İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Organizasyonlarda rekabet, yeniden yapılanma, işten çıkarmalar, küçülmeler, teknoloji değişiklikleri ve birleşmeler sürekli artıyor ve bu da çalışanlar arasındaki stres düzeyinin artmasına neden oluyor. Bu nedenle iş stresi günümüz koşullarında yaygın olarak tartışılan bir konu olmuştur (Fernando vd., 2010).

Stres, büyük ya da küçük her organizasyonda mevcuttur ve stres, farklı çalışma ortamlarında kendini farklı şekilde ifade edebilir ve çalışanları farklı şekilde etkileyebilir. Stres, düşük performans, düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi birçok olumlu sonucun yanı sıra olumsuz sonuçları da beraberinde getirir de, insanoğlunu her zaman kötü etkilemez (Opatha, 2010).

Literatür taraması yapıldığında, Önceki araştırma çalışmaları, işten ayrılma niyetlerinin iş stresi ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Sager, 1994).

**H5:** İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

## 8.6. Kariyer Planlama ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kısmi Aracı Olan Etik Liderlik İlişkisi

Kariyer planlama, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşma sürecinde kritik bir rol oynar ve iş tatminini artıran önemli bir unsurdur. Bu süreçte, etik liderlik, çalışanların kariyer planlama süreçlerini destekleyerek iş tatminini artıran önemli bir aracı değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Etik liderler, dürüstlük, adalet ve sorumluluk gibi yüksek etik standartları teşvik ederek çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırır (Brown ve Treviño, 2006). Örneğin, Afsar (2012) tarafından yapılan bir çalışma, etik liderlerin çalışanların kariyer gelişim süreçlerini desteklediğini ve bu desteğin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, diğer araştırmalar da etik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaktadır (Den Hartog ve De Hoogh, 2011).

Etik liderliğin etkisi sadece bireysel düzeyde kalmayıp, örgütsel düzeyde de önemli sonuçlar doğurmaktadır. Etik liderler, örgüt içinde güvenli ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak, çalışanların kariyer planlama süreçlerinde daha özgüvenli ve motive olmalarını sağlar (Luthans ve May, 2004). Bu durum, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşma çabalarını destekler ve iş tatminlerini artırır. Buna ek olarak, etik liderler, çalışanların kariyer gelişim süreçlerini teşvik ederken aynı zamanda örgüt kültürüne de olumlu katkılarda bulunur (Brown ve Hartman, 2003).

Sonuç olarak, kariyer planlama ile iş tatmini arasındaki ilişkide etik liderlik, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşma süreçlerini destekleyerek iş tatminini artıran kritik bir rol oynamaktadır. Etik liderlerin sağladığı destek ve teşvik, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde performanslarını ve bağlılıklarını artırarak, iş sonuçlarının gelişmesine katkıda bulunur. Bu nedenle, örgütlerin etik liderlik uygulamalarını benimsemeleri ve geliştirmeleri hem çalışan memnuniyeti hem de örgütsel verimlilik açısından stratejik bir öneme sahiptir (Avolio vd., 2004).

**H6:** Kariyer planlama ile iş tatmini arasındaki ilişkide Etik liderlik değişkeninin aracılık etkisi bulunmaktadır.

## 9. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada tanımlayıcı araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formları 5 bölümden oluşmaktadır. Toplam 5 ankette katılımcıların katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Demografik Bilgi Talep Formunda katılımcıların, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, kaç senedir ilgili kurumda çalıştığı, çalıştığı birim, çalıştığı pozisyon, çalışma saati ve çalışma hayatındaki motivasyonu gibi bilgilere ulaşılma istenmiştir. Anket formundaki tüm başlıklar altındaki sorularda 5'li likert ölçeği tercih edilmiştir. Kariyer Planlama ölçeği anket formunda 14 soru sorulmuştur. İş Stresi ölçeği anket formunda 9 soru sorulmuştur. İş Tatmini ölçeğinde 5 soru sorulmuştur. Etik Liderlik ölçeğinde 4 soru sorulmuş olup İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinde ise 5 soru sorularak toplamda katılımcılara 37 soru yöneltilmiştir.

### 9.1. Veri Toplama Yöntemi

Anket verileri, veri toplama aracı olarak anket kullanılarak elde edilmiştir. Anket formu, çevrimiçi bir platformda oluşturulan anket linki aracılığıyla katılımcılara e-posta yoluyla gönderilmiştir. 2 Nisan 2024 ile 26 Nisan 2024 tarihleri arasında 3 ayı üretim işletmesinde toplamda 300 kişiye anket gönderilmiş ve bu süreçte 247 olumlu yanıt alınarak veri toplama işlemi tamamlanmıştır.

Yapılan analizler, katılımcıların demografik özelliklerini içeren frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, değişkenlere ait ortalamaları, standart sapma değerleri, korelasyon katsayıları ve regresyon analizleri şeklinde sıralanmaktadır. Amaca uygun olarak yapılmış analizler sırasıyla ele alınarak aşağıda gösterilmektedir. Araştırmada kullanılan anket beş alt bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, araştırmacı tarafından hazırlanan Katılımcı Bilgi Formu'nu içermektedir. Bu form, katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini ölçmek amacıyla tasarlanmıştır.

Hipotezleri test etmek için kullanılan ölçekler daha önceki çalışmalarda yer almış ölçeklerdir. Kariyer planlama ölçeğine ilişkin sorular hazırlanırken, (Matyja, A. ve Schneider, 2012) tarafından kariyer uyumluluğunun ölçüm boyutları, 14 soruluk bölümde katılımcılara “İşile ilgili gelişmeleri takip edip etmediği” ve “Son üç ayda kariyer olanakları hakkında kendini geliştirmek için bilgi edinip edinmediği” hakkında

sorular sorulmuştur. Buna ek olarak, 9 soruluk İş Stresi ölçeğine ilişkin sorular hazırlanırken, (Jamal ve Baba 1992) tarafından kullanılan iş stres ölçeği kullanılmıştır. 5 sorudan oluşan İş tatmini ölçeği hazırlanırken, (Ond ve Geyer, 1991) tarafından Yaşlı ve genç mavi yakalı çalışanlar arasında iş tatmini ile algılanan iş alternatifleri arasındaki ilişkideki farklılıklar incelenmiştir ve çalışanların “Çalıştığı kurumda yapmakta olduğu İş’ten duyduğu memnuniyeti” ve “Tekrar karar vermesi gerekseydi, şu anda çalışmakta olduğu işte yine çalışmak ister miydi?” soruları yöneltilerek niyetleri ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca, 4 sorudan oluşan Etik Liderlik ölçeği soruları hazırlanırken ise, (Brown ve Harrison, 2005) tarafından Etik liderlik: Yapı geliştirme ve test etme için sosyal öğrenme perspektifi kullanılmış olup “Yöneticimiz davranışlarıyla herkese örnek olmaktadır.” ve “Yöneticimiz bize karşı özverili davranmaktadır. “gibi sorular sorularak Etik Liderin nasıl olması gerektiği ile ilgili çalışanların bakış açıları ve bunun sonucundaki düşünceleri ölçülmek istenmiş olup son olarak 5 soruluk İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinde ise, (Barak, ve Levin, 2005) tarafından araştırılan, stres, sosyal destek ve çalışanların kamu çocuk refahında işlerini bırakma niyetleri incelenerek anket sorularının oluşturulmasında kullanılmıştır.

## **9.2. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırma kapsamında, değişkenler arasındaki ilişkiler SPSS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizler arasında katılımcıların demografik özelliklerini içeren frekans dağılımları yer almaktadır. Ayrıca, değişkenler için ortalama ve standart sapma gibi betimsel analiz yöntemleri uygulanmıştır. Analizlerin bir parçası olarak açımlayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri de gerçekleştirilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek ve ilişkilerin güçlerini ile yönlerini belirlemek için korelasyon ve regresyon analizleri de yapılmıştır. Bu yöntemler, araştırmanın amaçlarına ulaşmak ve değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak için kullanılmıştır.

## **9.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin güvenilirliği, iç tutarlılık yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Cronbach Alfa katsayısı, psikometrik testlerin güvenilirliğini değerlendirmede sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Her bir madde için

ayrı bir alfa değeri hesaplanabileceği gibi, ölçekte yer alan tüm maddelerin ortalamasına dayalı bir alfa değeri de hesaplanabilir. Katsayının 0.7'nin üzerinde olması, ölçeğin güvenilirliğinin iyi olduğunu gösterir (Nunnally, 1978).

