

İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları

Adnan ÖZYILMAZ

Doç. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
ozyilmaza@mku.edu.tr

Zümrüt SÜNER

Mustafa Kemal Üniversitesi
sunerzum@hotmail.com

İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları

Özet

Bu çalışma işe adanmışlığın çalışanın işyeri tutumlarına etkisini incelemektedir. Araştırmanın ampirik sonuçları Hatay'da faaliyet gösteren dokuz farklı işletmenin 268 çalışanından toplanan veriye dayanmaktadır. Korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi, araştırma modelinde yer alan üç araştırma hipotezini test etmek için kullanılmaktadır. Sonuçlar, işe adanmışlığın çalışanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığını pozitif ve anlamlı, işten ayrılma niyetini ise negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. İşe adanmışlığı arttırmak suretiyle çalışanın işyeri tutumlarının olumlu yönde geliştirilebileceği bu araştırmanın katkılarında biridir. Gelecekte yapılacak araştırmalar işe adanmışlığın çalışanın tutumları üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılması için aracı ve moderatör faktörler üzerinde odaklanmalıdır.

Anahtar Kelimeler: İşe adanmışlık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti

The Effect of Job Engagement on Job Attitudes: Results of Empirical Research Conducted in 9 Business Organizations in Hatay

Abstract

This study investigates the effects of job engagement on employee's job attitudes. The empirical results of the study are based on data collected from 268 employees of nine different organizations operating in Hatay. Correlation and hierarchical regression analysis are employed to test three hypotheses of the research model. The results show that job engagement is a significant and positive antecedent of job satisfaction and organizational commitment, and a significant and negative antecedent of intention to quit. One of the contributions of the study is that employee's job attitudes can be developed positively through increasing the employee's job engagement. Future research efforts should focus on mediating and moderating factors that lead to better understand the effects of job engagement on employee's job attitudes.

Keywords: Job engagement, job satisfaction, organizational commitment, intention to quit

1. Giriş

İşe adanmışlık "bir bireyin, işe ve diğerlerine irtibatlı olmasını, kişisel olarak hazır bulunmasını (fiziksel, bilişsel ve duygusal) ve aktif, tam performansını destekleyen görev davranışlarında, 'tercih ettiği karakteri'nin ifadesi ve kullanılması" olarak

tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 700). İşe adanmışlar kendilerini psikolojik olarak işlerinde hazır bulundurarak işle ilgili tutumlarının şekillenmesini sağlar (Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Kahn, 1992). Bu bir bakıma, çalışanların kendilerini işe adadıklarında, kendilerini gerçekleştirdikleri rolde tutmalarını ifade etmektedir (Gruman ve Saks, 2011). Rolde tutma, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak çalışan kendini örgütsel rollerini gerçekleştirmeye adanmışta ortaya çıkar (Kahn, 1990).

İşe adanmışlık, enerji, dahil olma ve yeterlilikle karakterize edilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Buna ek olarak, zindelik ve kendini adama işe adanmışlığın diğer iki özelliğidir (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker ve Lloret, 2006). Bundan da öte, işe adanmışlık, çalışanın zindelik, kendini adama ve kendini işine vermeye ifade edilen iş temelli ve pozitif zihni durumunu ifade etmektedir (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002b). Çalışanın, görev performansını gerçekleştirirken kendi kişisel karakterlerini sunduğu veya savsakladığı davranışlara sırasıyla kişisel adanmışlık veya kişisel kopuş denir (Kahn, 1990). Kişisel kopuşta kişi artık işiyle fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak bağlantılarını en aza indirirken, kişisel adanmışlıkta ise en üst düzeye çıkarmaktadır. İşe adanmışlık, çalışanın kendini tamamen bir role bağlamasıdır (Rich, Lepine ve Crowford, 2010), kendini bir iş rolünü yapmaya tamamen adanmış hissetmesidir. Kısaca, işe adanmışlık, çalışanın “ellerini, aklını ve kalbini” (Ashforth ve Humphrey, 1995: 110) yüksek iş performansı ortaya çıkarmak için işine vermesidir. İşe adanmışlık, çalışanın iş performansını etkilemek için fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisinin bütünü aynı anda yaptığı işe verdiğini anlatan motivasyonel bir kavramdır (Rich vd., 2010).

İşe adanmışlık, fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlıktan oluşmaktadır (Kahn, 1992). Fiziksel adanmışlık, çalışanın fiziksel olarak kendini işine verdiğini ifade eder. İşinde yoğun bir şekilde çalışması, bütün gücünü işine vermesi, işinde çok enerji harcaması, elinden gelenin en iyisini işinde yüksek performans göstermek için harcaması, işini en iyi şekilde yapmak için çabalaması ve işinde çok enerji harcamasını ifade etmektedir. Bu bir bakıma, çalışanın işini yaparken fiziksel gücünü tam olarak işine vermesini ifade eder. Bilişsel adanmışlık, çalışanın aklını işine vermesi, işine dikkat göstermesi, işinde dikkatle odaklanması, işin kendisini çekmesi, işine konsantre olması ve işine itina göstermesini ifade etmektedir. Duygusal adanmışlık ise, çalışanın işinde istekli olması, işinde enerjik hissetmesi, işiyle ilgili olması, işiyle gurur duyması, işi hakkında olumlu duygulara sahip olması ve işini şevkle yapmasını ifade etmektedir. Böylece, fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlığı yüksek çalışanın işe adanmışlığı yüksek, fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlığı düşük çalışanın da işe adanmışlığı düşüktür.

İşe adanmışlığın bir motivasyonel kavram olarak tanımlandığını yukarıda vurguladık. Kahn (1990, 1992) ve Rich vd. (2010) işe adanmışlığı daha çok çalışan ve örgüt performansını etkileyen bir motivasyonel faktör olarak görmektedir. Rich

vd. (2010), örneğin, işe adanmışlığı, çalışan özellikleri ve örgütsel faktörleri ile çalışanın iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık eden en önemli faktör olarak vurgulamaktadır. İş tatmini, işe adanmışlık gibi ilgili ilişkilde bir aracı değişken olarak kabul edilmektedir. Ancak, işe adanmışlığı sadece çalışan performansı ve örgütsel performansa yol açan bir faktör olarak düşünmek onun sınırlarını daraltır. Oysa işe adanmışlık, bireysel düzeyde çalışan tutumlarını etkileyen bir faktör olarak da düşünülmeli, onun çalışana gerçek etkisinin anlaşılması bakımından gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan, hem işe adanmışlık kavramının uzun bir geçmişe dayanmaması hem de ülkemiz örgütsel davranış çalışmaları içerisinde yoğun olarak çalışılmaması sebebiyle, bu çalışmada, işe adanmışlığın çalışan tutumları üzerindeki etkisi üzerinde durulacaktır.

Üzerinde özellikle durulacak araştırma soruları şunlardır:

- İşe adanmışlık, iş tatminine etki etmekte midir?
- İşe adanmışlık, örgütsel bağlılığa etki etmekte midir?
- İşe adanmışlık, işten ayrılma niyetine etki etmekte midir?

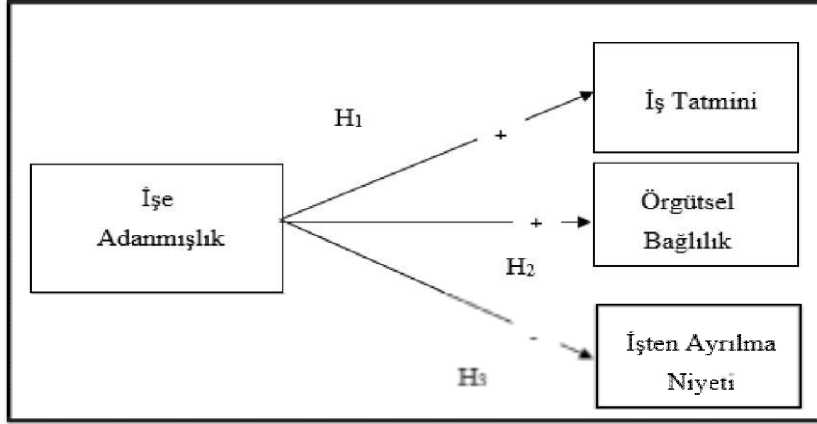
Bu sorulara cevap bulunması, işe adanmışlığın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisinin anlaşılması bakımından gereklidir. Bu etkinin çalışan davranışına öncülük eden çalışan tutumlarının anlaşılması ve ona göre çalışanlarla ilgili örgüt politikalarının geliştirilmesi bakımından önemlidir. Bu amaçla, ilgili araştırma sorularının cevaplandırılmasına aracılık edecek araştırma modeli Şekil 1'de sunulmaktadır. Araştırma modelinde işe adanmışlığın iş tatmini ve örgütsel bağlılığa pozitif ve anlamlı bir etki edeceği, işten ayrılma niyetine negatif ve anlamlı etki edeceği belirtilmektedir. Bu düşüncelerin temelinde yatan teorik sebepler aşağıda ilgili hipotezlere öncülük eden teori ve hipotezler bölümünde tartışılmaktadır.

