



İSKENDERUN TEKNİK

ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ
PYGMALION ALGISININ
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE
ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN
ARACI ROLÜ:İZMİR ÖRNEĞİ**

Elif DÜLGER

**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

AĞUSTOS 2023

ELİF DÜLGER

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

AĞUSTOS 2023



**OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ PYGMALION ALGISININ İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACI ROLÜ:
İZMİR ÖRNEĞİ**

Elif DÜLGER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

AĞUSTOS 2023

Elif DÜLGER tarafından hazırlanan “OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ PYGMALION ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACI ROLÜ: İZMİR ÖRNEĞİ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Hasan CİNNİOĞLU

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Başkan: Doç. Dr. Gamze ERYILMAZ

Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Üye: Doç. Dr. Hasan CİNNİOĞLU

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Üye: Dr. Öğr. Üye. Çağrı SAÇLI

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı: Mersin Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma

Tarihi:29/08/2023

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Doç. Dr. Ersin BAHÇECİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

İskenderun Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez üzerinde Yükseköğretim Kurulu tarafından hiçbir değişiklik yapılamayacağı için tezin bilgisayar ekranında görüntülediğinde asıl nüsha ile aynı olması sorumluluğunun tarafıma ait olduğunu,
 - Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza

Elif DÜLGER

29/08/2023

OTEL İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ PYGMALION ALGISİNİN İŞTEN AYRILMA
NİYETİNE ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACI ROLÜ: İZMİR ÖRNEĞİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Elif DÜLGER

İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ağustos 2023

ÖZET

Üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu otel işletmelerinde, işgörenlerin işlerine adanmışlıkları ve işten ayrılma niyetleri işletmeler açısından rol oynayabilen kavramlardır. Günden güne teknolojiye değişiklikler yaşanması, rakip ve pazarların sürekli farklılaşması da işletmeler arası rekabeti arttırmaktadır. Bahsi geçen yoğun rekabet içerisinde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri de işgörenlerin davranış eğilimlerine bağlı olabilmektedir. Otel işletmeleri için en önemli sorunların başında personel devir oranının yüksek olmasının geldiği söylenebilir. Personel devir oranının yüksekliği, pazardaki rekabette nitelikli işgücü kaybına da neden olarak işletmelerin önünde engel oluşturabilecektir. İşten ayrılma niyetini azaltmakla bunu önlemenin mümkün olacağı söylenebilir. İşgörenlerin motive, çabalamaya istekli, özyeterlilik inancı kuvvetli ve işlerine bağlı olmasını sağlamak, işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlayabilecektir. Bu ihtiyaçlara yönelik en uygun görülen davranışlar ise Pygmalion ve işe adanmışlık davranışlarıdır. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, İzmir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin yöneticilerinden algıladıkları Pygmalion etkisinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde işe adanmışlıklarının aracı rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla Türkiye/İzmir ilinde faaliyet gösteren kolayda örneklem yöntemiyle seçilen 408 dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarından Aralık 2021 – Şubat 2022 tarihleri arasında yüz yüze ve online olarak anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda, otel işletmesi işgörenlerinin yöneticilerinden yüksek düzeyde Pygmalion etkisi algıladıkları, yüksek düzeyde işe adanmış oldukları ve işten ayrılma niyetlerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra otel işletmesi işgörenlerinin Pygmalion algı düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ve anlamlı; yine Pygmalion algı düzeylerinin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı; işe adanmışlık düzeylerinin ise işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, işgörenlerin Pygmalion algı düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisinde işe adanmışlığın tam aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler : Pygmalion, işten ayrılma niyeti, işe adanmışlık, otel işletmeleri

Sayfa Adedi : 125

Danışman : Doç. Dr. Hasan CİNNİOĞLU

THE MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT IN THE EFFECT OF
PYGMALION PERCEPTION OF THE HOTEL EMPLOYEES ON THE INTENTION
TO LEAVE: İZMİR SAMPLE

(M. Sc. Thesis)

Elif DÜLGER

ISKENDERUN TECHNICAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

August 2023

ABSTRACT

In hotel businesses where production and consumption occur simultaneously, the dedication of employees to their work and their intentions to leave their jobs are concepts that can play a role from the perspective of the establishments. The constant changes in technology and the continuous differentiation of competitors and markets increase inter-company competition. Within this context of intense competition, the continuity of establishments can also depend on the behavioral tendencies of employees. One of the most significant issues for hotel businesses is the high employee turnover rate. The high turnover rate may lead to a loss of qualified workforce in the market competition, posing a challenge for establishments. It can be said that reducing the intention to leave the job can prevent this. Ensuring that employees are motivated, willing to make an effort, have strong self-efficacy beliefs, and are committed to their jobs can lead to a decrease in their intentions to leave. The most appropriate behaviors to meet these needs are Pygmalion and organizational commitment behaviors. In this regard, the main aim of the study is to reveal the mediating role of organizational commitment in the effect of perceived Pygmalion influence from managers on the intention to leave the job among employees of four and five-star hotels operating in İzmir, Turkey. For this purpose, data was collected from 408 employees of four and five-star hotel establishments selected through convenience sampling method in İzmir, Turkey, between December 2021 and February 2022, using face-to-face and online survey methods. As a result of data analysis, it was determined that hotel employees perceived a high level of Pygmalion influence from their managers, they were highly committed to their jobs, and their intention to leave the job was low. Furthermore, it was found that the Pygmalion perception levels of hotel employees had a negative and significant impact on their intention to leave the job, a positive and significant impact on their organizational commitment, and organizational commitment had a negative and significant effect on their intention to leave. Additionally, it was identified that organizational commitment fully mediated the effect of employees' Pygmalion perception on their intention to leave the job. Based on the obtained results, some recommendations have been presented.

Key Words : Pygmalion, intention to leave, work engagement, hotel business
Page Number : 125
Supervisor : Assoc. Prof. Hasan CİNNİOĞLU

TEŞEKKÜR

Eğitim kendimi bildim bileli hayatımın içindeydi. Her zaman bir yolunu bulup eğitimi hayatımda tuttum, hep öğrenmeye hayranlık duydum. Hayatımın en önemli deneyimlerinden biri saydığım yüksek lisans tecrübemde yolumu kaybetmeme engel olan, tecrübeleriyle katkı sağlayan ve danışmanım olmasını şans bildiğim Doç. Dr. Hasan CİNNİOğLU hocam başta olmak üzere bu yolda emeğini eksik etmeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Sait DOğAN, Doç. Dr. Gamze ERYILMAZ'a ve tıkanığım zamanlarda defalarca bana motivasyon sağlamış olan sevgili hocam Ar. Gör. Damla DUMAN'a çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans süreci de dahil olmak üzere hayatımın her sürecinde tüm sınırlarını zorlayarak, sabırla bana olan inançlarını asla yitirmeyen canım babam Semih Yılmaz DÜLGER'e, en yakın arkadaşım annem Nuran DÜLGER'e ve her zorlandığımda başını ağrıttığım ablam Aslı SEZER'e çok teşekkür ederim.

Yolun başından beri yanımda olmasa da en zorlu kısmında dahil olup büyük bir centilmenlikle ve anlayışla ona ayıracağı zamandan kısmama ses etmeyen yol arkadaşım Umut GÖZÜBÜYÜK'e ve vesilesiyle hayatıma giren kan bağım olmasa da öz kardeşim gördüğüm Ömer GÖZÜBÜYÜK'e teşekkür ederim.

Tüm zorluklara, engellere rağmen hayatımın en güzel mücadelelerinden birinin sonuna ulaşmamda desteği olan herkese minnettarım. Çok şey öğrendim, çok güzel insanlar tanıdım, çok geliştirdim, çok değiştim. O yüzden iyi ki bu yola çıkmışım, iyi ki vazgeçmemişim, iyi ki bu deneyimleri hayatıma katmışım.

Yaşadığımız her tecrübenin izi kalıyor hayatımızda. Bu çalışmayı, bu süreçte yaşadığım en ağır ve en zor tecrübe olan 6 Şubat 2023 depreminde hayatını kaybeden tüm tez öğrencilerinin anısına adıyorum...