SPSS bilgisayar programı içerisindeki istatistiksel güvenilirlik analizi modülü yardımı ile belirlenen Kariyer Planlama ölçeğine ait 6 soru ile İşten Ayrılma Niyetini ölçen 1 soru analiz sonuçlarında tutarsızlık yarattığından faktör dışı bırakılmış olup 8 adet Kariyer Planlama sürecine ilişkin, 9 adet iş stresi, 5 adet iş tatmini, 5 adet etik liderlik ve 4 adet işten ayrılma niyetine ilişkin ifadeler grup halinde analiz edilmiştir. Genel olarak, tüm faktörler için Cronbach Alfa değerlerinin 0.7'nin üzerinde olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 9.1: Ölçek İfadelerinin Güvenilirlik Katsayıları**

| Değişkenler          | Soru Sayısı | Cronbach Alfa Katsayısı ( $\alpha$ ) |
|----------------------|-------------|--------------------------------------|
| Kariyer Planlama     | 8           | 0.874                                |
| İş Stresi            | 9           | 0.889                                |
| İş Tatmini           | 5           | 0.871                                |
| Etik Liderlik        | 5           | 0.902                                |
| İşten Ayrılma Niyeti | 4           | 0.829                                |

Analiz sonuçlarında görüldüğü üzere yapısal güvenilirlik konusunda herhangi bir sorun ile karşılaşmamıştır.

## 9.4. Demografik Özellikler ve Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, bir üretim işletmesindeki deneme süresi içerisinde bulunan çalışan mavi yaka personeli temsil eden toplam 247 katılımcı oluşturmuştur.

Bu kısımda, araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelenmiş ve sınıflandırılmıştır.

Cinsiyet, yaş, çalışma süresi, medeni durum gibi faktörlere göre katılımcıların profilleri analiz edilmiş ve sonuçlar bu parametreler çerçevesinde sunulmuştur.

Bu analizler, araştırmanın katılımcı grubuyla ilgili kapsamlı bir bakış sağlamayı hedeflemektedir.

**Tablo 9.2:** Katılımcıların Yaş Bilgilerinin Oransal Dağılımları

|                | Yaş   | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------------|-------|--------|-------|---------------|-----------------|
| <b>Geçerli</b> | 18-25 | 39     | 15,8  | 15,8          | 15,8            |
|                | 26-34 | 72     | 29,1  | 29,1          | 44,9            |
|                | 34-49 | 103    | 41,7  | 41,7          | 86,6            |
|                | 50-64 | 33     | 13,4  | 13,4          | 100,0           |
|                | Total | 247    | 100,0 | 100,0         |                 |

Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde, 18-25 yaş aralığında çalışan sayısının 39, 26-34 yaş aralığında çalışan sayısının ise 72, 34-49 yaş aralığında çalışan sayısının 103 ve 50-64 yaş aralığında çalışan sayısının 33, olduğu görülmektedir.

**Tablo 9.3:** Katılımcıların Cinsiyet Bilgilerinin Oransal Dağılımları

|                | Cinsiyet | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------------|----------|--------|-------|---------------|-----------------|
| <b>Geçerli</b> | Erkek    | 172    | 69,6  | 69,6          | 69,6            |
|                | Kadın    | 75     | 30,4  | 30,4          | 100,0           |
|                | Total    | 247    | 100,0 | 100,0         |                 |

Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, deneklerin 172'si erkek ve 75'i kadındır.

**Tablo 9.4:** Katılımcıların Eğitim Bilgilerinin Oransal Dağılımları

|                | Eğitim Durumu | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------------|---------------|--------|-------|---------------|-----------------|
| <b>Geçerli</b> | Lise          | 153    | 61,9  | 61,9          | 70,0            |
|                | Ön Lisans     | 60     | 24,3  | 24,3          | 94,3            |
|                | Lisans        | 20     | 8,1   | 8,1           | 8,1             |
|                | Yüksek Lisans | 14     | 5,7   | 5,7           | 100,0           |
|                | Total         | 247    | 100,0 | 100,0         |                 |

Örneklemin eğitim düzeyine baktığımızda ise 153 mavi yakalı çalışanın lise 60 çalışanın Ön Lisans, 20 çalışanın Lisans ve 14 çalışanın ise lisans üstü eğitim aldığı belirlenmiştir.

**Tablo 9.5:** Katılımcıların Medeni Durum Bilgilerinin Oransal Dağılımları

|                | Medeni Durum | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------------|--------------|--------|-------|---------------|-----------------|
| <b>Geçerli</b> | Bekar        | 93     | 37,7  | 37,7          | 37,7            |
|                | Evli         | 154    | 62,3  | 62,3          | 100.0           |
|                | Total        | 247    | 100.0 | 100.0         |                 |

Medeni duruma baktığımızda ise 93 mavi yakalı çalışanın bekar 154 çalışanın ise evli olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 9.6:** Katılımcıların Bulunduğu Kurumda Ne Kadar Süredir Çalıştığına Dair Bilgilerinin Oransal Dağılımları

|                | Deneme Süresindeki Çalışan | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------------|----------------------------|--------|-------|---------------|-----------------|
| <b>Geçerli</b> | <b>0 -1 Yıl</b>            | 247    | 100.0 | 100.0         | 100.0           |

Toplam tecrübe açısından değerlendirildiğinde, 247 çalışanın 0-1 yıl aralığında çalıştığı, tespit edilmiştir. Bu durum anketi tamamlayan çalışanların deneme süresinde olduklarının tespiti için yeterlidir.

**Tablo 9.7:** Katılımcıların Departman Bilgilerinin Oransal Dağılımları

|                | Çalışılan Birim  | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------------|------------------|--------|-------|---------------|-----------------|
| <b>Geçerli</b> | Bakım Onarım     | 34     | 13,8  | 13,8          | 13,8            |
|                | Kalite           | 43     | 17,4  | 17,4          | 31,2            |
|                | Üretim Saha      | 93     | 37,7  | 37,7          | 68,8            |
|                | Üretime Hazırlık | 77     | 31,2  | 31,2          | 100.0           |
|                | Total            | 247    | 100.0 | 100.0         |                 |

Üretim işletmesindeki departmanlara göre dağılıma baktığımızda, 93 çalışanın üretim saha departmanından, 77 mavi yakalı çalışanın üretime hazırlık, 34 mavi yakalı çalışanın bakım onarım ve 43 mavi yakalı çalışanın ise Kalite departmanından ankete katıldığı belirlenmiştir.

**Tablo 9.8:** Katılımcıların Pozisyonlarının Oransal Dağılımları

|                | Çalışılan Pozisyon | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------------|--------------------|--------|-------|---------------|-----------------|
| <b>Geçerli</b> | İşçi               | 135    | 54,7  | 54,7          | 54,7            |
|                | Operatör           | 46     | 18,6  | 18,6          | 73,3            |
|                | Usta               | 66     | 26,7  | 26,7          | 100,0           |
|                | Total              | 247    | 100,0 | 100,0         |                 |

Bu katılımcılar arasında 46 Operatör, 66 Usta ve 135 işçi mavi yakalı çalışan yer almaktadır.

**Tablo 9.9:** Katılımcıların Vardiya Bilgilerinin Oransal Dağılımları

|                | Çalışma Şekli | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------------|---------------|--------|-------|---------------|-----------------|
| <b>Geçerli</b> | Vardiyalı     | 247    | 100,0 | 100,0         | 100,0           |

Bu katılımcılar arasındaki 247 mavi yakalı personelin tamamı vardiyalı olarak çalışmaktadır.

**Tablo 9.10:** Katılımcıların Çalışma Hayatlarında Motivasyon Bilgilerinin Oransal Dağılımları

|                | Çalışma Hayatındaki Motivasyon | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------------|--------------------------------|--------|-------|---------------|-----------------|
| <b>Geçerli</b> | Bazen motiveyim                | 101    | 40,9  | 40,9          | 40,9            |
|                | Her zaman motiveyim            | 110    | 44,5  | 44,5          | 85,4            |
|                | Hiçbir zaman motive değilim    | 36     | 14,6  | 14,6          | 100,0           |
|                | Total                          | 247    | 100,0 | 100,0         |                 |

Anket sırasında tüm katılımcılara çalışma hayatlarındaki motivasyonları da sorulmuş olup 247 mavi yakalı personel eksiksiz olarak bu soruya da cevap vermiştir. Veriler incelendiğinde %44,5'lik oldukça büyük bir kısmın her zaman motive olduğu, %40,9'luk kesimin bazen motive olduğu ve %14,6'lık oldukça düşük orandaki çalışanların ise hiçbir zaman motive olmadıkları belirlenmiştir.

## 9.5. Faktör Analizi

Tablo 9.11'deki geçerlilik testine ilişkin sonuçları değerlendirebilmek için yapılan KMO ve Bartlett's Testi sonucunda ortaya çıkan KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. KMO değerinin 1'e yakın olması, araştırmadaki değişkenlerin başka değişkenleri hatasız tahmin etme gücünün yüksek olduğunu gösterir. Eğer bu değer 0.80'in üzerinde elde edilebiliyorsa, oldukça iyi olarak değerlendirilebilir.

Sonuçlar faktör yüklerinin Hair ve arkadaşlarının önerdiği kesme değerinin üzerinde olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2020).

Tablo değerlendirildiğinde, KMO değerinin 0.845 ile oldukça iyi bir değere sahip olduğu yorumu yapılabilir. Bunun yanı sıra, faktör dağılımlarının ayrı ayrı da incelenmesi gerekmekte olup, literatürde birçok araştırmacının da kabul ettiği üzere, faktör yükü dağılımlarının 0.50'nin altında olmaması gerekmektedir.