2. Teori ve Hipotezler

2.1. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık, kendi işini yaparken çalışanın işe özverisi ve işteki enerjisinin miktarı ve bireyler arasındaki değişkenliği yakalayan örgütün oluşmasını sağlamada etkin bir yapıdır (Kahn, 1990). Bu yapı, çalışanın işe katılma derecesinin ve enerjisinin yüksek düzeyde olmasını sağlamaktadır (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011). İşe adanmışlık, çalışanın işe özveriyle yaklaşmasını sağlamaktadır, işteki enerjisini ortaya çıkarmasına yol açmaktadır ve etkin bir organizasyon yapısının oluşmasını desteklemektedir (Kahn, 1990). Böylece, örgüt amaçlarını benimseyip, yüksek enerji ve odaklanma içerisinde çalışan bir çalışanın işyeri tutumlarının farklı olacağı düşünülmeyi ve üzerinde çalışılmayı gerektiren bir konudur.

Şekil 1: İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi Modeli



İşe adanmışlığı yüksek bireylerin işe katılımları ve işlerine harcadığı enerji yüksektir (Bakker vd., 2011). Bu kişiler yaptıkları işe kendilerini kaptırırlar, zamanın nasıl geçtiğini hissetmez ve çalışmaya ara vermekte ve dinlenmekte zorlanırlar (Schaufeli vd., 2002). Ara verdikleri zamanlarda da bir an önce işlerine dönmek için sabırsızlanırlar. Bu bakımdan işe adanmışlığı yüksek çalışanlar canlı, kendilerini adanmış ve işine yoğunlaşmış bireyler olarak kabul edilirler (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006). Çalışanların işe adanmışlığı işe yükledikleri anlamı, kendini güvende hissetmelerini ve olumlu tutum içinde olmalarını artırır (Kahn, 1990; May, Gilson ve Harter, 2004; Saks, 2006).

İşe adanmışlıkla ilgili iki husus oldukça önemlidir (Kahn, 1990). *Birincisi*, işe adanmışlık, iş veya organizasyonun özelliklerine yönelik bir tutum değil, çalışanın iş görevlerini yerine getirmesinden dolayı ortaya çıkardığı performansının yarattığı psikolojik bir durumdur (Maslach vd., 2001). *İkincisi* ise, çalışanın işe adanmışlığı, kendi işine odaklanması amacıyla kullanmasıdır (Rich vd., 2010). Bundan dolayı, işe adanmışlık, duygusal, fiziksel ve psikolojik unsurları bir arada içeren çok yönlü bütüncül çalışan yatırımdır (Kahn, 1992; Rich vd., 2010). Bu bakımdan işe adanmışlık, çalışanın belirli bir nesne veya davranışa odaklanmasını değil, yaptığı işin duygusal ve bilişsel özümsemesine odaklanmasını ifade eder (Schaufeli ve Bakker, 2004).

İşe adanmışlığın arzu edilen sonuçlar ortaya çıkardığı bilinmektedir. Yaşam kalitesini, çalışanın fiziksel ve zihinsel sağlığını ve refahını artırır (Wrzesniewski, Rozin ve Bennett, 2002). İşe adanmışlık, yapıcı stresi beslemektedir, fiziksel ve ruhsal sağlığı arttırmaktadır, iş performansını ve çalışanın toplumsal faaliyetlere katılımını olumlu yönde etkilemektedir (Simmons, 2002). Rich vd. (2010) çalışanın işe adanmışlığı, iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini bildirmektedir. İşe adanmışlığın arzu edilen çalışan tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmada önemli katkıları olduğunu ortaya çıkaran ilgili

çalışmalara ek olarak, onların devamı niteliğinde olan çalışanın işe adanmışlığı ve iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin de incelenmesi gerekmektedir.

2.2. İşe Adanmışlığın İş Tatminine Etkisi

İş tatmini, çalışanın işinin özellikleriyle tatmin olma derecesini ifade etmektedir (Warr, Cook ve Wnll, 1979: 133). İş tatmininin içe ve dışa dönük özellikleri bulunmaktadır (Warr vd., 1979: 130). İçe dönük özellikler arasında kendi çalışma yöntemini seçme konusunda otonomi ve çalışanlara yeteneklerini kullanabilecekleri fırsatlar tanıma, dışa dönük özellikler arasında ise çalışanın bir üst yöneticisi, çalışma arkadaşları, ücreti gibi hususlar yer almaktadır (Warr vd., 1979: 136). Bu çalışmada Warr vd. (1979: 133) tarafından geliştirilen “bir çalışanın yaptığı işin içsel ve dışsal özelliklerinin veya o özelliklerle tebrübelerinin pozitif değerlendirmesi” olan iş tatmini tanımı kullanılmaktadır. Böylece, çalışanın işe adanmışlığının işinin içsel ve dışsal özelliklerine pozitif ve anlamlı etki edeceği düşüncesi araştırmaya değer bir konu olarak düşünülmektedir.

Önceki araştırmalar, işe adanmışlığın, çalışanın iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir (Schaufeli, Bakker, Gonzalez-Roma ve Salanova, 2002a). Bu etkinin temelinde işe adanmışlığın boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmanın (Schaufeli vd., 2002a) iş tatminiyle olan doğru ilişkisi yatmaktadır. Şöyle ki, iş tatmini çalışanın bir iş durumuna verdiği görülmeyen, sadece sözlerle ifade edilebilen bir karşılığdır (Luthans, 1995). Bundan dolayı, işe adanmışlık içerisinde yorulmak bilmeyen, olağan üstü dinçlikle görevlerini yerine getiren birey aşırı derecede güdülenmiştir. Çalışanın işiyle ilgili mevcut olumsuzluklar olması durumunda bile onu işini iyi yapmasından ve işiyle ilgili olumlu duygular hissetmesinden ve bunu açıkça ifade etmesinden kimse alıkoymayacaktır. Ayrıca, iş tatmini, işten beklenen ve bulunanların karşılaştırılmasıdır (Luthans, 1995). İşte bulunanların beklentiler düzeyinde ve daha yüksek olması durumunda iş tatmininden bahsedilebilir. Yaptığı işe kendini kaptıran ve işten zevk alan işgörenin işten beklentileri ve duyduğu mutluluk büyük bir oranda kendiliğinden karşılanmış olacaktır. Son olarak, iş tatmini birbiriyle alakalı birçok tutumu da beraberinde getirmektedir. İş, ücret ve yönetim tarzı bunlardan bazılarıdır. İşe adanmışlığı yüksek çalışanlar kendilerini işlerine adadıkları için, iş, ücret ve yönetim tarzı gibi konularda olumlu tutumlara sahip olacaklardır.