Sevginin gücüne ve geleceğe olan tüm inancımınla...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR	xv
1. GİRİŞ	1
2. PYGMALION ETKİSİ	3
2.1. Pygmalion Kavramı ve Tarihçesi	3
2.2. Pygmalion ile İlgili Kavramlar	8
2.2.1. Galatea etkisi	8
2.2.2. Golem etkisi (algısı)	9
2.2.3. Kendini gerçekleştiren kehanet	12
2.3. Pygmalion Etkisi ile İlgili Geliştirilmiş Modeller	15
2.4. Pygmalion Etkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar	21
2.5. Turizm İşletmelerinde Pygmalion Etkisi	24
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	27
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	27
3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	30
3.2.1. Dış faktörler	32
3.2.2. Örgütsel faktörler	32

Sayfa

3.2.3. Kişisel faktörler	33
3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	33
3.4. İşten Ayrılma Niyetini Önlemenin Yolları	35
3.5. İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Yapılmış Çalışmalar	38
3.6. Turizm İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyeti	43
3.7. Pygmalion Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	45
4. İŞE ADANMIŞLIK.....	47
4.1. İşe Adanmışlık Kavramı	47
4.2. İşe Adanmışlığın Alt Boyutları	50
4.2.1. Dinçlik (Vigor).....	50
4.2.2. Adanmışlık (Dedication).....	51
4.2.3. Kendini verme (Absorption)	52
4.3. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	53
4.4. İşe Adanmışlığın Sonuçları	57
4.4.1. İşe adanmışlığın işgören açısından sonuçları	58
4.4.2. İşe adanmışlığın örgüt açısından sonuçları	60
4.5. İşe Adanmışlık Üzerine Yapılmış Çalışmalar	62
4.6. Turizm İşletmelerinde İşe Adanmışlık.....	66
4.7. Pygmalion Algısının İşe Adanmışlığa Etkisi	69
4.8. İşe Adanmışlığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	70
4.9. Pygmalion Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü	71
5. PYGMALION ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	72
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	72

	Sayfa
5.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	74
5.2.1. Pygmalion algısı ölçeği.....	74
5.2.2. İşten ayrılma niyeti ölçeği.....	75
5.2.3. İşe adanmışlık ölçeği.....	75
5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	75
5.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	76
5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	77
5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	78
5.7. Anketlerin Pilot (Ön Test) Uygulaması	78
6.ARAŞTIRMANIN BULGULARI	80
6.1. Pygmalion Algısı, İşten Ayrılma Niyeti ve İşe Adanmışlık Ölçeklerinin Faktör Analizi Sonuçları	80
6.2. Pygmalion Algısı, İşten Ayrılma Niyeti ve İşe Adanmışlık Ölçeklerinin Güvenilirliğine Yönelik Bulgular	82
6.3. Pygmalion Algısı, İşten Ayrılma Niyeti ve İşe Adanmışlık Ölçekleriyle İlgili Betimleyici Analizler	83
6.4. Pygmalion Algısı, İşten Ayrılma Niyeti ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	86
6.5. Pygmalion Algısı, İşten Ayrılma Niyeti ve İşe Adanmışlık Arasında Regresyon Analizleri	88
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	93
KAYNAKLAR	98
EKLER	124
DİZİN	125

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Pygmalion ve golem etkisini tetikleyen davranışlara sahip lider özellikleri ..	11
Çizelge 3.1. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler	32
Çizelge 3.2. Örgütler ve bireyler için personel devrinin bazı olası olumlu ve olumsuz sonuçları.....	35
Çizelge 3.3. İşten ayrılma niyetini önlemenin yolları.....	38
Çizelge 4.1. İşe adanmışlık seviyelerinin bireysel ve örgütsel sonuçları	49
Çizelge 5.1. Katılımcıların demografik özellikleri	76
Çizelge 5.2. Ölçeklerin pilot çalışma uygulamasındaki cronbach alfa katsayıları	79
Çizelge 6.1. KMO değer aralıkları.....	80
Çizelge 6.2. Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi .	81
Çizelge 6.3. Yapısal eşitlik model uyumuna ilişkin değerler	81
Çizelge 6.4. Ölçeklerin Cronbach Alpha katsayısı	83
Çizelge 6.5. Pygmalion Algısı ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin betimleyici istatistikler (n=408)	84
Çizelge 6.6. İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin betimleyici istatistikler (n=408)	85
Çizelge 6.7. İşe Adanmışlık ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin betimleyici istatistikler (n=408)	86
Çizelge 6.8. Pygmalion algısı, işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi	87
Çizelge 6.9. Pygmalion algısının işten ayrılma niyetine etkisine yönelik regresyon analizi	88
Çizelge 6.10. Pygmalion algısının işe adanmışlığa etkisine yönelik regresyon analizi	89
Çizelge 6.11. İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisine yönelik regresyon analizi .	90
Çizelge 6.12. Pygmalion algısının ve işe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisine yönelik regresyon analizi	91

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Sosyal bilişsel teorinin işleyişi	5
Şekil 2.2. Kendini Gerçekleştiren Kehanet'in üç adımı	13
Şekil 2.3. Liderin ve astın beklenti döngüsü	14
Şekil 2.4. Harris M. Copper modeli	16
Şekil 2.5. Eden'in iş yerinde kendini gerçekleştiren kehanet modeli – 1	17
Şekil 2.6. Sutton ve Woodman'ın karma modeli	18
Şekil 2.7. Eden'in iş yerinde kendini gerçekleştiren kehanet modeli – 2	18
Şekil 2.8. Rosenthal'in 10 ok modeli	19
Şekil 2.9. Reynolds'ın modeli	20
Şekil 2.10. İşgörenlerin Pygmalion lider algısı ve lider çabalarını kavrayışı modeli	21
Şekil 3.1. İşten ayrılma ile ilgili karar süreci	29
Şekil 3.2. Personel devir oranının birincil değişkenleri ve süreci	31
Şekil 4.1. İşe adanmışlık modeli	54
Şekil 4.2. İşe adanmışlığa etki eden faktörler	55
Şekil 5.1. Araştırma modeli	77
Şekil 6.1. Ölçeklerin DFA modeli	82
Şekil 6.2. Sobel testi sonucu	92

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

DFA

Doğrulayıcı Faktör Analizi

KMO

Kaiser Mayer Olkin Katsayısı

UNWTO

Dünya Turizm Örgütü

WTTC

Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi

TL

Türk Lirası

Vb.

Ve benzeri

Vd.

Ve diğerleri

1. GİRİŞ

İnsan kaynağının işletme verimliliği üzerinde öneminin oldukça büyük olduğu sektörlerin başında turizm sektörü gelmektedir (Pelit ve Çetin, 2020: 1277). Günümüzde küreselleşmenin de artması ile özellikle otel işletmelerinin oluşan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için devamlı olarak değişim, karmaşa ve yeniliklerle başa çıkması gerekebilmektedir. Buna paralel olarak gün geçtikçe teknolojiye gelişmeler ve değişiklikler yaşanması, yeni rakip ve pazarların oluşması işletmelerin arasındaki rekabeti de arttırmaktadır. Yöneticilerin gelecekteki tehditleri ve fırsatları tahmin etme süreci, çevredeki hızlı değişimle birlikte ortaya çıkan yenilik ihtiyacı ve artan belirsizlik durumu nedeniyle zorlaşmaktadır (Joiner ve Josephs, 2007; Erkmén, Günsel ve Altındağ, 2020). Bununla birlikte, yöneticiler çevrelerindeki ve teknolojiye değişimleri ve gelişmeleri takip ederek, etrafındakileri yönlendirebilme ve kontrol edebilme becerisine sahip olmalıdırlar. Aynı zamanda, işgörenlerini teşvik edici davranışlar sergileyerek belirlenen amaç ve hedeflere en kısa sürede ulaşabilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. (Hamman ve Spayd, 2015). İşletmelerin verimli ve etkili olabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri işgörenlerin motivasyonlarına, özyeterlilik algılarına, işlerine olan bağlılığına ve işten ayrılma eğilimlerine bağlı olabilmektedir.

Kısaca olumlu beklenti etkisi olarak anılan Pygmalion, içinde pek çok olumlu davranış değişkenini barındırır. Bunlar; motivasyon, öz beklenti, özyeterlilik, çaba gibi olumlu davranışlardır. Pygmalion algısı arttıkça, söz konusu olumlu davranışlar da artmaktadır (Eden, 1984: 64; Livingston, 1988: 7-8; Wood ve Bandura, 1989: 364; Eden, 1992: 271; Yücel, 2013: 145). Ayrıca Pymalion algısı, yöneticilerin olumlu beklentilerini işgörene ileterek bu işgörenlerde performans (Eden ve Kinnar, 1991: 770; Kamphorst ve Swank, 2010: 2), işe adanma (Kim, Kim, Koo ve Cannon, 2017: 322) gibi olumlu davranışları pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilemektedir (Whitaker Shimko, 1989; Bayram, 2014; Manav, 2018; Sabat, Goldberg, King, Dawson ve Zhang, 2021).

Turizm sektörü, yoğun emek gerektirmesi nedeniyle sürekli işgücü ihtiyacı olan bir sektördür. Ancak, uzun ve esnek çalışma saatleri gibi olumsuzluklar, personel devir oranının artmasına neden olmaktadır (Eşitti, 2018: 236). Günümüzün rekabetçi ve sürekli bir değişim içinde olan iş ortamında, özellikle nitelikli işgörenleri işletmede tutmak önemlidir (Luecke, 2002: 83). İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmemesi, işten ayrılma

niyeti düzeyinin azaltılabilmesi için işletmelerin çeşitli önlemler almaları gerekebilir. Bu amaçla, işten ayrılma niyetini azaltabilecek davranışları belirlenmesi ve işletmede bu davranışların desteklenmesi personel devir oranını azaltabilecektir.