**Tablo 9.11: KMO ve Bartlett Test Sonuçları**

| KMO ve Bartlett's Test                             |          |
|----------------------------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem yeterliliğinin ölçümü. | 0.845    |
| Bartlett'in Küresellik Yaklaşık Ki Kare Testi      | 4172.638 |
| df                                                 | 435      |
| Sig.                                               | 0.000    |

KMO ve Bartlett testinden sonra değişkenleri ölçmek için oluşturulan ifadelerin yine kendilerine yüklenmelerini belirlemek amacıyla faktör testine tabi tutulmuştur.

Analiz sonucu incelendiğinde modelde belirlenen ifadelerin kendi faktörlerine yükledikleri ve yine değişkenlerin ortaya koyulan modelde olduğu gibi beş faktör olarak ayrıldığı görülmektedir. Tablo 9.12'de değişkenlere ait analiz sonuçları verilmiştir.

**Tablo 9.12:** Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları

| Sorular                                                                                                        | Boyutlar |       |       |       |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|-------|-------|---|
|                                                                                                                | 1        | 2     | 3     | 4     | 5 |
| Çok işim var ve bunu yapmak için yeterli zamanım yok.                                                          | 0.630    |       |       |       |   |
| O kadar çok iş yüküm var ki, bir gün bile çalışmadan geçiremem.                                                | 0.632    |       |       |       |   |
| Asla izin alamayacağımı hissediyorum.                                                                          | 0.606    |       |       |       |   |
| Birçok iş arkadaşım şirketin taleplerinden bıktı.                                                              | 0.703    |       |       |       |   |
| İşim beni tedirgin ediyor.                                                                                     | 0.790    |       |       |       |   |
| İşimin üzerimdeki etkisi çok yüksek.                                                                           | 0.757    |       |       |       |   |
| Çoğu zaman işim büyük bir yük haline geliyor.                                                                  | 0.827    |       |       |       |   |
| Bazen işimi düşündüğümde göğsümde bir sıkışma hissediyorum.                                                    | 0.800    |       |       |       |   |
| Tatile çıktığımda kendimi kötü hissediyorum.                                                                   | 0.701    |       |       |       |   |
| İşle ilgili soruları olan meslektaşlarıma pratik yardımda bulunabilecek yetkinliğe sahip olduğumu düşünüyorum. |          | 0.673 |       |       |   |
| İşimde önüme çıkarsa zorlukların üstesinden gelebilirim.                                                       |          | 0.813 |       |       |   |
| İlgi alanlarım ile mesleğim birbirine uyumludur.                                                               |          | 0.772 |       |       |   |
| Kariyerimde yükselmek için gerekli zaman ve enerjiyi harcamaya hazırım.                                        |          | 0.754 |       |       |   |
| Kariyerim için yaptığım planları gerçekleştirebileceğime inanıyorum.                                           |          | 0.768 |       |       |   |
| Kariyer hedeflerime ulaşmak için bir stratejim var.                                                            |          | 0.768 |       |       |   |
| Kariyer hedeflerime ulaşmak için bir stratejim var.                                                            |          | 0.719 |       |       |   |
| İşim çeşitli beceriler gerektiriyor.                                                                           |          | 0.536 |       |       |   |
| Tekrar karar vermem gerekseydi, şu anda çalışmakta olduğum işte yine çalışmak isterdim                         |          |       | 0.739 |       |   |
| Arkadaşlarıma benim iş yerim gibi bir işte çalışmasını tavsiye ederim.                                         |          |       | 0.815 |       |   |
| İdeal bir işte çalışıyorum.                                                                                    |          |       | 0.832 |       |   |
| Çalıştığım kurumda yapmakta olduğum İş'ten memnunum.                                                           |          |       | 0.793 |       |   |
| İşimi çok seviyorum.                                                                                           |          |       | 0.733 |       |   |
| Yöneticimiz çalışanlara örnek teşkil eden bir yönetici karakteri çizmektedir.                                  |          |       |       | 0.826 |   |
| Yöneticimiz davranışlarıyla herkese örnek olmaktadır.                                                          |          |       |       | 0.849 |   |
| Yöneticimiz bize karşı özverili davranmaktadır.                                                                |          |       |       | 0.849 |   |
| Yöneticimiz çalışanlara örnek teşkil ederek bizden daha çok çalışmaktadır.                                     |          |       |       | 0.829 |   |

**Tablo 9.12 devam:** Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları

| Sorular                                                                          | Boyutlar |   |   |   |       |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|---|---|---|-------|
|                                                                                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 5     |
| İşim, önemli kişisel ihtiyaçlarımı karşılamıyor.                                 |          |   |   |   | 0.662 |
| İş yerinde benim en önemli hedeflere ulaşmam için maalesef iyi fırsatlar yoktur. |          |   |   |   | 0.827 |
| Başka bir kurumda daha iyi pozisyon için iş arama niyetindeyim.                  |          |   |   |   | 0.813 |
| Bazen bu kurumu terk etmeyi düşünüyorum.                                         |          |   |   |   | 0.807 |
| Açıklanan Varyans Oranı: %62,50                                                  |          |   |   |   |       |

Yapılan faktör analizi sonucunda Kariyer Planlamaya ait 8,9,11,12,13 ve 14. soru ile işten ayrılma niyetinde bulunan 5. Soru kendi faktörlerine yüklenmediği için bundan sonra yapılacak olan analizlere dahil edilmemiştir.

## 9.6. Korelasyon Analizi

Tablo 9.13'te Kariyer Planlama, İş Stresi, İş Tatmini, Etik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenlerinin ortalama ve standart sapma katsayıları yer almaktadır. Tablodan da görüleceği üzere, değişkenler arasında anlamlı ilişkiler mevcut olup bu ilişkiler pozitif ve negatif yönlüdür. Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi için kullanılan bir analiz yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2017).

**Tablo 9.13:** Korelasyon Kat Sayıları

| Ölçekler             | İş Stresi | İşten Ayrılma Niyeti | Etik Liderlik | İş Tatmini |
|----------------------|-----------|----------------------|---------------|------------|
| İş Stresi            |           |                      |               |            |
| İşten Ayrılma Niyeti | 0.39**    |                      |               |            |
| Etik Liderlik        | 0.01      | -0.08                |               |            |
| İş Tatmini           | 0.04      | -0.14*               | 0.46**        |            |
| Kariyer Planlama     | -0.03     | -0.02                | 0.15*         | 0.19**     |

\*  $p < 0.05$

Yapılan korelasyon analizi, İş Stresi, İşten Ayrılma Niyeti, Etik Liderlik, İş Tatmini ve Kariyer Planlama değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Korelasyon

katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü gösterirken, belirli anlamlılık seviyeleri ( $p < 0.05$  ve  $p < 0.01$ ) ile ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, İş Stresi ile İşten Ayrılma Niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r = 0.391$ ,  $p < 0.01$ ). Bu, iş stresi arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığını göstermektedir. İş Stresi'nin diğer değişkenlerle olan ilişkileri ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. İş Stresi ile Etik Liderlik ( $r = 0.01458$ ), İş Stresi ile İş Tatmini ( $r = 0.04395$ ) ve İş Stresi ile Kariyer Planlama ( $r = -0.0312$ ) arasındaki korelasyonlar oldukça zayıf ve anlamsızdır.

İşten Ayrılma Niyeti ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, İş Tatmini ile negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = -0.145$ ,  $p < 0.05$ ). Bu, iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını göstermektedir. Etik Liderlik ( $r = -0.0894$ ) ve Kariyer Planlama ( $r = -0.0232$ ) ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki korelasyonlar ise negatif yönde olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Etik Liderlik ile diğer değişkenler arasındaki korelasyonlara baktığımızda, İş Tatmini ( $r = 0.462$ ,  $p < 0.01$ ) ve Kariyer Planlama ( $r = 0.151$ ,  $p < 0.05$ ) ile pozitif ve anlamlı ilişkiler görülmektedir. Bu, etik liderlik algısı arttıkça iş tatmini ve kariyer planlama algısının da arttığını göstermektedir. Ancak, Etik Liderlik ile İş Stresi ( $r = 0.01458$ ) ve İşten Ayrılma Niyeti ( $r = -0.0894$ ) arasındaki korelasyonlar anlamlı bulunmamıştır.

İş Tatmini ile Kariyer Planlama arasındaki pozitif ve anlamlı korelasyon ( $r = 0.198$ ,  $p < 0.01$ ), kariyer planlama arttıkça iş tatmininin de arttığını göstermektedir. İş Tatmini ile diğer değişkenler arasındaki korelasyonlar ise İş Stresi ( $r = 0.04395$ ) ve İşten Ayrılma Niyeti ( $r = -0.145$ ,  $p < 0.05$ ) ile zayıf, ancak işten ayrılma niyetiyle olan negatif ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Son olarak, Kariyer Planlama ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, İş Tatmini ( $r = 0.198$ ,  $p < 0.01$ ) ve Etik Liderlik ( $r = 0.151$ ,  $p < 0.05$ ) ile pozitif ve anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir. Bu bulgu, kariyer planlamanın hem iş tatminini hem de etik liderlik algısını artırıcı bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Ancak, Kariyer Planlama ile İş Stresi ( $r = -0.0312$ ) ve İşten Ayrılma Niyeti ( $r = -0.0232$ ) arasındaki korelasyonlar anlamlı bulunmamıştır.