Çalışanın iş tatmin düzeyinin yüksek olması onun işten beklentilerinin karşılandığı, bundan dolayı da daha istekli bir çalışma performansı göstereceği anlamına gelmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001). İş tatmini yüksek olan çalışan yaptığı işe ve çalıştığı örgüte karşı olumlu ve yapıcı olurken, iş tatmini düşük olanlar olumsuz bir

bakış açısına sahip olmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000). Ayrıca, iş tatmini çalışanın mutluluğuna da katkıda bulunmakta, iş tatminsizliği ise onu işine yabancılaştırmakta, buna bağlı olarak da onu ilgisizliğe ve çalışma arkadaşlarıyla uyumsuzluğa sevk etmektedir (Akıncı, 2002). Dolayısıyla, iş tatmininin çalışanın kedisine, birlikte çalıştığı iş arkadaşlarına ve organizasyona katkıları vardır. Davis'e (1998) göre düşük iş tatmini grevlere, işi yavaşlatmaya, disiplin sorunlarına ve performans düşmesine yol açar. Bu bakımdan da iş tatminsizliği çalışana, iş arkadaşlarına ve organizasyona olumsuz etkiler de yapabilmektedir. Üç temel sebebe dayanarak işe adanmışlığın iş tatminine etki ettiği söylenebilir.

Birincisi, çalışanın fiziksel adanmışlığı; işinde yoğun bir şekilde çalışması, bütün gücünü işine vermesi, işine çok enerji ayırması, işinde performans sergilemek için elinden geleni yapması, çok çaba ve enerji harcamasını ifade etmektedir (Rich vd., 2010). Bu noktada fiziksel adanmışlığı yüksek olan çalışanın, fiziksel çalışma şartları eksikliklerini fazla dert etmeyeceği, yeteneklerini kullanma fırsatını ileri düzeyde kullanacağı, çalışma saatleri konusundaki düzenlemeleri (olumsuz olsa bile) rahatsız edici bir engel olarak görmeyeceği, iyi çalıştığı sürece iş güvencesine sahip olacağı düşüncesini taşıyacağını söylemek mümkündür. *İkincisi*, çalışanın duygusal adanmışlığı, işinde istekli olmasını, enerjik hissetmesini, ilgili olmasını, işinden gurur duymasını, işi hakkında olumlu duygulara sahip olmasını ve işini şevkle yapmasını ifade etmektedir (Rich vd., 2010). İşe adanmışlığı yüksek çalışanlar yeteneklerini kullanma fırsatına da sahiptirler. Ayrıca, kendi ücret beklentileriyle aynı doğrultuda iş bulma ve bu işi sürdürme becerileri de mümkündür. Bundan da öte, çalıştığı kurumda işi hakkında olumlu duygulara sahip olduğu için işçi ve işveren ilişkilerini yapıcı bir çalışma ortamı için aracı olarak görür. İşinden gurur duyan çalışan, tavsiyelerine önem verilen bir çalışan olacaktır. *Sonuncusu*, çalışanın bilişsel adanmışlığı; aklının işinde olması, işine çok dikkat etmesi, işine çok dikkatli odaklanması, işin onu kendisine çekmesi, işine itina göstermesini ifade etmektedir (Rich vd., 2010). İşe adanmışlığı yüksek çalışan sorumluluktan kaçmayacak, aksine sorumluluk almak isteyecektir. Ayrıca, yeteneklerini kullanma imkânı elde edecektir. Bundan da öte, amirlerinin, işteki titizliğinden dolayı beğenisini kazanacaktır. İşinde titiz olan bir çalışana daha fazla sorumluluk verileceği de mantıksal olarak beklenecektir. Son olarak, işini titiz yapan ve işinde dikkatli bir çalışanın terfi alması da beklenen bir durum olacaktır. Önceki tartışmalara dayanarak, bu çalışmada işe adanmışlığı yüksek olan çalışanın iş tatmininin yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu düşünce, aşağıdaki şu hipotez ile ifade edilmektedir.

Hipotez 1: İşe adanmışlık iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etki eder.

2.3. İşe Adanmışlığın Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanın davranış kalıbı geliştirdikten sonra bu kalıbı haklı çıkaracak tutumlar geliştirmesi ve davranışla paralel hareketler içerisine girmesine

denir (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanın davranış kalıbı örgütle ilgilidir. Bu kalıbın içerisinde psikolojik boyut bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Örgütle ilgili davranış kalıbının temelinde çalışanın örgütün bütününe yönelik bağlılığının ifadesi vardır (Meyer ve Allen, 1991). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkisini belirler ve çalışanın örgütün bütününe olan bağlılığını ifade eder (Guatam, Narottam, Rolf ve Ulrich, 2005). Gelir, örgüt kültürü, liderlik, kişi-örgüt uyumu, yönetim politikaları, çalışan eğitimi ve gelişimi programları çalışanı örgüte bağlayan faktörler arasında yer alır (Stum, 1999).

Örgütsel bağlılığı belirleyen üç alt bağlılık türü; duygusal, devam ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990). Temelinde, çalışanın kendisi ve çalıştığı organizasyon arasında kurduğu olumlu hissiyat vardır. Bu hissiyat, kurumda çalışmaya devam etmek, örgütün sorunlarını kendi sorunu olarak görmek, kendini ailenin bir üyesi olarak kabul etmek, organizasyona duygusal olarak bağlı hissetmek, kendini organizasyona ait hissetmek ve organizasyonun kendisi için büyük bir anlamı olduğunu hissetmekle olur. Duygusal hissiyat çalışanı örgüte sürekli olarak bağlar. Duygusal hissiyat ne kadar fazla ise örgütsel bağlılık da o kadar fazla olacaktır. Devam bağlılığı, çalışanın hayatını idame ettirebilmesi bakımından çalıştığı örgüte bağlı olma derecesini ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanın yaşamı için gerekli ihtiyaçlarını karşılaması ve sürdürmesidir. Devam bağlılığı bir yerde çalışanın mevcut örgütte kalma isteğinin yüksekliğini ifade eder. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte çalışmaya devam etme konusunda duyduğu adanmışlık hissiyatının derecesini göstermektedir (Allen ve Meyer, 1990). Temelinde, çalışanın örgüte geçmişte kendine sağladığı katkılardan dolayı minnettarlık duyması yatmaktadır. Bu minnettarlıktan dolayı kendini çalışmaya sorumlu hissetmesi, ayrılmasının doğru olmayacağı şeklindeki düşüncesi, ayrılması durumunda kendini suçlu hissedeceği düşüncesi, çalıştığı kuruma sadakat hissiyatıyla bağlanması, çalıştığı örgütteki iş arkadaşlarına karşı bir sorumluluk duygusu içinde olması ve kendisini çalıştığı örgüte karşı borçlu hissetmesi normatif bağlılığın temelinde vardır.

Örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ne kadar yüksek derecede ise çalışanın örgütsel bağlılığı da o derece yüksektir. Dolayısıyla, çalışan örgüte güçlü bağlarla bağlıdır ve bağlı olduğu örgütten ayrılması normal şartlarda düşünülmemelidir. Duygusal bağlılık alt boyutunda çalışanlar istedikleri için, devam bağlılığında çalışanların çıkarları yüksek örgütsel bağlılığı gerektirdiği için ve normatif bağlılıkta ise etik gerekçelerle çalışanlar örgütsel bağlılık gösterirler (Wasti, 2002). Örgütsel bağlılık çalışan-örgüt değerleri uyumunun bir sonucudur (Abbot, Charles ve White, 2005). Çalışanın arkadaşları ve yöneticileri ile kurduğu ilişkiler de örgütsel bağlılığın derecesini belirler (Gutierrez, Candela ve Carver, 2012). Kuvvetli ilişkiler örgütsel bağlılığı artırırken, zayıf ilişkiler

azaltır. Güçlü örgütsel bağlılık çalışanın örgütsel hedeflere kendini adayacağını göstergesidir (Goleman, 2000).

Fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık içerisindeki çalışanın örgütsel bağlılığının da yüksek olacağı düşüncesi mantıksal açıdan doğru görünmektedir. Şöyle ki, çalışanın bütün gücünü işine vermesi, bütün gücüyle işine sarılması, işiyle gurur duyması, işini şevkle yapması, işine çok dikkat etmesi, işine konsantre olması mantık çerçevesinden bakıldığında onun örgüt hakkında olumlu hissiyata sahip olduğunun, duygusal olarak ona bağlandığının, örgütten ayrılmak istemediğinin, ayrılmak istemesinin doğru olmayacağını göstergesidir. Bundan dolayı, yüksek işe adanmışlığın çalışanın örgütsel bağlılığını arttıracığı şeklindeki bir düşünce mantıksal çerçeveden bakıldığında doğru gelmektedir. Önceki çalışmalar da bu düşünce tarzını desteklemektedir. Bu düşüncelere dayanarak şu hipotez ifadeleştirilmektedir.