Otel işletmeleri için işletmenin performansını, etkinliğini, verimliliğini ve rekabet avantajını belirleyebilecek unsurlardan bir tanesi işgören davranışlarıdır. İşe adanmışlık düzeyi yüksek olan işgörenler işletmenin kâr marjının yükselmesi (Hughes ve Rog, 2008: 750), örgüt performansının artması (Roberts ve Davenport, 2002: 28), olumsuz iş yeri davranışlarının önlenmesi (Ariani, 2013: 51-52; Chhetri, 2017: 11) ve personel devir oranının düşmesi (Schaufeli ve Bakker, 2004: 295; Özyılmaz ve Süner, 2015: 150) gibi işletmeye faydalar sağlamaktadır. Ayrıca işe adanmış işgörenlerin adanma düzeylerinin yüksek olması, örgüt açısından, işletmenin rakipleri karşısında avantajlı olmasını sağlayabilmektedir (Güneş, 2022: 20).

Yukarıdaki ifadeler dikkate alındığında otel işletmesi işgörenlerinin Pygmalion algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etki oluşturacağı ve bu etkide işe adanmışlığın aracı bir etkiye sahip olup olmaması sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı, işgörenlerin Pygmalion algılarının işten ayrılma niyetine olan etkisini belirlemek ve işe adanmışlığın bu etkideki aracı rolünü ortaya koymaktır. Otel işletmesi işgörenlerinin Pygmalion algılarının, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyetlerinin düzeylerini tespit etmek ise bu çalışmanın alt amaçlarındandır.

Alanyazın incelendiğinde Pygmalion algısı, işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık üzerine kavramların her biri için ayrı ayrı veya söz konusu kavramların ikisi arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalarla karşılaşılmış olsa da özellikle turizm sektörü bazında bu üç değişkenin beraber incelendiği herhangi bir araştırma tespit edilmemiştir. Kavramların turizm sektörü açısından önemi de dikkate alındığında hem sektöre katkıda bulunmak hem de literatürdeki bu boşluğu doldurmak açısından çalışma önem arz etmektedir.

2. PYGMALION ETKİSİ

Bu bölümde, Pygmalion etkisi ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen kavramsal ve kuramsal bilgiler yer almaktadır.

2.1. Pygmalion Kavramı ve Tarihçesi

Romalı yazar Publius Ovidius Naso'nun anlattığı hikâyeye göre, Kıbrıs kralı Agenor'un oğlu Pygmalion fil dışından bir kadın heykeli yapmaya başlamış, eşsiz güzellikteki bu heykeli tamamladığında ise ona âşık olmuştur (Naso, 1994: 240, 413). Bu yüzden ona bu heykele benzeyen bir kadın vermeleri için tanrılara yalvarmaya başlar. Venüs, Pygmalion'un beklentisini ve heykele olan aşkını anlayarak dileğini yerine getirir (Naso, 1994: 241). Canlanan bu heykel, Ovidius'un hikayesinden çok daha sonra "Galatea" olarak adlandırılmıştır (Erdemol, 2018, 85).

Kısaca "Beklenti Etkisi" olarak özetlenen kavram ilk kez 1968 yılında Rosenthal ve Jacobson tarafından literatüre kazandırılmıştır ve aslında terim olarak metaforiktir. Rosenthal ve Jacobson (1968) da mitolojide bir heykeli insana dönüştürmüş olan beklentinin etkisini eğitim alanına entegre ederek olumlu sonuçlar gözlemlemiştir. Çalışma bir ilkokuldaki öğretmen – öğrenci ilişkisi üzerinde uygulanmış, öğretmenlerin kendilerinden beklentisini içselleştirerek algıladıkları beklenti doğrultusunda öğrencilerden olumlu ya da olumsuz sonuçlar alındığı görülmüştür (Rosenthal ve Jacobson, 1968). Kendini gerçekleştiren kehanet olarak da adlandırılan bu durum, bireylerin beklentilerini direkt ya da dolaylı bir şekilde yansıtmaları halinde, beklentinin muhatabında olan kişi ya da kişilerin kendisiyle ilgili tutumunda etkili olabildiğini göstermektedir (Poornima ve Chakraborty, 2010: 50). Bu teoriden yola çıkılarak Pygmalion etkisi sağlık, siyaset, savunma, ekonomi, psikoloji ve yönetim bilimi gibi pek çok alanda değerlendirilmiştir.

Pygmalion etkisi, "kişinin, bir süre sonra başkalarının (özellikle şu ya da bu yanıla kendinden üstün gördüğü insanların) ona ilişkin beklentilerine denk düşen davranışlar sergilemesi" olarak açıklanmaktadır (Budak, 2021: 604). Bireylerin karşı taraftan beklentilerini direkt veya dolaylı şekilde iletmeleri halinde bu geri bildirim tutum, duygu ve çevrelerine olan davranışlarını etkileyebilmesi durumudur (Poornima ve Chakraborty,

2010: 50). Ayrıca Pygmalion, insanların diledikleri veya gerçek olduğunu düşündükleri bir şeyin, er ya da geç gerçekleşeceğine inanan bir mitos olarak da ifade edilir (Gürel ve Muter, 2007: 561). Organizasyonel açıdan ise astların yöneticilerinin yüksek beklentilerine performans gelişimi ile tepki vermeleridir (Eden ve Kinnar, 1991: 770; Kamphorst ve Swank, 2013: 91). Bu açıdan, Pygmalion etkisinin performansı ve işgücünü arttırmada düşük maliyetli çabalar bütünü olduğu düşünülebilir. Örgütlerin öncelikli amacı, hedefleri doğrultusunda olumlu davranışları ön plana getirerek kaliteli işgören performansı sağlamaktır. Bu nedenle yönetici pozisyonunda bulunanların, davranış ve iletişimlerinin astlarının performansı ile doğrudan bağlantılı olduğunun farkında olmaları önemlidir (Bayram, 2014: 12).

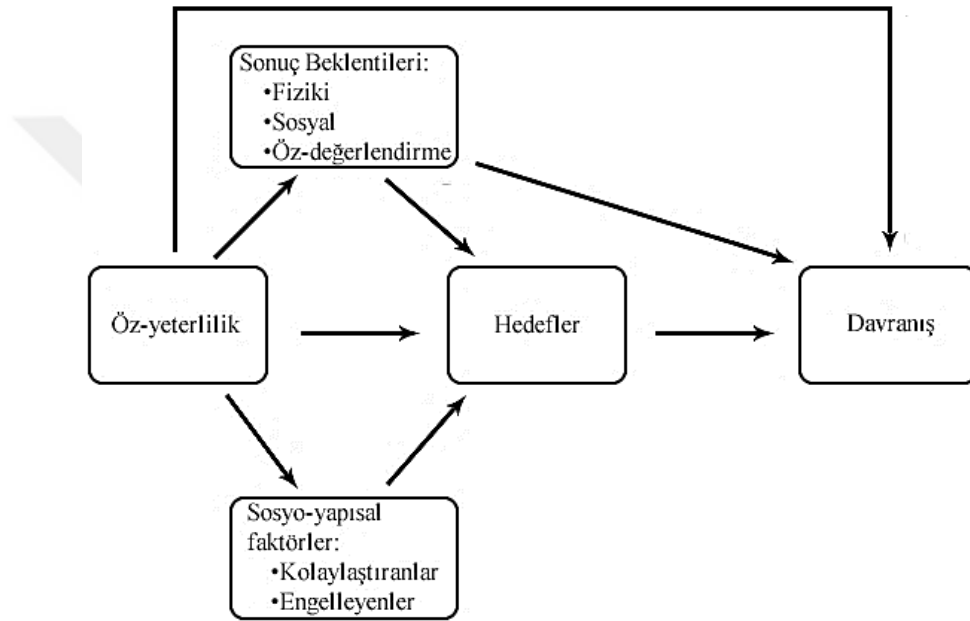
Olumlu bir iş yeri atmosferi oluşturmak temelde tüm örgütlerin benimsemeye çalıştığı bir tutumdur. Süreçlerin tamamında örgüt, yönetici ve işgören beklentilerini aynı düzlemde buluşturmak hedeflenir (Bayram, 2014: 12). Bunlarla beraber etkin ve verimli bir çalışma ortamının sağlanabilmesinin anahtarı da iletişimin sürekli ve açık olması ile sağlanabilir (Poornima ve Chakraborty, 2010: 54-55). Pygmalion, olumlu sayılan pek çok davranış değişkenini içerir. Bunlar; motivasyon, öz beklenti, kişilerarası beklenti, iletişim, liderlik ve performanstır (Eden, 1984: 64). Ayrıca Pygmalion yöneticiler tarafından benimsendiğinde, astların performans beklentilerini, çabasını, motivasyonunu ve özyeterliliklerini de etkilemektedir (Eden, 1992: 271).