Genel olarak, korelasyon analizi sonuçları, İş Stresi'nin İşten Ayrılma Niyeti üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ve Etik Liderlik ile İş Tatmini arasındaki ilişkinin oldukça

güçlü ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Kariyer Planlama'nın İş Tatmini ve Etik Liderlik ile olan pozitif ilişkileri, bu değişkenlerin birbirini desteklediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, organizasyonların iş stresi yönetimi, etik liderlik ve kariyer planlama stratejilerine odaklanarak çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabileceklerini ve iş tatminini artıracabileceklerini göstermektedir. Korelasyon analizi, diğer değişkenlerin dışlandığı durumlarda karşılıklı ilişkileri inceleyen bir analizdir. Yani, tüm bağımsız değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu korelasyon modeli kullanılmalıdır. Bu da regresyon analizi ile ölçülebilir.

**Tablo 9.14:** Tanımlayıcı İstatistik

|                      | Ortalama | Standart Sapma | Örneklem Büyüklüğü |
|----------------------|----------|----------------|--------------------|
| İş Stresi            | 3.07     | 0.90           | 247                |
| İşten Ayrılma Niyeti | 3.33     | 0.92           | 247                |
| Etik Liderlik        | 3.46     | 0.99           | 247                |
| İş Tatmini           | 3.37     | 0.88           | 247                |
| Kariyer Planlama     | 3.78     | 0.79           | 247                |

## 9.7. Regresyon Analizi

**Tablo 9.15:** İş Stresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Analiz

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken     | B    | B' nin Standart Hatası | Beta | t     | R <sup>2</sup> | F     |
|----------------------|----------------------|------|------------------------|------|-------|----------------|-------|
| İş Stresi            | İşten Ayrılma Niyeti | 0.38 | 0.05                   | 0.39 | 6.64* | 0.15           | 44.20 |

\*  $p < 0.05$

Tablo 9.15'te, bağımsız değişken olan İş Stresi'nin, bağımlı değişken olan İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analizin R<sup>2</sup> değeri 0.153 olup, İş Stresi

değişkeninin İşten Ayrılma Niyeti değişkenindeki toplam varyansın %15,3'ünü açıkladığını göstermektedir. Bu, modelin bağımlı değişkeni açıklama gücünün makul düzeyde olduğunu işaret etmektedir. F değeri 44.202 olup, bu değer anlamlılığı modelin genel olarak istatistiksel olarak oldukça anlamlı olduğunu ve İş Stresi'nin İşten Ayrılma Niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

İş Stresi'nin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ( $B = 0.382$ ,  $t = 6.648$ ). Bu bulgu, İş Stresi'ndeki bir birimlik artışın İşten Ayrılma Niyeti'nde 0.382 birimlik bir artışa yol açtığını göstermektedir. Standartlaştırılmış Beta değeri ( $\beta = 0.391$ ), İş Stresi'nin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisinin oldukça güçlü olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, İş Stresi'nin İşten Ayrılma Niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, çalışanların iş stresinin artmasının, işten ayrılma niyetlerini artırabileceğini ortaya koymaktadır. Yüksek iş stresi yaşayan çalışanlar, işlerinde daha fazla baskı ve memnuniyetsizlik yaşadıkları için işten ayrılma niyetleri daha yüksek olma eğilimindedir. Dolayısıyla, organizasyonların çalışanların iş stresini azaltıcı önlemler almaları, işten ayrılma oranlarını düşürmede etkili bir strateji olabilir. Stres yönetimi programları, iş yükünün adil dağıtımı ve destekleyici iş ortamları gibi uygulamalar, çalışanların iş stresini azaltarak işten ayrılma niyetlerini düşürebilir.

**Hipotez 5:** İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Desteklendi. \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

**Tablo 9.16:** İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Analiz

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken     | B     | B' nin Standart Hatası | Beta  | t      | R <sup>2</sup> | F    |
|----------------------|----------------------|-------|------------------------|-------|--------|----------------|------|
| İş Tatmini           | İşten Ayrılma Niyeti | -0.15 | 0.06                   | -0.14 | -2.29* | 0.02           | 5,24 |

\* $p < 0.05$

Tablo 9.16'da bağımsız değişken olan İş Tatmini'nin, bağımlı değişken olan İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analizin R<sup>2</sup> değeri 0.021 olup, İş Tatmini değişkeninin İşten Ayrılma Niyeti değişkenindeki toplam varyansın %2,1'ini

açıkladığını göstermektedir. Bu, modelin bağımlı değişkeni açıklama gücünün oldukça sınırlı olduğunu işaret etmektedir. F değeri 5.247 olup, bu değer anlamlılığı modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve İş Tatmini'nin İşten Ayrılma Niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

İş Tatmini'nin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisi negatif ve anlamlıdır ( $B = -0.152$ ,  $t = -2.291$ ). Bu bulgu, İş Tatmini'ndeki bir birimlik artışın İşten Ayrılma Niyeti'nde 0.152 birimlik bir azalmaya yol açtığını göstermektedir. Standartlaştırılmış Beta değeri ( $\beta = -0.145$ ), İş Tatmini'nin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisinin göreceli olarak küçük ama anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, İş Tatmini'nin İşten Ayrılma Niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir negatif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, çalışanların iş tatminlerinin artmasının, işten ayrılma niyetlerini azaltabileceğini ortaya koymaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, işlerinde daha mutlu ve memnun oldukları için işten ayrılma niyetleri daha düşük olma eğilimindedir. Dolayısıyla, organizasyonların çalışanların iş tatminini artırıcı önlemler almaları, işten ayrılma oranlarını düşürmede etkili bir strateji olabilir.

**Hipotez 4:** İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi bulunmaktadır. Desteklendi. \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

**Tablo 9.17:** Kariyer Planlama ile İş Tatmini Arasındaki Analiz

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken | B    | B' nin Standart Hatası | Beta | t     | R <sup>2</sup> | F     |
|----------------------|------------------|------|------------------------|------|-------|----------------|-------|
| Kariyer Planlama     | İş Tatmini       | 0.22 | 0.06                   | 0.19 | 3.16* | 0.03           | 10.04 |

\* $p < 0.05$

Tablo 9.17'de bağımsız değişken olan Kariyer Planlama'nın, bağımlı değişken olan İş Tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analizin R<sup>2</sup> değeri 0.039 olup, Kariyer Planlama değişkeninin İş Tatmini değişkenindeki toplam varyansın %3,9'unu açıkladığını göstermektedir. Bu, modelin bağımlı değişkeni açıklama gücünün sınırlı olduğunu işaret etmektedir. Ancak, F değeri 10.045 olup, bu değer anlamlılığı

modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve Kariyer Planlama'nın İş Tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Kariyer Planlama'nın İş Tatmini üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ( $B = 0.220$ ,  $t = 3.169$ ). Bu bulgu, Kariyer Planlama'daki bir birimlik artışın İş Tatmini'nde 0.220 birimlik bir artışa yol açtığını göstermektedir. Standartlaştırılmış Beta değeri ( $\beta = 0.198$ ), Kariyer Planlama'nın İş Tatmini üzerindeki etkisinin göreceli olarak küçük ama anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, Kariyer Planlama'nın İş Tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, çalışanların kariyer planlama süreçlerine dahil edilmesinin ve bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesinin, çalışanların iş tatminini artırabileceğini ortaya koymaktadır. Kariyer planlama, çalışanların geleceklerine dair güven ve beklenti içinde olmalarını sağlayarak iş tatminini yükseltebilir. Dolayısıyla, organizasyonların kariyer planlama süreçlerine daha fazla önem vermeleri, çalışan memnuniyetini ve dolayısıyla iş verimliliğini artırma açısından önemli olabilir. Desteklendi.  $P < 0.001$

**Hipotez 2:** Kariyer planlamanın iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Desteklendi. \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

**Tablo 9.18:** Etik Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki Analiz

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken | B    | B' nin Standart Hatası | Beta | t     | R <sup>2</sup> | F     |
|----------------------|------------------|------|------------------------|------|-------|----------------|-------|
| Etik liderlik        | İş Tatmini       | 0.41 | 0.05                   | 0.46 | 8.15* | 0.21           | 66.55 |

\*  $p < 0.05$

Tablo 9.18'de, bağımsız değişken olan Etik Liderlik'in, bağımlı değişken olan İş Tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analizin  $R^2$  değeri 0.214 olup, Etik Liderlik değişkeninin İş Tatmini değişkenindeki toplam varyansın %21,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Bu, modelin bağımlı değişkeni açıklama gücünün makul düzeyde olduğunu işaret etmektedir. F değeri 66.553 olup, bu değer anlamlılığı modelin genel olarak istatistiksel olarak oldukça anlamlı olduğunu ve Etik Liderlik'in İş Tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Etik Liderlik'in İş Tatmini üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ( $B = 0.411$ ,  $t = 8.158$ ). Bu bulgu, Etik Liderlikteki bir birimlik artışın İş Tatmininde 0.411 birimlik bir artışa yol açtığını göstermektedir. Standartlaştırılmış Beta değeri ( $\beta = 0.462$ ), Etik Liderlik'in İş Tatmini üzerindeki etkisinin oldukça güçlü olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, Etik Liderlik'in İş Tatmini üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, organizasyonlarda etik liderlik uygulamalarının, çalışanların iş tatminini artırmada önemli bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Etik liderlik, çalışanların iş yerinde memnuniyetlerini artırarak, genel iş tatminini yükseltme potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla, organizasyonların etik liderlik davranışlarını teşvik etmeleri ve desteklemeleri, çalışan memnuniyetini ve dolayısıyla iş verimliliğini artırma açısından kritik öneme sahiptir.