Hipotez 2: İşe adanmışlık örgütsel bağlılığa pozitif ve anlamlı bir etki eder.

2.4. İşe Adanmışlığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Çalışanın kendi isteği ile yakın bir zamanda işine son verme isteği işten ayrılma niyeti olarak tanımlanır (Mobley, 1982). Ayrılma niyeti, örgütteki çalışma koşullarından tatminsiz olan çalışanların göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Rusbelt ve Farrell, 1988). Çalışan, ücret, terfi imkânları, iç güvencesi, çalışma koşulları ve adalet algıları konularında beklentilerinin karşılanmadığını hissettiğinde işten ayrılma niyeti gösterir. Çalışanın amacı, beklentilerini karşılayacak başka bir iş bulmaktır. Yeni bir iş bulmasıyla da örgütün kendisine yapmış olduğu eğitim, geliştirme ve tecrübe ile ilgili tüm yatırımları da alıp beraberinde götürecektir. Örgütte pek çok çalışanın işten ayrılma niyetinin bir an için yüksek olduğu varsayıldığında, örgütün karşılaşacak olduğu yetenek kaybının telafisi için yapacak olduğu yetiştirme maliyeti çok büyük boyutlara ulaşacaktır.

Araştırmalar işten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında çalışan-yönetici ilişkilerinin önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Bauer ve Green, 1996; Cotton ve Tuttle, 1986). Bu araştırmacılara göre, ilişkilerin iyi olduğu durumlarda çalışanın işten ayrılma niyeti düşük, ilişkilerin kötü olduğu durumlarda ise yüksektir. Çünkü ilişkilerin kötü olması işten sağlanacak yararlar ve kariyer gelişimi gibi beklentileri olumsuz etkileyecektir. İşten ayrılma niyetinin örgüt açısından maliyeti düşünüldüğünde, bu niyeti önceden tahmin etmek ve çalışanları bu niyetlerinden vazgeçirecek önlemler almak bir örgütsel gerekliliktir (Hwang vd., 2006). Bu önlemler arasında, gelir, ikramiye, iyi çalışma şartları, emeklilik hakkı, yeteneğini kullanabileceği imkânlar, iş güvenliği, adanmışlık, tanınma, terfi imkânı, saygınlık kazanma, kendini geliştirme imkânları yer alır (Lyness ve Judiesch, 2001).

Kendini işine fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak adanmış bir örgüt çalışanın işten ayrılma niyeti az olacaktır. Çünkü örgüt çalışana bir işten elde edilebilecek bütün

herşeyi işe adanmış olduğunu göstererek elde ettiğini bilmektedir. Bu sebepten dolayı da işten ayrılma niyeti çok ama çok az olacaktır. Başka bir deyişle, çalışanın işinden gurur duyması, işini severek yapması, kendini işine tam olarak vermesi, işinde çok dikkatli olması, işine itina göstermesi, işiyle ilgili olumlu duygulara sahip olması ve bütün gücünü işine vermesi, işinden ayrılmak istemediğini ve hatta başka bir yerde çalışmayı bile düşünmediğini göstermektedir. Kendini işine tam olarak kaptıran, zamanın nasıl hızla geçtiğini fark bile edemeyen, çalışma yoğunluğunda kendini mutlu hisseden çalışan işine âşiktir ve yüksek iş tatminine sahiptir (Rusbelt ve Farrell, 1988). Yüksek iş tatminine sahip çalışanın çok yüksek olasılıkla işten ayrılma niyeti de çok düşük olacaktır (Rusbelt ve Farrell, 1988). Yapılan tartışmaları dikkate alarak, işe adanmışlık arttıkça çalışanın işten ayrılma niyetinin muhtemelen azalacağını söyleyebiliriz. Bu muhtemel durum aşağıdaki hipotezle ifade edilmektedir.

Hipotez 3: İşe adanmışlık işten ayrılma niyetine negatif ve anlamlı bir etki eder.

3. Araştırma Metodu

Bu çalışmanın amacı, işe adanmışlığın çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amacın ifade edildiği araştırma modeli ve modele dayalı olarak geliştirilen hipotezler yukarıda sunulmaktadır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için gerekli örneklem ve yöntem, kullanılan ölçekler, aşağıdaki başlıklarda tartışılmaktadır. Sonrasında ise korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmak suretiyle hipotezler test edilmektedir. Korelasyon ve regresyon analizleri sonuçları aynı doğrultuda ise hipotezlerin desteklendiği, farklı doğrultuda ise desteklenmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Doğrusal regresyon analizi hipotezlerin test edilmesinde uygun bir yöntemdir. Çünkü, araştırma modelinde bir bağımlı değişken vardır ve bunun diğer bir bağımlı değişkenle ilişkisi incelenmektedir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti sürekli değişkendir. Bu durumlarda doğrusal regresyon analizi uygulamak doğru bir yaklaşımdır (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010; Neter, Kutner, Nachtsheim ve Wasserman, 1996: 3-42, 217-225, 467, 468, 567).

3.1. Örneklem ve Yöntem

Hatay'da faaliyet gösteren otomotiv, banka, ithalat-ihracat gibi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren 9 işletmenin 268 çalışanından hipotezleri test etmek için anket yöntemiyle veri toplanmaktadır. Toplam 290 anket dağıtılmakta, bunların içinden anketi eksik dolduranlardan 22 tanesi çalışmaya dâhil edilmemektedir.

Araştırmanın birinci kısmında (Anket 1), işe adanmışlık ve kontrol değişkenlerine ait veriler toplanmaktadır. Yaklaşık üç hafta sonra uygulanan ikinci kısmında ise (Anket 2), araştırmanın çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma

niyetine ait bilgiler toplanmaktadır. Her bir işletmede dağıtılan anket sayıları o işletmenin toplam çalışan sayısına orantılıdır. İlgili işletmelerdeki insan kaynakları birimi anketleri çalışanlara rastgele dağıtmaktadır. Anket katılımcıları kendilerine verilen anketleri doldurduktan sonra ilgili işletmenin insan kaynakları birimindeki kutunun içinde kapalı zarf içinde bırakmaktadır. Toplanan anketler insan kaynakları birimleri tarafından kutu açılıp, kapalı zarflar sayılarak bu makalenin ikinci yazarına teslim edilmektedir. Anketlerin geri dönüş oranı %92'dir.

Anket 1 ve Anket 2 arasında üç haftalık zaman farklılığı uygulanmasının nedeni, ortak metod varyansını (OMV) kontrol etme isteğidir (Örn: Özyılmaz ve Eser, 2013; Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003; Podkasoff, MacKenzie ve Podsakoff, 2012). Ölçme hatasının temel kaynağı OMV'dir ki bu da davranışsal verinin bütün değişkenlerinin aynı anda, aynı kişiden, aynı yöntemle toplanması sonucunda ortaya çıkar (Podsakoff vd., 2003; Podsakoff vd., 2012). OMV'yi azaltmak için tavsiye edilen yollardan bir tanesi de bağımlı ve bağımsız değişkene ait verilerin ayrı zamanlarda toplanmasıdır (Özyılmaz ve Eser, 2013; Podsakoff vd., 2003; Podkasoff vd., 2012). Bundan dolayı, araştırmanın bağımsız değişkeni olan işe adanmışlık Anket 1 ile, bağımlı değişkenleri olan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti de Anket 2 ile toplanmaktadır. Katılımcı işletmelerin yüksek lisans tezini bazırlayan ikinci yazara katkıda bulunmak istemesi ve anketleri desteklemeleri, çalışanların anketlere katılımlarını arttırmaktadır. İnsan kaynakları birimi Anket 1 ve Anket 2'deki verilerin birleştirilebilmesi için katılımcılara dağıttığı anketleri numaralandırmakta, 1. ve 2. Anketi dolduranların aynı numaralı katılımcı olmalarını sağlamaktadır. İnsan kaynakları personeli anket katılımcılarına numara verdiği için ankete katılanları bilmekte, ancak anketi dolduranlar anketlerini kapalı kutuya kapalı zarf içinde attıkları için insan kaynakları personeli de ankete katılanların ankete verdikleri cevapları bilmemektedir. Ayrıca, kapalı kutulardan numaralı anketleri toplayan ikinci yazar anketleri dolduranlara verilen numaraları bilmekte ancak hangi numaralı anketin hangi katılımcıya ait olduğunu bilmemektedir. Dolayısıyla da, ne insan kaynakları temsilcisi ne de bu çalışmanın ikinci yazarı ankete verilen cevapla anket katılımcısını eşleştiremediğinden, anonimlik de sağlanmış olmaktadır.