Yönetici davranışlarının doğrudan etkilemekte olduğu sonuçlar göz önüne alındığında, açık ve doğru bir iletişim kurmanın önemi de anlaşılabilir. Ancak bu iletişim sürecinde yöneticilerin söylemleri kadar davranışları da önemlidir. Yöneticiler iletişimi kısıtlı tuttuklarında, mesafeli davrandıklarında ya da iletişimi tamamen kestiklerinde beklentileri yüksek olsa da davranışlarına yansımadağı sürece işgören tarafından güvenilir olarak algılanmadığı için karşılık bulamaz (Livingston, 1988: 5-6; Bayram, 2014: 19-20).

Pygmalion kavramının temellendirilebilmesinde sosyal bilişsel teori, özyeterlilik teorisi ve Rosenthal'ın dört faktör teorileri kullanılabilir (Bayram, 2014: 24).

Sosyal Bilişsel Teori: Albert Bandura'nın 1960'larda sosyal öğrenme yöntemleri üzerine yaptığı çalışmaları ile temelleri atılan "Sosyal Bilişsel Teori"; öğrenmenin kişi, çevre ve davranış üçgeninin dinamik ve karşılıklı etkileşimi ile sosyal bir bağlamda gerçekleştiğini

öne sürmektedir. Bu teoriye göre, bireyler geçmiş tecrübeleri, çevresinde olan olayları ve gerçekleşen davranışları bir rehber olarak görerek sonuçlar hakkında varsayımlarda bulunmaktadır. Çünkü Bandura'ya göre: "İnsanlar ne yapacaklarını bilmek için sadece kendi eylemlerinin etkilerine güvenmek zorunda kalsaydı, öğrenme tehlikeli olmaktan ziyade aşırı derecede zahmetli olurdu." (Bandura, 1977). Bu bilgiler ışığında, sosyal bilişsel teoriyi, kişilerin eylemlerinin olası sonuçları hakkındaki inançları olarak özetlemek de mümkün olabilmektedir. Sosyal bilişsel teorinin işleyiş süreci Şekil 2.1. ile açıklanmıştır.



Şekil 2.1. Sosyal bilişsel teorinin işleyişi

Kaynak: Bandura, 2009: 180

Özyeterlilik Teorisi: Bireyin bir duruma ilişkin bir vazifeyi başarılı şekilde sürdüreceğine dair motivasyon, eylem planı ve bilişsel kaynaklarını tetiklemek için ihtiyaç duyduğu becerilerine duyduğu güven ve/veya inançtır. Bireyler bir tercihte bulunmadan ve bu konuda çaba göstermeye başlamadan önce, bu konu ile ilgili becerilerini tartma, değerlendirme ve bu becerileri bütünleştirme eğiliminde olurlar. Söz konusu özyeterlilik beklentileri de bireyin görevle baş edebilip edemeyeceğini, bununla ilgili harcayacağı çaba miktarını ve her şey yolunda gittiği takdirde çaba göstermeye ne kadar süre devam edebileceğini gösterir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66).

Bandura'ya (1997) göre özyeterliliğin beslendiği çeşitli kaynaklar bulunmaktadır. Kişilerin başarıya ulaşma sürecinde üstesinden geldiği zorluklar ve öğrendiği yeni deneyimler

özyeterlilik inançlarını besleyen kaynakların ilkidir. Kişi başarıya ulaştıkça kendine olan inancı da artar. Başka bir kaynak da kişilerin kendileri ile benzer özellikler taşıyan bireylerin deneyimlerini örnek almalarıdır. Kendilerine benzer özellikteki kişilerin ulaştığı başarılar rekabet hissiyle birlikte özyeterlilik inancını da besler. Sözlü ya da sosyal ikna ise özyeterliliği besleyen başka bir kaynaktır. Önemli kişiler tarafından yeterlilikle ilgili ikna edilmek, kişinin zor konularla başa çıkarken bile inancını güdüleyebilir. Son kaynak ise psikolojik ve duygusal uyarıdır. Kişinin fiziksel durumu, stres seviyesi, duygusal eğilimleri gibi göstergeler, özyeterlilik inancını etkiler. Bu açılarından kişi iyi durumda ise, özyeterliliği olumlu şekilde beslenir. Yalnız buradan hayali bir iyimserlik gerektirdiği çıkarılmamalıdır. Özyeterliliğin beslendiği tüm kaynaklar yalnızca gerçek deneyime dayanır ve yeteneği ortaya çıkarmak için teşvik eder (Bandura 1997: 79-115).

Yeni bir şey öğrenme veya bir yetenek kazanma sırasında ve sonrasında öğrenilen bilgi veya kazanılan becerinin uygulanma sürecinde özyeterliliğin önemli rolü vardır (Kotaman, 2008: 114). Bireyin bilgi ve beceriye sahip olması tek başına özyeterliliği sağlamaz, kendine inanması da oldukça önemlidir. Bandura (1989: 47-48), çalışmasında becerileri konusunda kendinden şüphe eden bireylerin herhangi bir başarısızlık durumunda daha kolay vazgeçtiklerinden bahsetmektedir. Fakat beceri konusunda kaygı taşımayanlar, istediklerine ulaşma amacı ile başarısızlıkta dahi çabalarını arttırarak başarıya ulaşana kadar denerler (Bandura, 1989: 47-48). Bu nedenle, örgütlerde çalışanların performansı açısından, özyeterliliği yüksek olan çalışanların doğru değerlendirildiği takdirde başarıyla sonuçlanan yüksek çaba ile karşılık verme, düşük özyeterliliğe sahip çalışanların ise çabalarından hızla vazgeçerek yaptıkları işlerin başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksektir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66).

Rosenthal'in Dört Faktör Teorisi: Robert Rosenthal'e (1973) ait olan bu teoriye göre; öğretmenlerin beklenti yani Pygmalion etkisini dört temel faktör yönlendirir. Bu faktörlerin ilki olan iklim, öğretmenler tarafından hissettirilen yüksek beklentinin yarattığı sosyo-duygusal ortamdır. İkinci faktör, öğretmenlerin öğrencilerine kaliteli ve yeterli kaynak sağlamasıdır. Girdi olarak anılan bu faktör, Pygmalion etkisinin öncüllerinden sayılmaktadır. Üçüncü faktör ise, çıktı olarak belirtilmektedir ve öğretmenlerin öğrencilere sorumluluk almaları için fırsat vermesini kapsar. Dördüncü ve son faktör ise, geribildirimdir. Öğrencilerin öğretmenlerinden aldıkları geribildirimlerin daha kapsamlı ve bilgilendirici olması halinde öğrencilerin performansını olumlu etkilediğini öne sürer (Rosenthal, 1973).

Bu dört faktör göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel açıdan da Pygmalion etkisi kullanılarak verimli sonuçlar alınabileceği düşünülebilir.

Rosenthal'in dört faktör teorisi, sözlü ve sözsüz iletişimin gerekliliklerini ortaya koyarak Pygmalion etkisi yaratan kişilerin özelliklerini göstermektedir. Bundan yola çıkarak örgütlerde bu dört faktörün uygulanması şu şekilde mümkün olabilecektir:

- 1) *İklim*: Örgüt lideri ya da üst yönetici astları ile sosyo-duygusal bir atmosfer oluşturmalıdır, bunu teşvik etmeli ve istekli olmalıdır. Bunu iletişim şekline farklı yollarla ve samimi şekilde yansıtabilmelidir. Örneğin göz teması, gülümseme, ilgi gösterme gibi.
- 2) *Girdi*: Çalışanlara daha fazla kaynak sağlayarak potansiyellerinin yüksek olduğunu hissettirmek ve daha zor ya da daha çok konuyu öğrenmeleri teşvik edilmelidir.
- 3) *Çıktı*: Çalışanlara işlerini doğru yapabilmeleri için daha çok zaman tanınmalı, bu süreçte de daha çok soru cevap diyalogu kurabilmek için teşvik edilmelidir.
- 4) *Geribildirim*: Çalışanların performansları hakkında onlarla daha fazla geribildirim amaçlı iletişim kurulmalıdır. Bu geribildirimler tepki, övgü, sözlü ipuçları ya da gelişimlerini desteklemek adına eleştiri yapmak şeklinde olabilir (Brodersen, 2001: 12-13).

Sosyal bilişsel teoriye göre kişinin performansındaki gelişmeler ve motivasyonunu otokontrol mekanizmaları yönetir. Bu mekanizmalar kişilerin yeteneklerine olan inançları yani özyeterlilik inançları ile bağlantılıdır. Eğer kişi yeteneklerine güveniyorsa, bu durumda özyeterlilik yüksek olacağından motivasyon tetiklenecektir (Wood ve Bandura, 1989: 364). Bu işleyiş örgütsel bakımdan değerlendirildiğinde, çalışanların motivasyonlarını yükseltebilmek ve sonucunda başarıyı teşvik etmek adına özyeterlilik inançlarının yüksek olması gerektiği düşünülebilir. Bu durumda, özyeterlilik algısı düşük olan bireylerin üstleri tarafından desteklenmeleri hem çalışan hem de örgüt açısından faydalı olacaktır.