**Hipotez 3:** Etik liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Desteklendi. \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

**Tablo 9.19:** Kariyer Planlama ile Etik Liderlik Arasındaki Analiz

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken | B    | B' nin Standart Hatası | Beta | t     | R <sup>2</sup> | F    |
|----------------------|------------------|------|------------------------|------|-------|----------------|------|
| Kariyer Planlama     | Etik Liderlik    | 0.18 | 0.07                   | 0.15 | 2.39* | 0.02           | 5.72 |

\*  $p < 0.05$

Tablo 9.19'da bağımsız değişken olan Kariyer Planlama'nın, bağımlı değişken olan Etik Liderlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analizin R<sup>2</sup> değeri 0.023 olup, Kariyer Planlama değişkeninin Etik Liderlik değişkenindeki toplam varyansın sadece %2,3'ünü açıkladığını göstermektedir. Bu düşük R<sup>2</sup> değeri, modelin bağımlı değişkeni açıklama gücünün sınırlı olduğunu işaret etmektedir. F değeri 5.722 olup, bu değer anlamlılığı modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve Kariyer Planlama'nın Etik Liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Kariyer Planlama'nın Etik Liderlik üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ( $B = 0.188$ ,  $t = 2.392$ ). Bu bulgu, Kariyer Planlama'daki bir birimlik artışın Etik Liderlik'te 0.188 birimlik bir artışa yol açtığını göstermektedir. Standartlaştırılmış Beta değeri ( $\beta =$

0.151), Kariyer Planlama'nın Etik Liderlik üzerindeki etkisinin göreceli olarak küçük ama anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, Kariyer Planlama'nın, Etik Liderlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ancak sınırlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, organizasyonlarda kariyer planlama süreçlerinin, etik liderlik algısının geliştirilmesine katkıda bulunabileceğini, ancak bu etkinin sınırlı olduğunu işaret etmektedir. Organizasyonlar, çalışanların etik liderlik algısını geliştirmek için kariyer planlama dışında başka faktörlere de odaklanmalıdır.

**Hipotez 1:** Kariyer planlamanın etik liderlik üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Desteklendi. \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

**Tablo 9.20:** Kariyer Planlama ve Etik Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki Kısmi Aracı Analizi.

| Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken | B    | B' nin Standart Hatası | Beta | t     | R <sup>2</sup> | F     |
|----------------------|------------------|------|------------------------|------|-------|----------------|-------|
| Kariyer Planlama     | İş Tatmini       | 0.39 | 0.05                   | 0.44 | 7.78* | 0.23           | 36.55 |
| Etik Liderlik        | İş Tatmini       | 0.14 | 0.06                   | 0.13 | 2.31* |                |       |

\*  $p < 0.05$

Tablo 9.20'de, Regresyon analizi sonuçlarına göre, bağımsız değişkenler olan Kariyer Planlama ve Etik Liderlik, bağımlı değişken olan İş Tatmini üzerinde anlamlı etkiler göstermektedir. Modelin R<sup>2</sup> değeri 0.231 olup, bağımsız değişkenlerin İş Tatmini üzerindeki toplam varyansın %23,1'ini açıkladığını göstermektedir. Bu, modelin bağımlı değişkeni açıklama gücünün orta düzeyde olduğunu işaret etmektedir. F değeri ise 36.555 olup, bu değer anlamlılığı modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin birlikte İş Tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Kariyer Planlama'nın İş Tatmini üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır (B = 0.393, t = 7.786). Benzer şekilde Etik Liderliğin İş Tatmini üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır (B = 0.146, t = 2.317). Ara değişken etkisi incelendiğinde kariyer

planlamanın iş tatmini ile arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olmasına karşın ( $B=0.19$ ,  $P<0.05$ ) (Tablo 14) regresyon modelinde Etik liderlik kariyer planlama ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortadan kaldırmamaktadır. Sobel testine göre ( $S=0.026$ ,  $P<0.05$ ) Kariyer planlama iş tatmini ilişkisinde etik liderliğin kısmi ara değişken etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre;

**Hipotez 6:** Kariyer planlama ile iş tatmini arasındaki ilişkide Etik liderliği değişkeninin aracılık etkisi bulunmaktadır. Hipotezimiz desteklenmiştir. \*\*  $p<0.01$ , \*  $p<0.05$

## 9.8. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan araştırma hipotezlerinin yukarıda yapılan regresyon analizi sonuçlarına istinaden kabul ya da reddedilme durumlarına ilişkin oluşturulan tablo aşağıdaki şekildedir.

**Tablo 9.21:** Hipotez Testi Sonuçları

| Hipotezler                                                                                                                                | Desteklendi / Desteklenmedi | Sig.                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| <b>Hipotez 1:</b> Kariyer planlamanın etik liderlik üzerinde pozitif yönde etkilemektedir.                                                | <b>Desteklendi</b>          | <b><math>P&lt;0.001</math></b> |
| <b>Hipotez 2:</b> Kariyer planlamanın iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkilemektedir.                                                   | <b>Desteklendi</b>          | <b><math>P&lt;0.001</math></b> |
| <b>Hipotez 3:</b> Etik liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkilemektedir.                                                       | <b>Desteklendi</b>          | <b><math>P&lt;0.001</math></b> |
| <b>Hipotez 4:</b> İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkilemektedir.                                               | <b>Desteklendi</b>          | <b><math>P&lt;0.001</math></b> |
| <b>Hipotez 5:</b> İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkilemektedir.                                                | <b>Desteklendi</b>          | <b><math>P&lt;0.001</math></b> |
| <b>Hipotez 6:</b> Kariyer planlama ile iş tatmini arasındaki ilişkide Etik liderliği değişkeninin aracılık etkisi yönünde etkilemektedir. | <b>Desteklendi</b>          | <b><math>P&lt;0.001</math></b> |

\*\*  $p<0.01$  , \*  $p<0.05$

## 10. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma kapsamında, üretim işletmelerinde çalışmakta olan deneme süresindeki mavi yaka personelin işten ayrılma niyetlerine etki eden faktörlerin ölçümlenmesi hedeflenmiş, bu kapsamda kariyer planlama, iş tatmini, etik lider ve iş stresinin deneme süresindeki mavi yaka çalışanlar üzerindeki etkilerinin çalışanların tutumlarındaki etkilerin araştırılması amaçlanmıştır.

Yapılan analizlere istinaden, çalışanların iş tatmini, etik liderlik, kariyer planlaması, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki karmaşık ilişkilerin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, iş tatminini artırmak ve işten ayrılma niyetini azaltmak için önerilen politika ve uygulamaların etkisi daha da anlaşılabilir. Çalışma sonuçları incelenirken, iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir faktör olduğunu desteklemektedir. İş stresinin azaltılması veya yönetilmesi, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltma potansiyeline sahip olabilir ve bu da işyerindeki istikrarı ve verimliliği artırabilir. Ayrıca, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde sınırlı ancak önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. İş tatmini, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltma potansiyeline sahip olabilir, ancak bu etki model tarafından sınırlı bir şekilde açıklanabilmektedir.

Çalışmanın devamında incelenen analizlere bakıldığında, kariyer planlamanın iş tatmini üzerinde önemli bir faktör olduğunu desteklemektedir. İş tatmini, çalışanların kariyer hedeflerini belirlemesi ve bunlara ulaşmasıyla artabilir. Bu nedenle, işyerlerinde kariyer planlaması uygulamalarının desteklenmesi önemlidir. Buna ek olarak, etik liderliğin iş tatmini üzerinde önemli bir faktör olduğunu desteklemektedir.

Etik liderlik, işyerinde çalışanların tatmin düzeyini artırabilir ve dolayısıyla işyeri performansını olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, kariyer planlamanın etik liderlik üzerinde önemli bir faktör olduğunu desteklemektedir. Daha fazla kariyer planlaması, daha yüksek etik liderlik düzeyleriyle ilişkilendirilmiştir.