Ankete katılanlara, bireysel cevaplarının kesinlikle gizli kalacağı anketin ilk sayfasında yazarların yazdığı açıklayıcı mektupla söz verilmektedir. Katılımcıların %35'i pazarlama personeli, %14'ü dağıtım personeli, %11'i muhasebe personeli, %7'si finans personeli, %6'sı üretim/üretim yönetimi personeli, %4'ü yönetim bilgi sistemi personeli, %3'ü araştırma ve geliştirme personeli, %3'ü insan kaynakları personeli, %3'ü sağlık hizmetleri personeli, %1'i basın ve halkla ilişkiler personeli, diğerleri diye adlandırılan gruba giren kısım ise %13'dür. Katılımcıların %60'ı erkek, %40'ı bayandır. Evli olanlar %63, bekâr olanlar %37'dir. Katılımcıların, %87'si ise 50 yaş altında, %46'sı ise 30 yaş altındadır. Şu anki amirle çalışma süresine gelince, 10 yıldan daha az çalışanların oranı %89, 5 yıldan daha az çalışanların oranı %71'dir.

Şu anki kurumda çalışma süresi bakımından ise, 15 yıldan daha az çalışanların oranı %98, 5 yıldan daha az çalışanların oranı ise %59'dur. Katılımcıların öğrenim durumu dikkate alındığında, %33'ü lise, %22'si ortaokul, %16'sı lisans, %15'i önlisans, %11'i ilkokul, % 3'ü yüksek lisans mezunudur.

3.2. Ölçekler

Araştırmada kullanılan geçerliliği ispatlanmış ölçekler İngilizce orijinalinden tercüme-geriye tercüme (Brislin, 1980) metodu kullanılarak Türkçeleştirilmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkeni işe adanmışlık, bağımlı değişkenleri ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetidir. Bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçekler daha önce bilimsel araştırmalarda kullanılan ve psikometrik açıdan güvenilirliği ve geçerliliği ispatlanmış ölçeklerdir. Bağımsız değişken olan işe adanmışlığı ölçmek amacıyla Rich vd. (2010) tarafından geliştirilen işe adanmışlık ölçeği kullanılmaktadır. Warr vd. (1979) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeği, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, Wayne, Shore ve Liden (1997) ve Lum, Kervin, Clark, Reid ve Sirola (1998) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği bağımlı değişkenleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.

İşe Adanmışlık: İşe adanmışlığı ölçmek için Rich vd. (2010) tarafından geliştirilen 18 maddelik işe adanmışlık ölçeği kullanılmaktadır. İlgili ölçek, fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmakta ve her boyut 6 soruyla ölçülmektedir. Fiziksel adanmışlığı ölçmek için "İşinde iyi bir performans sergilemek için elinden geleni yapma" ifadesi örnek olarak verilebilir. Katılımcılar 18 maddeden oluşan işe adanmışlık ifadelerine 1 = "Kesinlikle katılmıyorum" ile 5 = "Kesinlikle katılıyorum" arasında değişen tespitli, 5'li Likert ölçeği kullanarak cevap vermektedirler. İşe adanmışlık değişkeni için alfa güvenilirliği 0,95'dir (fiziksel adanmışlık için alfa = 0,89, duygusal adanmışlık için alfa = 0,91, bilişsel adanmışlık için alfa = 0,90).

İş Tatmini: Warr vd. (1979) tarafından geliştirilen 16 ifadeli iş tatmini ölçeği çalışanın iş tatminini ölçmek için kullanılmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler örnek olarak, "Kendi çalışma yöntemini seçme konusundaki özgürlükten memnunum". Katılımcılar 1 = "Aşırı derecede memnun değilim" ile 7 = "Aşırı derecede memnunum" arasında değişen tertipli, 7'li Likert ölçeği kullanarak ilgili ifadeler karşılık vermektedirler. İş tatmini değişkeni alfa güvenilirliği 0,90'dır (içsel iş tatmini için alfa = 0,85, dışsal iş tatmini için alfa = 0,78).

Örgütsel Bağlılık: Meyer ve Allen (1997) ve Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak çalışanın örgütsel bağlılığı ölçülmektedir. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığından oluşan her bir alt ölçeği ölçmek için 6'şar ifade kullanılmaktadır. Ölçekte kullanılan ifadeler arasında "Kariyerinin geri kalanını bu kurumda

geçirmekten çok mutluluk duyma" yer almaktadır. Katılımcılar ifadelerine katılma derecelerini 1 = "Aşırı derecede memnun değilim" ile 7 = "Aşırı derecede memnunum" arasında değişen tespitli, 7'li Likert ölçeği kullanarak ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alfa güvenilirliği 0,96'dır (duygusal bağlılık için alfa = 0,89, normatif bağlılık için alfa = 0,92, devam bağlılığı için alfa = 0,91).

İşten Ayrılma Niyeti: Wayne vd. (1997) ve Lum vd. (1998) tarafından geliştirilen 8 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmaktadır. Örnek ifadeler arasında "İşimden ayrılmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum" yer almaktadır. Katılımcılar düşüncelerini 1 = "Yüksek derecede katılmıyorum" ile 7 = "Yüksek derecede katılıyorum" arasında değişen tespitli, 7'li Likert ölçeği kullanarak ifade etmektedirler. İşten ayrılma niyeti ölçeği alfa güvenilirliği 0,95'dir.

Kontrol Değişkenleri: Cinsiyet, medeni durum, yaş, şu anki amirle çalışma süresi, şu anki kurumla çalışma süresi ve eğitim araştırmanın kontrol değişkenleri olarak kullanılmaktadır. Çünkü, ilgili değişkenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etki eden faktörler incelenirken kontrol edilmesi gerektiği önceki araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Bedeian, Ferris ve Kaçmar, 1992; Janssen ve Van Yperen, 2004; Locke, 1976; Morrison, Cordery ve Payne, 2005; Organ ve Ryan, 1995; Schleicher, Watt ve Greguras, 2004; van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994; Williams ve Shiaw, 1999). Başka bir ifadeyle, iş tatmini ve bağımsız değişkenler arasındaki olası ilişkiler kullanılan kontrol değişkenleri bakımından farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; Cialdini, Borden, Thorne, Walker, Freeman ve Sloan (1976) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet, medeni durum, yaş gibi kişisel özelliklerin bireyin sosyal bir grupta olan ilişkisi hakkında bilgi verdiği bulunmuştur. Katılımcının cinsiyeti ve medeni durumu sırasıyla kadın için "0", erkek için "1"; bekâr için "0", evli için "1" olarak kodlanan ikili değişkenlerle ölçülmektedir. Katılımcının yaşı, şu anki amirle çalışma süresi, organizasyondaki tecrübesi ve eğitim durumu yıl olarak ölçülmektedir.

4. Bulgular

Değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 1'de verilmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan işe adanmışlık ile bağımlı değişkenleri olan iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,74, p < 0,01$). İşe adanmışlık ile diğer bir bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,72, p < 0,01$). İşe adanmışlık ile üçüncü ve son bağımlı değişkeni arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = - 0,68, p < 0,01$). Bu sonuçlar araştırmanın hipotezlerini desteklemektedir.