Çalışanların her birinin bireysel olarak özyeterlilik algılarının yüksek olması önemlidir. Çünkü bireylerin inançları çevrelerini de etkiler ve yönlendirir (Wood ve Bandura, 1989:

364). Örgüt ortamının bu etkileşimi göz önüne alındığında, çalışanların tamamının desteklenmesinin örgütün gelişimi açısından gerekli olacağı söylenebilir.

Özyeterlilik algısının düzeyi, motivasyonu etkilediğini göz önünde bulundurursak, çalışanların da özyeterlilik algısının yüksek olmasının performansı pozitif anlamda etkileyeceği ve örgüte olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülebilir. Bir liderin çalışanlarında Pygmalion algısını arttırması, özyeterlilik seviyesini de yükseltmektedir (Sezgin, 2018: 117). Bu nedenle, çalışanların liderlerinden algıladıkları Pygmalion'un etkisi ile yüksek motivasyona sahip, özyeterlilik inancı yüksek, sürekli gelişen, beklentiye doğru algılayabilen ve buna yüksek performans ile cevap verebilen bireyler haline gelmesi öngörülebilir.

2.2. Pygmalion ile İlgili Kavramlar

Bu bölümde, Pygmalion kavramıyla ilişkisi olan Galatea Etkisi (Algısı), Golem Etkisi (Algısı) ve Kendini Gerçekleştiren Kehanet kavramları açıklanmaktadır.

2.2.1. Galatea etkisi (algısı)

Galatea kavramının literatüre bir kavram olarak kazandırılması Eden ve Ravid tarafından 1982 yılında yapılmış “Pygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor- and self-expectancy on trainee performance” adlı çalışma ile gerçekleşmiştir. Fakat bu çalışmada kavram “Galatea” olarak adlandırılmamış, etkileyen tarafı yani üstleri ve etkilenen tarafın yani astların ulaştığı sonuçları kapsayan “Pygmalion” etkisine, astların uyarımlarla kendi kendini etkilediği varsayımı ile yaklaşarak yeni bir bakış açısı sunulmuştur (Eden ve Ravid, 1982).

Galatea etkisi; “üstlerin astlarından çok şey beklemesine yol açan Pygmalion'un etkilerinden farklı olarak, kendilerinden çok şey beklemeye yönlendirilen bireylerin kendi ürettiği bir beklenti etkisidir” şeklinde açıklanabilir (Eden, Geller, Gewirtz, Gordon-Tenner, Inbar, Liberman, Pass, Salomon-Segev, Shalit, 2000: 172). Yani, liderlerin astlarından beklentileri olması durumunda değil, astların kendileri ile ilgili beklentiye sahip olmalarıyla ortaya çıkar ve Pygmalion etkisinin bir parçası olarak değerlendirilebilir (Eden ve Kinnar, 1991: 770; Kierein ve Gold, 2000: 914). Ayrıca Daido ve Itoh (2005: 3), Pygmalion etkisinin astların

öz beklentilerini olumlu etkilediğini, böylece de artan öz beklentinin kendi performansını iyileştirme çabasına dönüştüğünü ve bu kısmın Galatea olduğunu söyler. Ayrıca Galatea'nın varlığı da Pygmalion'un oluşumunu olumlu yönde etkileyen bir etmendir (Bayram, 2014: 13).

Galatea etkisi, üstlerin astlarına dair beklentilere sahip olmalarını, astların da haklarında beklentiye sahip olunduğunun farkına vararak buna uygun davranmak amacıyla performanslarını arttırmasını ifade eder (Eden ve Kinnar, 1991: 770; Kierein ve Gold, 2000: 914; Daido ve Itoh, 2005: 3). Doğası gereği, Pygmalion ve Galatea birbiri ile iç içedir çünkü birçok yönetici beklentilerini astlarına iletme eğilimindedir (Eden ve Kinnar, 1991: 770). Bu nedenle birbirinden ayırmak zordur. Galatea etkisinde esas olan, astların kendilerine dair beklentilerinin artmış olmasıdır (Kierein ve Gold, 2000: 914). Pygmalion'da beklenti diğer etkenler tarafından başlatılırken (other-initiated), Galatea etkisinde ise kendi kendine başlatılmaktadır (self-initiated) (Chen ve Klimoski, 2003: 592). Bu durumda, iki kavram arasındaki en temel farklılığın beklentiye başlatan olduğu söylenebilir.

Pygmalion'u oluşturan 3 temel etmen liderlik, yönetici beklentileri ve başarı üçgeni iken Galatea'da bu üçgeni oluşturan etmenler performans beklentisi, astın özyeterlilikleri ve yine başarıdır (Bayram, 2014: 13). Daha önce yapılan çeşitli araştırmalar, Galatea etkisi ya da algısının olumlu sonuçlar sağladığını ortaya koymuştur. Frayne ve Latham (1987), bir eğitim programında devamsızlık sorununu minimize etmek amacı ile özyeterlilik inancını destekleyerek katılımın arttığını gösterdiler. Gist, Schwoerer ve Rosen (1989), yaptıkları çalışma ile üniversite yöneticileri için düzenlenen bir bilgisayar yazılımı eğitiminde özyeterliliğin arttırılmasının performansı olumlu yönde etkilediğini buldular. Caplan, Vinokur, Price ve van Ryn (1989) ile Eden ve Aviram (1990) işsiz kişilerin özyeterliliği arttırıldığında iş bulma olasılıklarının da arttığını ortaya koymuşlardır.

2.2.2. Golem etkisi (algısı)

Golem, toz veya toprak gibi maddelerden oluşan ve ritüel büyüler ile İbranice harf dizileri sayesinde yaşam verildiği söylenen bir yaratıktır. Tehlike altındaki bir Yahudi topluluğunun yardımcısı, yoldaşı veya kurtarıcısı olması amacı ile bir insan tarafından yaratılmış olan Golem, birçok hikâyede canavara dönüşerek yaratıcısı için bir tehdit oluşturmaktadır (JMBerlin, 2022).

Golem efsanesinin merkezinde, yaratıcılık, kontrol, güç ve kurtuluş gibi bir dizi tema ile birlikte insanın yaratma arzusu yer alır. Golem ayrıca her çağın korkunç tehlikelerini ve kurtuluş umutlarını sembolize eder (JMBerlin, 2022). Golem kavramı literatürde sosyal bilimler alanında kendini gerçekleştiren kehanetlerdeki önyargılar, bu önyargıların negatif etkiler ve çarpıklıklar hakkında çalışmalar yapan eğitimci ve araştırmacıların endişelerini betimlemekte kullanılır (Babad, Inbar ve Rosenthal 1982: 459).

Golem etkisi, Babad, vd. (1982: 459) tarafından Pygmalion etkisinin negatif hali yani “tersine Pygmalion” etkisini adlandırmak amacıyla kullanılmıştır. Golem etkisi, çalışanların, yöneticilerinin kendileri hakkındaki beklentilerinin düşük olduğunu fark etmesi ile ortaya çıkar ve bu durum performanslarında düşüş olarak kendini gösterir (Oz ve Eden, 1994: 744; Kierein ve Gold, 2000: 914; Reynolds, 2007: 475).

Yöneticilerin düşük beklentileri sebebiyle çalışanların başarısı kısıtlanmaktadır. Bunun yansıması iki şekilde meydana gelmektedir. Bunların ilki, söz konusu düşük beklentilerin astların performanslarında kesin ve net bir şekilde düşüşe sebebiyet vermesidir. İkincisi ise çalışanın beklenenin altında performans göstermesi durumudur (Manav, 2018: 20).

Golem etkisini ispatlayan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri Babad vd. (1982), Oz ve Eden (1994), Davidson ve Eden (2000)’a aittir. Fakat bu araştırmalar negatif beklentiyi üzerine değildir (Reynolds, 2007: 478). Yalnızca Vurgt (1990) yaptığı araştırmada Golem ile ilgili olumsuz beklenti tutumunu doğrudan test ederek çalışmasında yer vermiştir ancak bu çalışma da yönetim konusunda yapılmamıştır (Vrugt, 1990:77).