Bu bulgular, organizasyonların liderlik gelişim programlarına kariyer planlamanın entegre edilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Tüm bunlara ek olarak; yapılan analizlere göre, kariyer planlamanın ve etik liderliğin iş tatmini üzerinde önemli faktörler olduğunu desteklemektedir.

Etik liderlik, iş tatminini artırma potansiyeline sahip güçlü bir etken olarak görülmektedir, ancak kariyer planlamanın etkisi daha sınırlıdır ancak yine de istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgular, iş tatmini üzerindeki etkileri anlamak ve işyeri uygulamalarını geliştirmek için önemli bir bilgi sağlamaktadır.

Öncelikle, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve duygusal zeka gibi faktörlerin mavi yaka çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediği belirlenmiştir (Smith vd., 2020). Benzer şekilde, kariyer planlaması ve etik liderlik gibi faktörlerin de mavi yaka çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur (Brown vd., 2018). Özellikle, etik liderlik ve kariyer planlamasının benimsenmesi, işten ayrılma niyetlerini azaltıcı bir rol oynamaktadır (Garcia vd., 2017).

Diğer yandan, iş stresi gibi olumsuz faktörlerin mavi yaka çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırıcı bir etkiye sahip olduğu da belirlenmiştir (Chen vd., 2021). Bu noktada, işletmelerin iş stresini azaltıcı politikalar geliştirmesi ve çalışanların iş stresiyle başa çıkma becerilerini artırması gerekmektedir.

İşletmeler, mavi yaka çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaya yönelik çeşitli stratejileri benimseyebilirler. İş tatmini artırıcı politikalarla, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını güçlendirebilirler. Ayrıca, liderlik eğitimleri ve etik liderlik uygulamalarıyla yöneticilerin etik davranış ve duyarlılık konusundaki yetkinliklerini artırabilirler. Kariyer planlama ve gelişim fırsatları sunarak, çalışanların uzun vadeli hedeflerine odaklanmalarını sağlayabilirler. İş stresini azaltıcı politikalarla, çalışanların stres seviyelerini yönetmelerine ve iş yaşam dengesini sağlamalarına destek olabilirler. Son olarak, açık ve şeffaf iletişim stratejileriyle, çalışanların katılımını teşvik ederek onların görüşlerine değer verildiği hissiyatını oluşturabilirler. Bu önerilerin işletmelerin istikrarını sağlamak ve mavi yaka çalışanların memnuniyetini artırmak için etkili bir yol olduğu görülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., Abadi, M., (2020). "The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention". *Management Science Letters*, 10(3), 641-652.
- Akanbi, P. A., Itiola, K. A. (2013), "Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment among health workers in Ekiti State", *Journal of Business and Management Sciences*, 1(2), 18-22.
- Albayrak, E.G., (2007), "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi.
- Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, R. W., (2003), "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process", *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Amponsah-Tawiah, K., Mensah, J., (2018), "The Role of Job Satisfaction on Turnover Intentions of IT Professionals in Ghana", *Journal of African Business*, 19(4), 443-463.
- Andersen, J. A., (2005), "Trust in managers: A study of why Swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics: A European Review*", 14(4), 392-404.
- Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O., Robson, M., (2010), "The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention", *Journal of Nursing Administration*, 40, 323-328.
- Arnold, H.J., Feldman, D.C., (1982), "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Asamoah, A. W., Eugene, O., (2016), "Human resource management practices and their effect on employee turnover in the hotel industry in Cape Coast, Ghana", *Global Journal of Human Resource Management*, 4(4), 35-45.
- Ashkanasy N. M., Wilderom C. P., Peterson M. F., (2000), "Handbook of Organizational Culture and Climate", Sage.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31- 51.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., May, D. R., (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Ayan, M., (2011), "Eğitim Fakültelerinin Sınıf Öğretmenliği Bölümü Programlarının Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterliklerini Kazandırma Düzeyi", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi.

Balcı, A., (2000). “Öğretim Elemanlarının İş Stresi”, Kuram ve Uygulama. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Bandura, A., (1986). Social foundation of thought and action. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Behr, T. A., Glazer, S., (2001), “A cultural perspective of social support in relation to occupational stress”. In P. L. Perrewe., D. C. Ganster (Eds.), “Research in occupational stress and well being”. Volume 1: Exploring theoretical mechanisms and perspectives (pp. 97–142). New York, NY: JAI Press.

Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance. Human Relations, 50(6), 701-726.

Bilgiç, Ramazan., (1998), “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers”, Journal of Psychology, 132(5), 549-558.

Blau, P. M., (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley and Sons.

Brown, K., (2018), “Ethical leadership and employee attitudes: Exploring mediators of psychological capital and turnover intention”, Journal of Business Ethics, 148(4), 661-671.

Brown, M. E., Treviño, L. K., (2006). “Ethical leadership: A review and future directions”. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616.

Brown, M., Trevino, L.K., Harrison, D.A., (2005). “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 97(1), 117-134.

Busis, N. A., Shanafelt, T. D., Keran, C. M., Levin, K. H., Schwarz, H. B., Molano, J. R., Cascino, T. L., (2017). “Burnout, career satisfaction, and well-being among US neurologists in 2016. Neurology”, 88(8), 797-808.

Büyüköztürk Ş., Çakmak E. K., Akgün Ö. E., Karadeniz Ş., Demirel F., (2017). “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Pegem.

Cartwright, S., Nicola, H., (2006). “The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. Human resource management review”, 16(2), 199-208.

Cavanaugh, M. E., (1988), “What you don’t know about stress?”, Personnel Journal, 53–59.

Chen, C. F., (2006), “Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants’ Turnover Intentions: A Note”, Journal of Air Transport Management, 12 (5), 274-276.

Chen, C. F., Kao, Y. L., (2011), ‘‘The Antecedents and Consequences of Job Stress of Flight Attendants–Evidence from Taiwan’’, *Journal of Air Transport Management*, 17 (4), 253-255

Chen, Y., (2021), ‘‘Emotional intelligence and turnover intention among Chinese blue-collar workers: The mediating role of job stress’’, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3019.

Chun, R., (2005), ‘‘Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications’’, *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269–284.

Costa, P., McCrae, R., (1998), ‘‘Personality in adulthood: A six year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory’’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 853–863.

Cox, S. J., Cheyne, A. J. T., (2000). Assessing safety culture in offshore environments. *Safety Science*, 34(1–3), 111–129.

Cranny, C. J., Smith, P. C., Stone, E. F., (1992). ‘‘Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance’’. Lexington Books: New York.

Çankaya, M., (2020). ‘‘Hastane Çalışanlarındaki İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, BMIJ’’, (2020), 8(1): 121-143.

Çarıkçı, İ. H., ve Oksay, A., (2004).’’ Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma’’. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (2), 157-172.

Çetin C. ve Mutlu E.C., (2009). ‘‘Temel İşletmecilik-İşletme ve Çevresi’’. İstanbul: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları.

Çetinbaş, A., (2021)’’ İş Yaşam Kalitesinin Çalışanların İş Doyumu Üzerinde Etkisi: Ankara’da Özel Bir Elektrik Şirketinde Uygulama’’, Yüksek Lisans Tezi, Batman Üniversitesi.

Çiçek, B., ve Işık, M., (2019), ‘‘Bireysel Kariyer Planlamasının Kariyer Tatminine Etkisinde Psikolojik Güçlendirme Faaliyetlerinin Aracılık Rolü’’, *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2805-2827.

Dalmış, A. B., (2018), ‘‘Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ve İş Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma’’, Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi.

Davis, K., (1988). ‘‘İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış’’. Çev.Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.İstanbul.

Delice, S., (2018), ‘‘İş Stresi Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’’, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.

Dembe., (2009), “Ethical Issues Relating to the Health Effects of Long Working Hours”, *Journal of Business Ethics* (2009) ss. 195-208.

Demiral, Ö., (2017), “Örgütlerde Mesleki Eğitim/Öğretim Faaliyetlerinin Çalışanların Terk Etme Eğilimine Etkisi: Türkiye’deki Uygulamalar Üzerine Bir Anket Araştırması”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*.

Demirtaş, O. Karaca, M., (2020). *A Handbook of Leadership Styles*.

Den Hartog, D. N., (2015), “Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*”, 2(1), 409–434.

Din, Q. M. U., Zhang, L., (2023), “Unveiling the Mechanisms through Which Leader Integrity Shapes Ethical Leadership Behavior: Theory of Planned Behavior Perspective”. *Behavioral Sciences*.

Dirks, K. T., Ferrin, D. L., (2002), “Trust in leadership: Meta-analytic findings and implication for research and practice”, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.

Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., Yukongdi, V., (2023), “Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka’s construction industry”, *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583-2592.

Dormann, C., Zapf, D., (2001), “Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities”, *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp.483-504.

Dorsan, H., (2007), “Akademik Personelin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi”, *Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi*.

Erbil, S., (2013), “Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi*.

Erdoğan T., Ünsar S., Süt N., (2009), “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2009, C.14, S.2 s.447-461.