Kontrol değişkenleri incelendiğinde, örgütteki tecrübe arttıkça çalışanın işe adanmışlığı ($r = 0,15, p < 0,05$) ve iş tatmini ($r = 0,15, p < 0,05$) artmakta, işten ayrılma niyeti ise azalmaktadır ($r = - 0,13, p < 0,05$). Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, iş tatmini düzeyi de artmaktadır ($r = 0,13, p < 0,05$). Son olarak, çalışanın

amirle çalışma süresi arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmakta ($r = -0,14, p < 0,05$), iş tatmini ise artmaktadır ($r = 0,17, p < 0,01$). Cinsiyet, medeni durum ve yaş kontrol değişkenleriyle işe adanmışlık, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir korelasyon olmadığı görülmektedir.

Tablo 1. Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar ve Güvenirlikler

Değişkenler	Ort.	S.S.	Güv.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Cinsiyet	0,40	0,49										
2. Medeni durum	0,37	0,49		0,19*								
3. Yaş	31,15	7,03		-	-							
4. Şu anki amirle çalışma süresi	3,43	4,06		0,21**	0,36**							
5. Organizasyondaki tecrübe	4,53	4,06		-	-							
6. Eğitim	12,14	4,04		0,02	0,16**	0,39**						
7. İşe adanmışlık	4,53	4,06		0,07	0,24**	0,59**	0,79**					
8. İş tatmini	12,14	4,04		0,30**	0,05	0,15*	0,10	0,02				
9. Örgütsel bağlılık	4,43	0,57	0,95	-	-							
10. İşten ayrılma niyeti	4,43	0,57	0,95	0,04	0,03	0,02	0,09	0,15*	0,11			
	5,49	0,91	0,90	0,01	0,01	0,07	0,17**	0,15*	0,13*	0,74**		
	5,49	0,92	0,96	0,00	0,03	0,05	0,09	0,10	0,09	0,72**	0,85**	
	2,37	1,17	0,95	-	-							
	2,37	1,17	0,95	0,05	-0,02	0,10	-0,14*	0,13*	0,10	0,68**	0,79**	0,86**

^a $n = 268$, Ort. = Ortalama, S.S. = Standart Sapma, Güv. = Güvenirlik.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Çift kuyruklu testler.

Hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon analizi kullanıldı. Bunun için cinsiyet, medeni durum, yaş, şu anki amirle çalışma süresi, şu anki kurumda çalışma süresi ve eğitim kontrol değişkeni olarak kullanıldı ve Model 1'de regresyon denkleminde girildi, araştırmanın bağımsız değişkeni olan işe adanmışlık da Model 2'de regresyon denkleminde girildi. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmaktadır.

Araştırmanın 1. hipotezi, işe adanmışlığın iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etki edeceğini ifade etmekteydi. Bu hipotezi test etmek için kontrol değişkenleri Model 1'de, bağımsız değişken olan işe adanmışlık ise Model 2'de regresyon denkleminde girildi ve işe adanmışlığın, çalışanın iş tatminine etkisini inceleyen Hipotez 1 test edildi. Sonuçlar, işe adanmışlığın iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etki ettiğini ($\beta = 0,75, p < 0,001$) göstermektedir. İşe adanmışlığın, kontrol değişkenlerinin ötesinde iş tatminine katkısı %53 düzeyindedir ($\Delta R^2 = 0,53, \Delta F = 320,34, p < 0,001$). Bu

sonuçlar, Tablo 2’de iş tatmini ile ilgili 2 kolonda gösterilmektedir. Başka bir deyişle, işe adanmişlık iş tatminindeki varyasyonun %53’ünü aklamaktadır. Yukarıda, ilgili değişkenler arasındaki korelasyonun pozitif ve anlamlı bulunması, burada ise bunu destekler hiyerarşik regresyon sonucuna ulaşılması araştırmanın ilk hipotezini desteklemektedir. Buna göre, işe adanmişlık iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etki etmektedir.

Araştırmanın 2. hipotezi, işe adanmişlığın örgütsel bağlılığa pozitif ve anlamlı bir etki ettiği şeklinde idi. Bu hipotezi test etmek için kontrol değişkenleri Model 1’de, bağımsız değişken olan işe adanmişlık ise Model 2’de hiyerarşik regresyon denkleminde girildi ve işe adanmişlığın, çalışanın örgütsel bağlılığına etkisini inceleyen Hipotez 2 test edildi. Sonuçlar, işe adanmişlığın iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etki ettiğini ($\beta = 0,73, p < 0,001$) göstermektedir. Işe adanmişlığın, kontrol değişkenlerinin ötesinde iş tatmininin açıklamasına katkısı %50 düzeyindedir ($\Delta R^2 = 0,50, \Delta F = 267,96, p < 0,001$). Bu sonuçlar, Tablo 2’de örgütsel bağlılık ile ilgili 2 kolonda sunulmaktadır. Başka bir deyişle, işe adanmişlık örgütsel bağlılıktaki varyasyonun %50’sini aklamaktadır. Sonuç olarak, yukarıda, ilgili değişkenler arasındaki korelasyonun pozitif ve anlamlı bulunması, burada ise bunu destekler hiyerarşik regresyon sonucuna ulaşılması araştırmanın ikinci hipotezini desteklemektedir. Buna göre, işe adanmişlık iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etki eder.

Araştırmanın 3. hipotezi, işe adanmişlığın işten ayrılma niyetine negatif ve anlamlı bir etki edeceği şeklinde idi. Bu hipotezi test etmek için ilgili 6 kontrol değişkeni Model 1’de, bağımsız değişkeni olan işe adanmişlık ise Model 2’de hiyerarşik regresyon denkleminde girildi ve işe adanmişlığın, çalışanın işten ayrılma niyetine etkisini inceleyen Hipotez 3 test edildi. Sonuçlar, işe adanmişlığın işten ayrılma niyetine negatif ve anlamlı bir etki ettiğini göstermektedir ($\beta = - 0,70, p < 0,001$). Işe adanmişlık, kontrol değişkenlerinin ötesinde işten ayrılma niyetini açıklamadaki varyasyonun %46’sını akladığı görülmektedir ($\Delta R^2 = 0,46, \Delta F = 238,52, p < 0,001$) (Tablo 2, işten ayrılma niyeti ile ilgili 2 kolon). Başka bir değişle, işe adanmişlık arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Sonuç olarak, yukarıda, ilgili değişkenler arasındaki korelasyonun negatif ve anlamlı bulunması, burada ise bunu destekler hiyerarşik regresyon sonucuna ulaşılması araştırmanın nc hipotezini desteklemektedir. Buna göre, işe adanmişlık işten ayrılma niyetine negatif ve anlamlı bir etki etmektedir.

Kontrol değişkenlerinden şu anki amirle çalışma süresi çalışanın iş tatminine pozitif yönde etki ederken ($\beta = 0,20, p < 0,01$), organizasyondaki tecrübe olumsuz yönde etki etmektedir ($\beta = - 0,18, p < 0,05$) (Model 2, Tablo 2, solda). Bunun sebebi ise, çalışanın organizasyon içinde geçmiş yıllarda yaşadığı iş tecrübelerinin kalıcı olumsuz izlerinin olabildiğinin göstergesidir. Bundan da öte, çalışan iş yerinde

çalışmaktan tatminsiz olsa bile, şu anki amirle olan tecrübelerinin iyi yönde olması onu işletmede çalışmaya yönlendirmektedir.