Bahsi geçen çalışmalardan Babad vd. (1982: 466) çalışmalarında Golem etkisinin öğretmen ya da yönetici tarzında bir otorite figürünce hissettirilen düşük beklenti ile başladığını belirtmişlerdir. Oz ve Eden (1994: 745) Golem etkisinin yüksek uzmanlık sahibi bireylerde görüldüğünü belirtmiştir. Ayrıca yine bu çalışmada, Golem etkisinin öneminin altını şu cümle ile çizmişlerdir; *“Eğer Golem’i önemsemezsek, yönetim yapbozunda kendini gerçekleştiren kehanet ile ilgili mühim bir parçayı gözden kaçırmış oluruz.”* (Oz ve Eden, 1994: 750). Davidson ve Eden (2000: 395) ise araştırmalarında Oz ve Eden (1994)’in çalışmalarının aksine, Golem etkisinin düşük uzmanlığa sahip bireylerde görüldüğünü savunmuşlardır. Reynolds (2005) ise üniversite sınıfında bir çalışma gerçekleştirmiş, bu

çalışma ile negatif ve pozitif beklentilerin performans sonuçlarına doğrudan etkisi olduğunu göstermiştir. Araştırmanın sonucu ise “*Pygmalion kullanılmalı, Golem bastırılmalıdır.*” şeklinde sloganlaşmıştır.

Pygmalion ve Golem etkisini tetikleyen davranışlara sahip lider özellikleri Stoicescu ve Ghinea (2013: 706) tarafından gözden geçirilmiş ve sonucunda bahsi geçen lider özellikleri kişilik ve teknik olarak iki başlık altında karşılaştırılarak tablolaştırılmıştır (Çizelge 2.1.).

Çizelge 2.1. Pygmalion ve golem etkisini tetikleyen davranışlara sahip lider özellikleri

	Pygmalion Lider	Golem Lider
Kişisel Özellikler	Empati kuran	Empati eksikliği olan
	Diğer kişilerin fikir ve görüşlerini önemseyen	Diğer kişilerin fikir ve görüşlerini önemsemeyen
	Yüksek beklenti sahibi	Düşük beklenti sahibi
	Duygusal istikrar	Duygusal istikrarsızlık
	Açık iletişim stili	Kapalı iletişim stili
	Sabırlı	Sabırsız
	Hevesli	Sönük
	Hataları fırsat olarak gören	Hataları olumsuzluk olarak gören
	Teşvik edici	Cesaret kırıcı
	Konuşulması kolay	Zor yaklaşılan
	Kendinden emin	Özgüveni eksik
	Kabullenici	Hoşgörüsüz
	Diğer kişilere güvenen	Diğer kişilere güven eksikliği olan
Teknikler	Model olabilme	Örnek teşkil etmeme
	Cevapları astlarından almaya istekli	Astların cevaplarını duymakla ilgilenmeyen
	Başarıyı ödüllendirme	Başarıyı göz ardı etme
	Geribildirim sunma	Geribildirim vermekle ilgilenmeyen
	İş birliği sağlamaya çalışma	Rekabetçi davranma
	Bol miktarda malzeme imkânı sunma	Düşük etkili öğretim sağlama
	İklimin sıcak olmasını sağlama	Destek sunmama

Kaynak: Stoicescu ve Ghinea, 2013: 706

Yöneticiler astları ile ilgili performans değerlendirmelerinde eşitsizlik olması halinde Golem etkisi görülmektedir. Düşük beklentiler yöneticiler tarafından yaş, cinsiyeti, etnik köken ya da dini inanış gibi etmenlere dayandırılmaz. Düşük beklentiler yalnızca performans değerlendirmelerinin tarafsız olması halinde kabul edilebilir. Yöneticilerin genel kanısı,

performans değerlendirmesi dūřuk olan astlarının başarılı olmadığı yōnūndedir. Fakat sōz konusu değerlendirmeyi yapan da kendileridir. Bu durumda, Golem etkisinin ortaya çıkmasında farkında olmadan yōneticilerin kendilerinin de payı olur (Oz ve Eden, 1994: 751-752).

2.2.3. Kendini gerçekleştiren kehanet

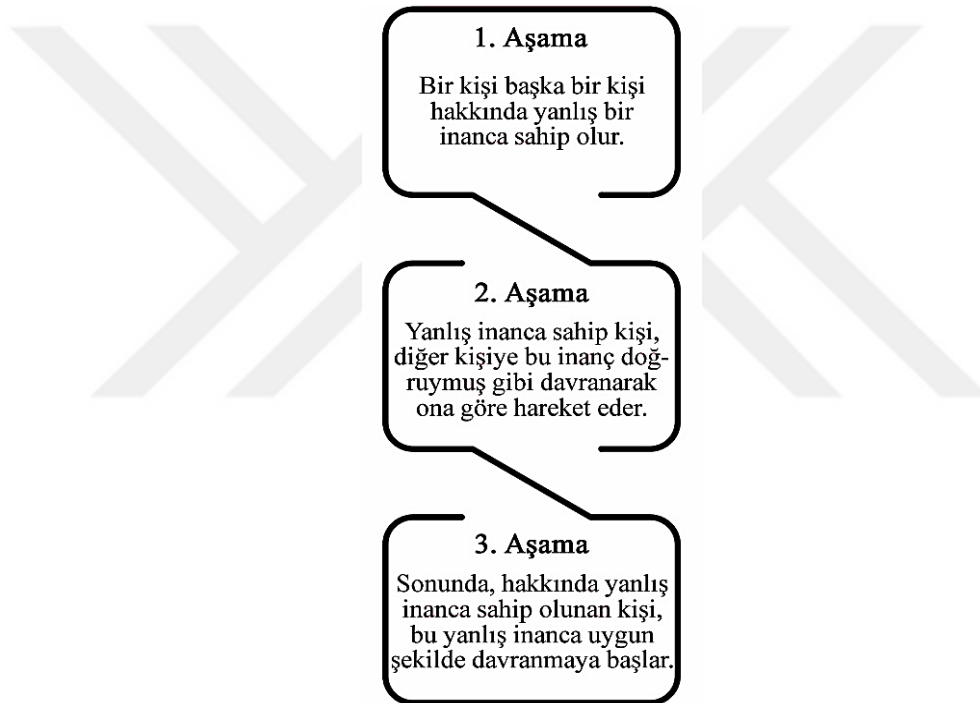
İlk kez 1948 yılında Robert Merton tarafından yazılan “The Self-Fulfilling Prophecy” adlı çalışmada ortaya atılan “Kendini Gerçekleřtiren Kehanet” kavramı, sosyal ve sosyo-psikolojik bir kavram olarak açıklanmıştır. Merton, kavramı “başlangıçta durumun yeni bir davranışa sebebiyet veren hatalı bir tanımından ibaret iken, sonradan temelde hatalı olan bu durumun gerçeğe dōnūřmesidir.” şeklinde tanımlar (Merton, 1948: 195). Bu ifadedeki kilit nokta “durumun tanımının yanlış yapılması”dır. Bu demektir ki doğru değerlendirilmif bir durumda Kendini Gerçekleřtiren Kehanet’ten sōz edilemez (Hawes, 2005: 3). Ayrıca yine aynı çalışmasında Merton, Kendini Gerçekleřtiren Kehanet’in yanılıcı geçerliliğinin, bir hata saltanatının sūrmesine neden olduğunu belirtmiştir (Merton, 1948: 195).

Rosenthal ve Jacobson (1968: vii-82) alışmalarında Kendini Gerçekleştiren Kehanet ile ilgili olarak bir kişinin diğerinin davranışına ilişkin beklentilerinin, kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet işlevi gōrebileceęine dair kanıt sağladığını ve bir kişinin başka bir kişinin davranışına ilişkin beklentisinin, farkında olmadan, sadece yapılmış olduğu için daha doğru bir tahmin haline gelebileceğini sōylemiřlerdir. Ayrıca bir kişinin bir başkasının davranışına yōnelik beklentisinin, kendini gerçekleştiren kehaneti ortaya çıkarmasını yazdıkları kitabın ana fikri olarak belirlemişlerdir (Rosenthal ve Jacobson 1968: 174).

Rosenthal ve Jacobson (1968) “Pygmalion in the Classroom” isimli çalışmalarında oğretmenlerin oğrencilerinden yūksək performans beklediklerinde sōz konusu oğrencilerin diğer oğrencilere kıyasla daha yūksək performans sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Çalışma için yapılan deneyde oğretmenler yūksək performans bekledikleri oğrencilerine diğerlerinde farklı davranmışlardır. Bu deneylerde oğretmenlerin bu beklentilerinin sonucu eğitsel kendini gerçekleştiren kehanetin bir orneği niteliğindedir. Dięer bir deneyde ise yaz kampına katılım gōsteren ve oğretmenlerinin yavaş oğrendiklerine inandığı oğrenciler ile oğrenme kapasitesinin yūksək olduğuna inandığı oğrenciler karşılaştırılmıştır. 60 oğrencinin katıldığı bu deneyde yūksək oğrenme kapasitesine sahip olduğuna inanılan oğrencilerde

öğrenmenin diğer gruptaki öğrencilerden daha hızlı gerçekleştiği görülmüştür (Rosenthal ve Jacobson, 1968).