Erdoğan, N. S. (2020), “Algılanan Toksik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Etkileşimi: Medya Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi*.

Fang, Y., B. Vishwanath. (1993), “Stress and Turnover Intention”, *International Journal of Comparative Sociology*. Brill Academic Publishers, 34, 24-38.

Fernando, WRPK, Selvam, M., Bennet, E., (2010), “Exhaustion and stress: An empirical study among workers in apparel industry of Sri Lanka”, *International Conference on Business and information*, pp. 1-11.

Firth L., Mellor D.J., Moore K.A., Loquet C., (2004), “How can managers reduce employee intention to quit?”, *Journal of Managerial Psychology*, 19 (1/2), 170-187.

Frisch, C., Huppenbauer, M. (2014), "New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders", *Journal of Business Ethics*, 123(1), 23-43.

Garcia, M., (2017), "Transformational leadership, transactional leadership, and personality traits: Predicting employee engagement, organizational commitment, and turnover intention", *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 697-718.

Goss, D., (1994). "Principles of Human Resources Management", London, Routledge.

Greenberg, J., Baron, R. A., (1997). "Behaviour in organizations: Understanding and managing the Human side of work", 6th ed, Prentice-Hall, New Jersey.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Wormley, W. M., (1990), "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes", *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., (1988), "A comparison of different conceptualizations of perceived alternatives in turnover research", *Journal of Organizational Behavior*, 9(2), 103-111.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S., (2000), "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium", *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

Hair Jr, J. F., Howard, M. C., Nitzl, C., (2020), "Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis", *Journal of Business Research*, 109, 101-110.

Hayta, Ö., (2019), "Örgütsel Güven Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, Marmara Üniversitesi.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., Hausknecht, J. P., (2017), "One hundred years of employee turnover theory and research", *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530.

Hulin, C. L., Roznowski, M., Hachiya, D., (1985), "Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration", *Psychological Bulletin*, 97(2), 233.

İşcan, Ö. F., Sayın, U., (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 195-216.

Jain, T. R., Khanna, O. P., Grover, M. L., Singla, R. K., (2006). *Industrial sociology, economics & management*. FK Publications.

Jamal, M. (1990), "Relationship of job stress and type-A behaviour to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation". *Human Relations*, 43(8), 727-738.

Jang, J., George, R. T., (2012), “Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees”, *International Journal of Hospitality Management*. 31, 588- 595.

Jenkins, J. M., (2008). Strategies for managing talent retention. *HR Focus*, 85(6), 3-5.

Johnson, A., (2019), “Impact of leadership style on turnover intention: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment”, *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 624-637.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B., (2011), “Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure”, *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H., (2016). “Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators”, *Applied Psychology*, 65(4), 887-906.

Kaplan, R. S., (2020), “Örgütsel Çekicilik, Birey Örgüt Uyumuna İş Tatmini İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ömer Halisdemir Üniversitesi*.

Kaya, H. (2022), “İşyeri Nezaketsizliği ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Rolünün İncelenmesi”, *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi*.

Kemery, E.R., Bedeian, A.G., Mossholder, K.W., Touliatos, J. (1985), “Outcomes of role stress: A multisample constructive replication”, *Academy of Management Journal*, 28(2), 363–375.

Kidd, J. M., Green, F., (2006), “The careers of research scientists: Predictors of three dimensions of career commitment and intention to leave science”, *Personnel review*, 35(3), 229-251.

Kim, H., Kang, D. S., Lee, S. W., McLean, G., (2016), “Career commitment as a mediator between organization-related variables and motivation for training and turnover intentions”, *Journal of Career Development*, 43(2), 130-144.

Koçyiğit, N., Akgemci, T., (2014). *Örgütsel sinizm*. A. Bedük (Ed.), *Örgüt psikolojisi*. Konya: Atlas Akademi.

Kuo, C. W., Jou, R. C., Lin, S. W., (2012), “Turnover Intention of Air Traffic Controllers in Taiwan: A Note”, *Journal of Air Transport Management* 25, 50-52.

Küçüklerli, M. A., (2019), “Esnek Yan Hak Uygulamalarının İşgören ve İşveren Açısından Avantaj ve Dezavantajları Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi*.

Labrague, L. J., Mcenroe-Petitte, D. M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteché, D. L., Maldia, F., (2017), "Organizational Politics, Nurses' Stress, Burnout Levels, Turnover Intention and Job Satisfaction", *International Nursing Review*, 64 (1), 109-116.

Lancee, B. (2016). "The Negative Side Effects of Vocational Education: A Cross-National Analysis of the Relative Unemployment Risk of Young Non-Western Immigrants in Europe". *American Behavioral Scientist*, 60(5-6), 659-679.

Lindbeck, A., Snower, D. J., (2001), "Insiders versus Outsiders", *The Journal of Economic Perspectives*, 15(1), 165-188.

Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Marchionni, C., Drevniok, U., (2011), "Turnover Intention Among New Nurses: A Generational Perspective", *Journal for Nurses in Staff Development*, 27 (1), 39-45.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., (1994), "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover", *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.

Locke, E. A., (1976), "The nature and causes of job satisfaction in Dunnette, M. D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*", Chicago: Rand McNally

Loi, R., Lam, L. W., Ngo, H. Y., Cheong, S. I., (2015), "Exchange mechanisms between ethical leadership and affective commitment", *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 645-658.

Lu, H., While, A., Barriball, K., (2005), "Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies*, (42), 211-227.

Mavi, O., (2020), "İş Becerikliliği, Birey-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*.

Mckenzie, Richard B. ve R. Lee Dwight., (1998), "Managing Trough Incentives", 1. Baskı, Oxford: Oxford Üniversitesi Yayınları, s.120.

Meyer, J. P., Allen, N. J., (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mobley, W. H., (1977), "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237.

Naquin, S. S., Holton, E. F., (2003). "Redefining state leadership and management development: A process for competence-based development". *Public Personnel Management*, 32(1), 23-46.

Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., Chonko, L. B., (2009), "The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field", *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.

Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., Chonko, L. B., (2016), "The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field", *Journal of Business Ethics*, 133(1), 117-131.

Nunnally, J.C., (1978), "Psychometric Theory", 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.

Onay, M., S. Kılıcı., (2011), "İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 363-372.

Ölçüm, Ç.M., (2004), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık", Ankara: Nobel Yayın.

Önsüz., F. M. Hıdıroğlu, S. Gürbüz, Y. Topuzoğlu, A. ve Karavuş, M., (2008). "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Asistan Doktorların Örgütsel Stres Düzeylerinin Değerlendirilmesi". *Yeni Sempozyum Dergisi*, 46(1), 23-34.

Özler, N. D. E., (2013). *Güdüleme*. C. Koparal ve Özalp, İ. (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Öztürk S., (2020). "Pandemi Döneminde Sağlık Çalışanlarının Karşılaştıkları Aşırı İş Yükü ve Covid-19 Korkularının İşten Ayrılma Niyetine ve Örgüt Depresyonuna Etkisi", *İçinde: S. Öztürk (Ed.), Sosyal ve Beşerî Bilimlerde Teori ve Araştırmalar II (Cilt 4) (s. 37-481)*. Ankara: Gece Yayıncılık.

Park, S., Kim, C. G., Kim, Y., (2022), "Comparison of metabolic syndrome and related factors in married pre-menopausal white-and blue-collar woman", *Archives of Environmental & Occupational Health*, 77(9), 744-754.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R., (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Pond, S., Geyer, P., (1991), "Differences in the relation between job satisfaction and perceived work alternatives among older and younger blue-collar workers", *Journal of Vocational Behavior*, 39, 251-262.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V., (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.

Poyraz, K., Kama, B., (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 143- 164.

Rhoades, L., Eisenberger, R., (2002), "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Rottinghaus, P. J., Buelow, K. L., Matyja, A., Schneider, M. R., (2012), “The Career Futures Inventory– Revised: Measuring Dimensions of Career Adaptability”, *Journal of Career Assessment*, 20(2), 123- 139.

Sager, J.K., (1994), “A structural model depicting salespeople’s job stress”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 74–84.

Saks, A. M., (2006), “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Sait Gürbüz., (2007), “Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Sarfraz, M., Hafeez, H., Abdullah, M. I., Ivascu, L., Ozturk, I., (2022), “The Relationship Between Ethical Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Media Richness and Perceived Organizational Transparency Frontiers”.

Sat., Sultan., (2011), “Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya’ da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). “Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu”. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.

Shafique, N. I., Kalyar, M., Ahmad, B. (2018). “The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: the mediating role of job satisfaction”. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*.

Sharma, A., Agrawal, R., Khandelwal, U., (2019), “Developing ethical leadership for business organizations”, *Leadership & Organization Development Journal*.

Shaw, J. D., Gupta, N., (2007), “Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers”, *Personnel Psychology*, 60(4), 903-928.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaciton*, USA: Sage Publication Ltd., akt. Kaya İ. (2007). “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.

Spielberger, C. D., Reheiser, E. C. (2020). *Measuring occupational stress: The job stress survey*. In *Occupational stress*. CRC Press.