Tablo 2: İşe Adanmışlığın, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi^{a, b}

Değişkenler	İş Tatmini		Örgütsel Bağlılık		İşten Ayrılma Niyeti	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Kontrol Değişkenleri						
1. Cinsiyet	-0,02	0,05	-0,03	0,03	-0,03	-0,10*
2. Medeni durum	0,04	-0,01	0,06	0,01	-0,06	-0,01
3. Yaş	0,02	0,08	0,02	0,08	-0,09	-0,15*
4. Şu anki amirle çalışma süresi	0,10	0,20**	-0,01	0,09	-0,09	-0,18*
5. Organizasyondaki tecrübe	0,06	-0,18*	0,10	-0,13	-0,02	0,21**
6. Eğitim	0,13*	0,02	-0,10	0,00	-0,09	0,01
Bağımsız Değişken						
7. İşe adanmışlık		0,75***		0,73***		-0,70***
R^2	0,04	0,57	0,02	0,52	0,04	0,50
Ayarlanmış R^2	0,02	0,56	0,00	0,51	0,01	0,48
ΔR^2		0,53		0,50		0,46
ΔF	1,96	320,34***	0,96	267,96***	1,60	238,52***
Δdf	6, 261	1, 260	6, 261	1, 260	6, 261	1, 260

^a n = 268. ^b Standart regresyon katsayıları rapor edilmiştir. *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

İşe adanmışlığın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği hiyerarşik regresyon denkleminde (Model 2, Tablo 2, ortada), hiçbir kontrol değişkeni anlamlı çıkmamıştır (alt boyutlar kullanılarak yapılan incelemede; duygusal ve devam bağlılığı için hiçbir kontrol değişkeni anlamlı çıkmamakta, devam bağlılığında şu anki amirle çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi anlamlı ($p < 0,05$) kontrol değişkenleri olarak ortaya çıkmaktadır). İşe adanmışlığın çalışanın işten ayrılma niyetine etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon denkleminde (Model 2, Tablo 2, sağda), cinsiyet ($\beta = -0,10$, $p < 0,05$), yaş ($\beta = -0,15$, $p < 0,01$) ve şu anki tecrübenin ($\beta = -0,18$, $p < 0,01$) işten ayrılma niyetine olumsuz, organizasyondaki tecrübenin ($\beta = 0,21$, $p < 0,01$) ise olumlu etki ettiği görülmektedir. Bayanlar, yaş olarak ileri olanlar ve şu anki amirle çalışma süresi yüksek olanlar işten ayrılma eğiliminde olmayan çalışanlardır. Bunun sebebi, bu tür çalışan grubunun diğerlerine göre mevcut işlerinden daha iyi iş bulma şanslarının daha az olmasıdır. Ayrıca, çalışanın organizasyonda çalışma süresi arttıkça, aynı çalışanın işten ayrılma niyeti artmaktadır. Bunda en büyük faktör, iş

yerinde yaşadığı olumsuz etkilerin kalıcı olumsuz etkilerini yaşıyor olması olabilir. Korasyon ve hiyerarşik regresyon sonuçları dikkate alındığında, araştırmanın her üç hipotezinin de veri tarafından desteklendiği görülmektedir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

İşe adanmışlığın, çalışanın tutum ve davranışları üzerindeki etkisini inceleyen bu araştırma önemli sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Özellikle, işe adanmışlık, çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin organizasyonları ile duygusal, bilişsel ve fiziksel bir bağ hissederek psikolojik bir köprü kurmaları, kendilerini çalıştıkları şirketin bir parçası olarak görmelerinin önemi, son yıllarda araştırmalara oldukça sık konu olmaktadır. Bunun nedeni, işgörenlerin kendilerini organizasyonlarıyla bütünleştirerek işe katılımlarının gerek işgören gerekse organizasyon açısından olumlu ve önemli sonuçlar doğurmasıdır. Bu çalışma, çalışanın işe adanmışlığının aynı çalışanın işyeri tutumlarını etkilediğini göstermektedir. Araştırma sonuçları teorik katkıları, araştırmanın güçlü yönleri ve sınırlılıkları ile geleceğe yönelik tavsiyeler kapsamında değerlendirilecektir. Bu amaçla aşağıda önce araştırmanın teorik katkıları üzerinde durulmaktadır.

Teorik Katkılar

Çalışan, enerjisini işe verdiğiğinde, aklını işine verip işinde yoğunlaştığında, enerjik hissettiğinde, işi hakkında olumlu duygulara sahip olduğunda, tamamen ona itina gösterdiğinde işiyle bütünleşir. İşiyle bütünleşen çalışan işini çok iyi yapma konusunda kendisini adar. Kendini adamadan dolayı da fiziksel çalışma şartları, çalışma arkadaşları, kendine ödenen ücret, terfi imkânı, iş güvencesi gibi konular önemli olmaktan daha ziyade, daha tali konuma gelir. Bunun en büyük sebebi kişinin kendini işine karşı adanmış hissetmesi ve işiyle bütünleşmesidir. Bundan dolayı da çalışan işine karşı kendini adanmış hissettiğinde, işi ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktadır. Yani, iş tatmini artmaktadır.

Kendini işe adayan çalışan aynı zamanda çalıştığı örgüte bağlı olan çalışandır. Örgütün sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi görür, kendini duygusal olarak işletmeye bağlı hisseder, örgüte aidiyet hissi besler, böylece, örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görür. Bunun böyle olmasının sebebinde yatan gerçek çalışanın işe adanmış olmasıyla aslında işini ve çalıştığı örgütünü benimsemesi ve bu benimseme karşılığında aldıklarıyla yetinmesi yatmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanın beklentilerini bulması söz konusudur. Örgütte buldukları onu örgütte kalmaya itmektedir. Hatta örgütten ayrılma düşüncesini bile suçluluk olarak kabul eder. Demek ki, çalışanın örgüte bağlılığını sağlayan temel unsurlardan bir tanesi de çalışanın işe adanmışlık düzeyinin yüksek olmasıdır. Bu sonuç, uygulama açısından işe adanmışlığı yüksek çalışanların işe alınmasının ve onların işe

adandırlık seviyelerinin yüksek tutulmasının çalışanları mevcut örgütlere bağlayacağını ifade etmektedir.

İşe adandırlığı yüksek olan çalışanların örgütsel adalet algısı, çalışma koşulları, terfi imkânları, iş güvencesi, ücret düzeyi olumlu olmaktadır. İşe adandırlığı yüksek olan çalışanlar işleriyle ilgili olumlu hissiyata sahip olduklarından, başka bir iş aramazlar. Tam tersine, örgütte kalıp, ona katkı sağlama amacındadırlar. Bu durum medeni ve eğitim durumu farklı olan bütün çalışanlar için geçerlidir. Yani, işe adandırlığı yüksek çalışanlar, medeni ve eğitim durumu ne olursa olsun işten ayrılma niyeti düşük olan çalışanlardır. Ancak, organizasyonda daha fazla tecrübeye sahip işe adandırlığı yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuçta en önemli etken, bu kişilerin daha fazla işe adandırlığa cevap verebilecek örgütlerde çalışma isteği olabilir. Kendilerine fazla güvenen işe adandırlığı yüksek çalışanlar daha iyi imkânları arama peşine düşebilirler. şunu da belirtmekte yarar var ki, yaş olarak daha ileri ve şu anki amiriyle daha çok çalışma süresine sahip olan işe adandırlığı yüksek çalışanlar için işten ayrılma niyeti daha azdır. İşe adandırlığı yüksek kadınların işten ayrılma niyeti işe adandırlığı yüksek erkeklere göre daha azdır. Sonuç olarak, işe adandırlık çalışanın işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir. alışan ne kadar kendini işine adarsa, işten ayrılma niyeti o kadar az olmaktadır. Ancak, çalışanın örgüt içindeki tecrübesi arttıa, adandırlığı azalmakta ve işten ayrılma niyeti artmaktadır. Bu sonuç, işe adandırlık-iş tatmini arasındaki negatif ve anlamlı ilişkinin çalışanın örgütteki çalışma süresi arttıa doğru olmadığını göstermektedir. Bu bir bakıma, örgütte uzun süre çalışan örgüt çalışanlarının işe adandırlık hissiyatını yüksek tutmanın bir gereklilik olduğunu göstermektedir.