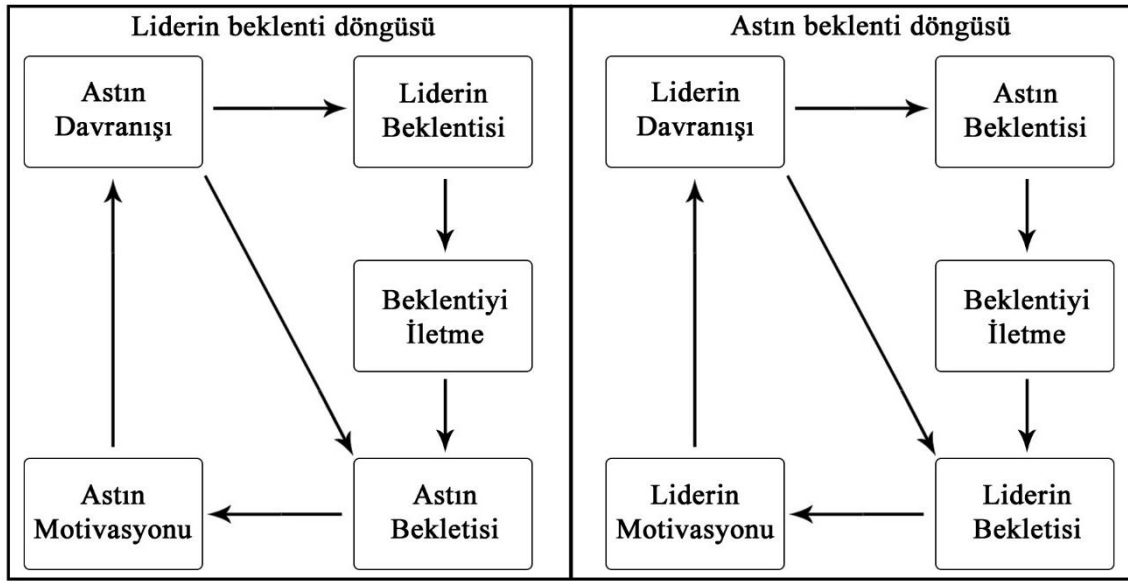
Priyabhashini ve Krishnan (2005: 483) Kendini Gerçekleştiren Kehanet'i, bir durumun yanlış bir şekilde tanımlanması sonucunda yapılan bu tanım nedeniyle yanlışın gerçeğe dönüşerek yeni bir davranışa yol açması olarak açıklarlar. Yani sonuçlar, insanlar onları gerçek olarak gördüklerinde gerçeklik kazanırlar (Priyabhashini ve Krishnan, 2005: 483). Willard, Madon, Buller ve Scherr (2008: 1216) çalışmalarında, Kendini Gerçekleştiren Kehanet'in üç adımdan oluştuğunu öne sürmüştür. Bu adımlar, Şekil 2.2. ile açıklanmıştır.



Şekil 2.2. Kendini Gerçekleştiren Kehanet'in üç adımı

Kaynak: Willard vd., 2008: 1216

Field ve Van Seters'a (1988: 22) göre Kendini Gerçekleştiren Kehanet lider ile ast arasındaki etkileşimlerin sürekliliğini barındıran dinamik bir döngü sürecidir. Bu süreci başlatan şey lider ya da astın zihninde oluşan belirli beklentilerdir. Lider beklentilerini bilinçli veya bilinçsiz şekilde, sözlü veya sözsüz olarak iletir. Bu beklentileri fark eden astlar da kendi beklentilerini liderininkine uygun olarak ayarlar ve bu beklentileri yerine getirmek için kendini motive ederek kehaneti doğrulayıcı şekilde faaliyet gösterir. Bu kişilerarası beklenti döngüsünün lider ve ast taraflarının diyagramı Şekil 2.3.'teki gibidir (Field ve Van Seters, 1988: 22-23).



Şekil 2.3. Liderin ve astın beklenti döngüsü

Kaynak: Field ve Van Seters, 1988: 23

Kendini Gerçekleştiren Kehaneti güçlendiren en önemli faktör beklentiği açık olarak iletmeğdir (Yücel, 2013: 107). Bunu etkili şekilde sağlamak için vücut dili, göz kontağı, geribildirim, ses tonu, el hareketleri, temas, gülümseme gibi iletişim yöntemleri kullanılabilir (Harris ve Rosenthal, 1985: 367). Bu gibi iletişim unsurlarının Kendini Gerçekleştiren Kehanet sürecine dahil edilmesi oldukça önemlidir. İletişimi gerçekleştirmeğ üç yolu bulunmaktadır. Bunlar; sözler ile, ses tonu ile ve sözsüz ifadeler ile gerçekleşebilir. Sözler ile kurduğumuz iletişim, toplam iletişimimizin oldukça küçük bir kısmını kapsadığı için liderlerin de astları ile sağlayacağı iletişim bu düzeyde kalmayacaktır. Eğer sözlü şekilde iletilen ifadeler ile ses tonu ve/veya sözsüz iletilen ifadeler arasında tutarsızlık olur ise inandırıcılığını kaybedecektir (Field ve Van Seters, 1988: 25).

Eden ve Kinnar (1991: 779) yaptıkları çalışma ile Kendini Gerçekleşen Kehanet'in iş hayatında da geçerli olacağını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaya göre liderler beklentileri çalışanların motivasyonunu arttırarak performanslarının yükselmesini sağlamaktadır. Örgütlerine katkı sağlamak isteyen liderlerin Kendini Gerçekleştiren Kehanet'i bilinçli olarak kullanmaları için eğitim almaları, bu kavramın faydasını bir adım daha ileri taşıyacaktır (Eden ve Kinnar, 1991: 779).

Rosenthal ve Rubin (1978: 377), Kendini Gerçekleştiren Kehanet'in varlığı ile ilgili yapılan tüm tartışmalara ve eleştirilere bu konu üzerine yapılmış ilk 345 çalışmanın meta analizi ile son vermiştir. Bu çalışma sayesinde kişilerarası beklenti etkisi diye bir durumun olmama olasılığı neredeyse sifıra yakın olduğu açık bir şekilde ortaya konulmuştur (Rosenthal ve Rubin, 1978: 377).

Pygmalion, Galatea ve Golem'in Kendini Gerçekleştiren Kehanetin yansıması olduğu söylenebilir. Düşük maliyetli bir çaba olarak görebileceğimiz Kendini Gerçekleştiren Kehaneti uygularken Golem'den mümkün olduğunca uzak durarak Pygmalion ve Galatea'nın olumlu etkilerinden faydalanmak oldukça önemlidir (Yoder, 1991: 210; Yücel, 2013: 105).

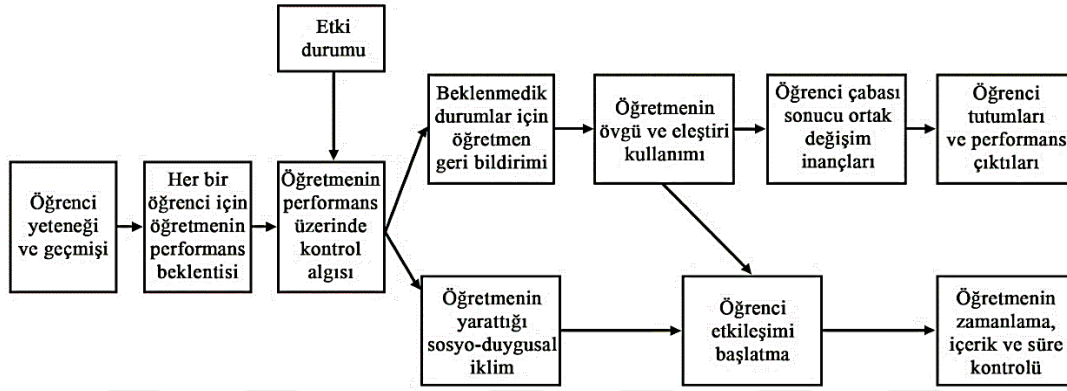
2.3. Pygmalion Etkisi ile İlgili Geliştirilmiş Modeller

Pygmalion etkisi üzerine çalışan araştırmacılar, kavram ile ilgili çeşitli modeller önermiştir. Bu modeller literatürde önemli bir yere sahip olmakla birlikte Pygmalion etkisinin doğru açıklanabilmesi açısından da önem taşımaktadır (Bayram, 2014: 14; Karacabey, 2021: 230).

Brophy ve Good modeli (1970): Brophy ve Good, Pygmalion etkisini sınıf ortamında gözlemledikleri bu çalışmalarında altı basamaklı bir model ortaya koymuşlardır. Bu modele göre dönem başında öğretmenlerin her bir öğrencinin performansları ile ilgili farklı bir beklenti içinde olurlar, bu nedenle de söz konusu beklentilerine göre öğretmenlerin davranışları farklılaşır ve bu şekilde öğrencilere iletilir. Öğrencilerin algılarıyla sınıf kurallarına uyumu, başarı motivasyonu, istek düzeyleri, benlik algısı, öğretmeniyle iletişimi etkilenir. Bunların bir sonucu olarak da öğrencilerin başarısı etkilenmiş olur. Bu süreç, öğretmenlerin kendini gerçekleştiren kehanette bir görevi olduğunu göstermektedir (Brophy ve Good, 1970: 370).