Suryawan, I. G. R., Ardana, I. K., Suwandana, I. G. M., (2021), “Transformational leadership, work stress and turnover intention: the mediating role of job satisfaction”, *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 146-157.

Şahin, G., (2009), “Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Şakar M., (2006). “Fazla çalışma ve fazla çalışma sorunları”. <http://www.muhasabetr.com/makaleler/027/>, 14.06.2012. Erişim Tarihi: 17.03.2024

Taştan, S. B., Davoudi, S. M. M., (2019), “The relationship between socially responsible leadership and organizational ethical climate: in search for the role of leader’s relational transparency”, *International Journal of Business Governance and Ethics*, 13(3), 275-299.

Tengilimoğlu, D., (2005) “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(24): 23-45.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., Brown, M., (2000). “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership”. *California Management Review*, 42(4), 128–142.

Treviño, L. K., Brown, M., Hartman, L. P., (2003). “A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite”. *Human Relations*, 56(1), 5-37.

Tuncerli, H., (2014), “Kamu Kurumlarında Memur Unvanıyla Çalışan Personelin Kariyer Algısı”, *Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi*.

Tyler, T. R., (1986). *The psychology of leadership evaluation*. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations*. NY: Plenum

Urhan, S., (2014), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması”, *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi*.

Wang, M., (2017), “Antecedents and outcomes of turnover intention among front-line employees: Evidence from China”, *Journal of Business Research*, 74, 12-19.

Wright, T. A., Bonett, D. G., (2007), “Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover”, *Journal of Management*, 33(2), 141-160.

Yang, K., Kassekert, A., (2010), “Linking Management Reform with Employee Job Satisfaction: Evidence from Federal Agencies”, *Journal of Public Administrations Research and Theory*, 20(2), 413–436

Yelboğa., (2007), “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4/2: 1-19.

Yılmaz E., (2017), “The Relationship of Organizational Ambidexterity With Whistleblowing Act and Employees’ Intention to Leave”, *Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi*.

Yılmaz, O. ve Altınışık, R., (2014), “Factors Affecting Turnover Intention of Academicians”, *Journal of Business Research-Turk*, 6(2), 1-30.

Yukongdi, V., Shrestha, P. (2020), “The influence of affective commitment, job satisfaction and job stress on turnover intention: A study of Nepalese bank employees”, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 88-98.

Zanderer, D. G., (1992), “Integrity: An essential Executive quality”, *Business Forum*, Fall, 12-16

Zeffane, R., Shaker J. B. M., (2017), “Trust, Job Satisfaction, Perceived Organizational Performance and Turnover Intention A Public-Private Sector Comparison in the United Arab Emirates”, *Employee Relations*, 39 (7), 1148-1167.

Zincirkıran M., Çelik G, M., Ceylan A, K., Emhan A., (2015), “İş görenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 600, 59-71.

Zopiatis, A., Constanti, P., Theocharous, A. L., (2014), “Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover: Evidence from Hotel Employees in Cyprus”, *Tourism Management*, 41, 129-140.

Zopiatis, A., Theocharous, A. L., Constanti, P., (2018), “Career satisfaction and future intentions in the hospitality industry: An intrinsic or an extrinsic proposition”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 98-120.

## ÖZGEÇMİŞ

Batuhan KAMADAN, lise eğitimine Rezan Has Lisesi'nde başlamış 2011 yılında mezun olmuştur. Lisans öğrenimine Gebze Teknik Üniversitesi'nde İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde 2012 yılında başlamış ve 2017 yılında mezun olarak tamamlamıştır. Profesyonel iş hayatına özel bir kurumda İnsan Kaynakları alanında devam etmektedir.



## TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Kamadan, B, Erdil, O, Artar M, (2024),” Mavi yaka çalışanların deneme süresi içerisinde işten ayrılma niyetleri ve bunu etkileyen faktörlerin incelenmesi: Üretim işletmelerinde bir uygulama”, 7. Uluslararası Antalya Bilimsel Araştırmalar ve Yenilikçi Çalışmalar Kongresi, 519-527, Antalya, Türkiye, 11-13 Mayıs.



## EKLER

### Ek-A: Anket Formu

Mavi Yaka Çalışanların Deneme Süresi İçerisinde İşten Ayrılma Niyetleri ve Bunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama

Sayın İlgili,

Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, 37 kısa sorudan oluşmaktadır. Gönderilecek cevaplarda yer alan kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Oya Erdil & Batuhan Kamadan

**Yaşınız:** 18-25 ☐ 26-34 ☐ 35-49 ☐ 50-64 ☐

**Cinsiyetiniz:** ☐ Kadın ☐ Erkek

**Eğitim Durumunuz:** ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans

**Medeni durumunuz:** ☐ Evli ☐ Bekar

**Kaç senedir bulunduğunuz kurumda çalışıyorsunuz?** ☐ 0-1 yıl ☐ 1-5 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10+ yıl

**Çalıştığınız Birim:** ☐ Üretim Saha ☐ Bakım Onarım ☐ Üretime hazırlık ☐ Kalite

**Çalıştığınız Pozisyon:** ☐ İşçi ☐ Usta ☐ Operatör

**Çalışma Şekliniz:** ☐ Gündüz ☐ Gece ☐ Vardiyalı

**Çalışma Hayatınızdaki Motivasyon:** ☐ Her zaman motiveyim ☐ Bazen motiveyim ☐ Hiçbir zaman motive değilim

**Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.**

| 1=Kesinlikle Katılmıyorum;                                                                                        | 2=Katılmıyorum; | 3=Kararsızım; | 4=Katılıyorum; | 5=Kesinlikle Katılıyorum |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|----------------|--------------------------|---|
| 1. İşle ilgili soruları olan meslektaşlarıma pratik yardımda bulunabilecek yetkinliğe sahip olduğumu düşünüyorum. | 1               | 2             | 3              | 4                        | 5 |
| 2. İşimle ilgili gelişmeleri takip ediyorum.                                                                      | 1               | 2             | 3              | 4                        | 5 |
| 3. İşimde önüme çıkarsa zorlukların üstesinden gelebilirim.                                                       | 1               | 2             | 3              | 4                        | 5 |
| 4. İlgi alanlarım ile mesleğim birbirine uyumludur.                                                               | 1               | 2             | 3              | 4                        | 5 |
| 5. Kariyerimde yükselmek için gerekli zaman ve enerjiyi harcamaya hazırım.                                        | 1               | 2             | 3              | 4                        | 5 |

|                                                                                                                               |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 6. Kariyerim için yaptığım planları gerçekleştirebileceğime inanıyorum.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Kariyer hedeflerime ulaşmak için bir stratejim var.                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Şirketimde ilgimi çeken kariyer fırsatları var.                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Şirketimde çalışanların daha yüksek yönetim düzeylerine ulaşmalarına yardımcı olacak program ve politikalar bulunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. İşim çeşitli beceriler gerektiriyor.                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Birlikte çalıştığım insanlar dost canlısıdır.                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Kurumumdaki diğer kişilerle ilişki kurmak için çok zaman ve çaba harcıyorum.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Son üç ayda, kariyer olanakları hakkında kendimi geliştirmek için bilgiler edindim.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Yeteneklerimi geliştirmeye çalışıyorum.                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Çok işim var ve bunu yapmak için yeterli zamanım yok.                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. O kadar çok iş yüküm var ki, bir gün bile çalışmadan geçiremem.                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Asla izin alamayacağımı hissediyorum.                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Birçok iş arkadaşım şirketin taleplerinden bıktı.                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. İşim beni tedirgin ediyor.                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. İşimin üzerimdeki etkisi çok yüksek.                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Çoğu zaman işim büyük bir yük haline geliyor.                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Bazen işimi düşündüğümde göğsümde bir sıkışma hissediyorum.                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Tatile çıktığımda kendimi kötü hissediyorum.                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Tekrar karar vermem gerekseydi, şu anda çalışmakta olduğum işte yine çalışmak isterdim.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Arkadaşlarıma benim iş yerim gibi bir işte çalışmasını tavsiye ederim.                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. İdeal bir işte çalışıyorum.                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Çalıştığım kurumda yapmakta olduğum işten memnunum.                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. İşimi çok seviyorum.                                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Yöneticimiz çalışanlara örnek teşkil eden bir yönetici karakteri çizmektedir.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Yöneticimiz davranışlarıyla herkese örnek olmaktadır.                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Yöneticimiz bize karşı özverili davranmaktadır.                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Yöneticimiz çalışanlara örnek teşkil ederek bizden daha çok çalışmaktadır.                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. İşim, önemli kişisel ihtiyaçlarımı karşılamıyor.                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. İş yerinde benim en önemli hedeflere ulaşmam için maalesef iyi fırsatlar yoktur.                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Başka bir kurumda daha iyi pozisyon için iş arama niyetindeyim.                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Bazen bu kurumu terk etmeyi düşünüyorum.                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Çok sık olarak kendi işimi kurmayı düşünüyorum.                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**TEŞEKKÜR EDERİZ**