İşe adandırlık, çalışanın iş tatminine ve örgütsel bağlılığına pozitif ve anlamlı, işten ayrılma niyetine negatif ve anlamlı bir etki etmektedir. Bu bakımdan mevcut araştırma, işe adandırlığın çalışanın tutumları üzerindeki etkisini açıklamış olmaktadır. Araştırmanın güçlü yönlerine gelince, ilk önce, OMV'yi kontrol edebilmek için araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ait veriler farkir zamanlarda toplanmıştır. Hiçbir istatistiksel yöntemin OMV'yi bulup ve sonrasında onu doğrulayacak güvenilir bir metot vermediği düşünüldüğünde (rn: Conway ve Lance, 2010; Richardson, Simmering ve Sturman, 2009), araştırmada verinin farklı zamanlarda toplanması OMV'yi kontrol imkânı sağlamıştır. İkincisi, araştırma, işe adandırlık ve: alışan tutumları arasındaki gelişmekte olan ampirik araştırma literatürünü zenginleştirmektedir. Üçüncüsü, anket geri dönüşüm oranının yüksek olması bu çalışmanın güçlü yönleri arasındadır. Sonucusu, araştırmanın farklı işletmelerde uygulanması ve farklı meslek grubunda çalışanları iştiva etmesi sonuçların genelleştirilebilmesini sağlamaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecekte Yapılacak Araştırmalara ve Pratiğe Dönük Tavsiyeler

Her örgütsel davranış araştırmasında olduğu gibi bu araştırmada da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işletme büyüklüğü, kültürü ve stratejisi gibi farklılıkların işe adanmışlık ve çalışanın tutumları üzerindeki ilişkide etkili olabileceği düşüncesidir. Dolayısıyla, gelecekte yapılacak çalışmalar, çok fazla sayıda işletmeden veri toplamaya dayalı olarak yapılmalı ve bu sayede işletme büyüklüğü, kültürü ve stratejisi gibi değişkenlerin incelenen ilişkide etkisi incelenmelidir. Böylece, incelenen ilişkilerdeki sınır şartları ortaya çıkarılarak ilişkilerin hangi durumlarda daha doğru olduğu ortaya konulabilir. İkincisi, mevcut araştırma sonuçlarının ülkemiz bazında genelleştirilebilmesi için de ülkemizin her tarafını temsil edecek örneklerin farklı illerden alınarak araştırmanın tekrar edilmesi sağlanmalıdır. Böylece, Hatay'daki 9 işletmeden elde edilen sonuçların, ülkemiz temelinde genelleştirilmesi sağlanacaktır. Üçüncüsü, incelenen ilişkiler boylamsal (longitudinal) araştırma tasarımları gerçekleştirilerek incelenmelidir. Çünkü boylamsal araştırma yalnız işe adanmışlığın zaman boyunca çalışan tutumlarının etkisini değil, bu etkinin zaman içerisinde tekrar işe adanmışlığa da etkisini inceleyeceğinden ilişkilerin zamansal etkilerinin de ortaya çıkarılması sağlanacaktır. Sonuncusu, işe adanmışlık ve çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesinde aracı ve moderatör değişkenlerin olması muhtemeldir. Örneğin, çalışanın amirine güveni işe adanmışlık ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etme olasılığı yüksektir. Bundan dolayı, gelecekteki çalışmalar işe adanmışlık ve çalışan tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesinde aracı ve moderatör değişkenleri kullanmak suretiyle de bu araştırmada ortaya çıkarılan sonuçların sınır şartlarını ortaya koyabilirler. Pratiğe yönelik öneri ise, yöneticilerin personel seçiminde işe adanmışlık potansiyeli yüksek olan çalışanları seçip, işe almalarıdır. Mevcut çalışanların da işe adanmışlıklarını arttıracak eğitimlere tabi tutulması da çalışanların işe adanmışlığını arttıracaktır.

Kaynaklar

- Abbott, G. N., Charles, M. A. ve White, F. A. (2005), "Linking Values and Organizational Commitment: A Correlational and Experimental Investigation in Two Organizations", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Akıncı, Z. (2002), "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 4, 1-25.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational and Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995), "Emotion in the Workplace: A Reappraisal" *Human Relations*, 48, 97-125.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2011), "Key Questions Regarding Work Engagement", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996), "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bedeian, A. G., Ferris, G. R. ve Kaçmar, K. M. (1992), "Age, Tenure, and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives", *Journal of Vocational Behavior*, 40, 33-48.
- Brislin, R. W. (1980), "Translation and Content Analysis of Oral and Written Material", Ed. H. C. Triandis ve J. W. Berry, *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Boston: Allyn & Bacon, 2, 349-444.
- Christian, M. S., Garza, A. S. ve Slaughter, J. E. (2011), "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance", *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Cialdini, B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S. ve Sloan, L. R. (1976), "Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies", *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 364-375.
- Conway, J. M. ve Lance, C. E. (2010), "What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research", *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986), "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Davis, S. J. (1998), *The 1997 National Survey of Volunteering*, London: Institute for Volunteering Research.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001), "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması", *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 159-178.

- Goleman, D. (2000), "Leadership that Gets Results", *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Lloret, S. (2006), "Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?", *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000), *Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Gruman, J. A. ve Saks, A. (2011), "Performance Management and Employee Engagement", *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Guatam, T., Narottam, J. D., Rolf, V. D. ve Ulrich, W. (2005), "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal", *Asian Journal of Social Psychology*, 8(2), 305-314.
- Gutierrez A. P., Candela, L. L. ve Carver, L. (2012), "The Structural Relationships between Organizational Commitment, Global Job Satisfaction, Developmental Experiences, Work Values, Organizational Support, and Person-Organization Fit Among Nursing Faculty", *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1601-1614.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Boston: Pearson.
- Hwang, I. S. ve Kou, J. H. (2006), "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations", *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-255.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N. W. (2004), "Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Kahn, W. A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W. A. (1992), "To Be Fully There: Psychological Presence at Work", *Human Relations*, 45, 321-349.
- Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", Ed. M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand. McNally, 1293-1349.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. ve Sirola, W. (1998), "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320.
- Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*, New York: Mc. Graw Hill Publishing.
- Lyness, K. S. ve Judiesch, M. K. (2001), "Are Female Managers Quitters? The Relationships of Gender, Promotion, and Family Leaves of Absence to Voluntary Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1167-1178.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001), "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

- May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004), "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7(1), 11-37.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer J. P. ve Allen N. J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mobley, W. H. (1982), *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, MA: Addison-Wesley.
- Morrison D., Cordery, J., G. ve Payne, R. (2005), "Job Design, Opportunities for Skill Utilization, and Intrinsic Job Satisfaction", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 59-79.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J. ve Wasserman, W. (1996), *Applied Linear Regression Model*, Chicago: Irwin.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Özyılmaz, A. ve Eser, S. (2013), "Ortak Metod Varyansı Nedir? Nasıl Kontrol Edilebilir?", 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, 30 Mayıs-1 Haziran 2013, Kütahya, 500-508.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, N. P. (2012), "Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it", *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Rich, B. L., Crawford, E. R. ve Lepine, J. A. (2010), "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Richardson, H., Simmering, M. J. ve Sturman, M. C. (2009), "A Tale of Three Perspectives: Examining Post Hoc Statistical Techniques for Detection and Correction of Common Method Variance", *Organizational Research Methods*, 12(4), 762-800.
- Rusbelt, C. A. ve Farrell, D. R. (1988), "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Saks, A. M. (2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004), "Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study", *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Gonzalez-Roma, V. ve Salanova, M. (2002a), "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006), "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study", *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve Bakker, A. B. (2002b), "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D. ve Greguras, G. J. (2004), "Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 89, 165-177.
- Simmons, B. L. (2002), "Positive Psychology at Work: Savoring Challenge and Engagement", Ed. R. Burke ve D. L. Nelson, *Advancing Women's Careers: Research and Practice*, Oxford, England: Blackwell, 273-286.
- Stum, D. L. (1999), "Workforce Commitment: Strategies for the New Work Order", *Strategy & Leadership*, 27(1), 5-7.
- van Dyne, L., Graham, J. W. ve Dienesch, R. M. (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Warr, P. B., Cook, J. D. ve Wall, T. D. (1979), "Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being", *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Wasti, S. A. (2002), "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context", *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.
- Wayne, J. S., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Williams, S. ve Shiaw, W. T. (1999), "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effect of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions", *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 133, 656-668.
- Wrzesniewski, A., Rozin, P. ve Bennett, G. (2002), "Working, Playing, and Eating: Making the Most of Most Moments", Ed. C. L. M. Keyes ve J. Haidt, *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, Washington, DC: American Psychological Association, 185-204.