Harris M. Cooper (1979): Cooper'ın ortaya koyduğu modelde (Şekil 2.4.) başlangıç farklılıkları, örgüt iklimi ve geribildirim aynı sürece dahil eder, bu sırada da öğrenci performansını süreç boyunca en üst düzeyde tutar. Modele göre (1) öğretmenler öğrenci performansları için farklı beklentiler oluşturur, (2) etkileşimle bağlantılı olarak beklentiler, öğretmenin öğrenci performansı üzerindeki kontrol algısını etkiler, (3) algıları kontrol etmek öğretmen geri bildirimlerini ve sınıfın sosyo-duygusal iklimini etkiler, (4) geri bildirim

farklılıkları, kişisel sonuçlar üretmede çabanın önemine ilişkin öğrenci inançlarını etkiler ve (5) çaba-sonuç algıları, öğrenci performansının kalitesini ve arkasındaki motivasyonu etkiler (Cooper, 1979: 396).

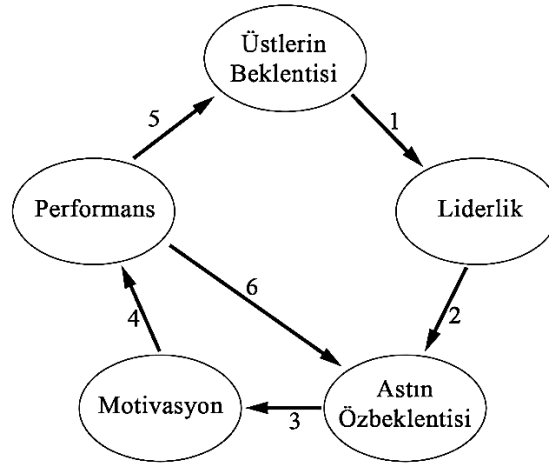


Şekil 2.4. Harris M. Copper modeli

Kaynak: Copper, 1979: 396

Darley ve Fazio modeli (1980): Darley ve Fazio kurdukları modelde temel olarak kendini gerçekleştirilen kehanetin etkilerinin, herhangi bir güç ile sosyal etkileşim süreçlerinin bozması sonucunda ortaya çıktığına inanır. Söz konusu model 6 basamaktan oluşmakta ve şu şekilde açıklanmaktadır: (1) algılayıcının (öğretmenin) hedef kişi (öğrenci) hakkında bazı beklentiler oluşturması, (2) algılayıcının hedef kişiyle olan etkileşiminin beklentiyle uyumlu davranışlara dönüşmesi, (3) hedefin bu davranışları yorumlaması ve değerlendirmesi, (4) hedefin bu değerlendirmeye göre tepki vermesi, (5) algılayanın hedef kişinin verdiği bu tepkiyi yorumlaması ve (6) hedef kişinin kendi tepkisini yorumlaması (Darley ve Fazio, 1980: 867).

Eden'in iş yerinde kendini gerçekleştirilen kehanet modeli-1 (1984): 5 basamaktan oluşan bu modelde Eden, yöneticilerin beklentisinin uyguladıkları liderlikte farklılaşmaya sebep olduğunu, bu durumda da astlarına olan davranışlarının farklılaştığını söyler. Ayrıca astların öz beklentilerinin kendi motivasyonlarını, bu sayede de iş performanslarını etkilediğini, motivasyonlarında gerçekleşen bir artışın performanslarını da arttırdığını, tersine düşen bir motivasyonun da performansı düşürdüğünü savunur. Böylece performans sonucu, astların öz beklentileri ile üstlerin geçmişteki beklentilerini teyit eder ya da etmez (Şekil 2.5.).

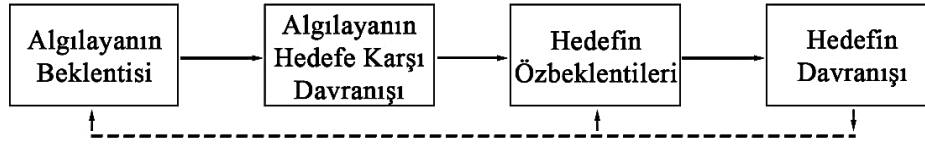


Şekil 2.5. Eden'in iş yerinde kendini gerçekleştiren kehanet modeli – 1

Kaynak: Eden, 1984: 67

Rosenthal duyuş – çaba modeli (1989): Rosenthal'in 1973 yılında yaptığı çalışmada yer alan "Dört Faktör Teorisi" geçirdiği çeşitli değişikliklerle 1989 yılında "Duyuş-Çaba Modeli" olarak sunulmuştur (Demirtaş, 2004: 48). Bu modelde hedef olan öğrenci ile ilgili iki ana unsur davranışları etkiler. Duyuş ile kastedilen, beğeni duygusu ile ilgili olumlu olumsuz geribildirimlerin sözsüz şekilde iletimi davranışdır. Çaba ise; hedef öğrenciye ayrılan zaman ve verilen ilginin düzeyini ifade eder (Ülgen, 2016: 155). Modeldeki temel farklılık, öğretmenin öğrenci ile ilgili beklentisinde oluşan değişikliğin sonuca yansıma şeklidir, yani bu modele göre değişiklik, öğretmenin öğrencisiyle ilgili duyuş ve öğretme çaba düzeyinde fark edilir (Demirtaş, 2004: 48). Duyuş düzeyindeki pozitif yönlü bir yükseliş, mümkün olabilecek pek çok sebepten dolayı öğrenciye karşı hissedilen sevgiyi de arttırabilecektir (Jussim, 1986: 436). Öğretmenin öğretme çabasında meydana gelecek bir yükselişin de yine öğretmenin öğrenci hakkındaki öğrenme kabiliyetinin yeterliliğine dair inancına artış olarak yansıyabileceğini temel almaktadır (Swann Jr. ve Snyder, 1980: 880-881).

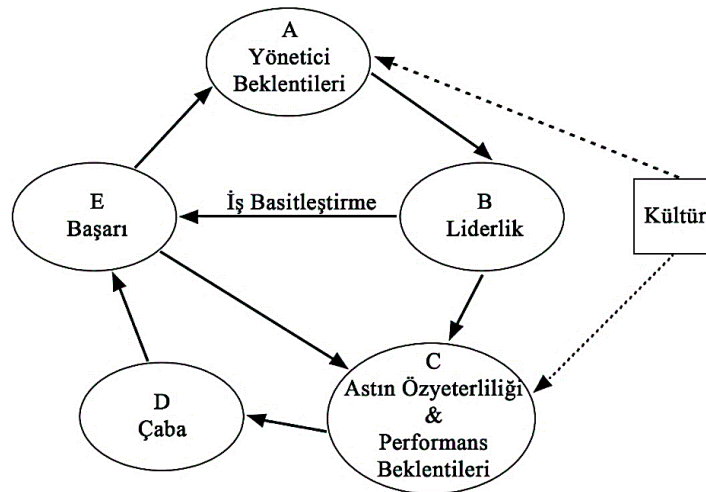
Sutton ve Woodman'ın karma modeli (1989): Sutton ve Woodman (1989), diğer Pygmalion modellerinden yararlanarak bütünleşik yeni bir model geliştirmiştir (Brodersen, 2001: 18). Model (Şekil 2.6.), Pygmalion etkisini algılayan tarafın beklentilerinin, onu hedefteki bireylere farklı davranış sergileme yoluna sevk ettiğini göstermektedir. Hedefteki bireyin davranışlarında belirleyici olan öz beklentisi de algılayan tarafın beklentileri doğrultusunda şekillenmektedir (Bayram, 2014: 16).



Şekil 2.6.: Sutton ve Woodman'ın karma modeli

Kaynak: Sutton ve Woodman, 1989: 944

Eden'in iş yerinde kendini gerçekleştiren kehanet modeli-2 (1992): Eden'in 1992 yılında yapmış olduğu çalışma (Şekil 2.7.) ile sunduğu modele göre yöneticilerin beklentileri liderlik davranışı üzerinde belirleyicidir. Başarı bekleyen liderler iyi liderlerdir ve bu da astlarının başarıları üzerinde etkilidir. "Pygmalion üçgeni"ni (A-B-E) yöneticilerin beklentileri, liderlik davranışları ve sonucunda getirdiği başarı oluşturmaktadır. Daha zengin bir liderlik süreci ise B-C-D-E değişkenlerini kapsar, liderlik davranışı beklentiden ilham alır, astların özyeterliliği ve performans beklentilerini yükseltir, çabayı motive eder ve başarı artışını tetikler. C-D-E değişkenlerinin oluşturduğu üçgen ise "Galatea üçgeni"dir ve liderliği içermez. Bu kısım, bireylerin kendi duyguları ile harekete geçmesini açıklar. Kültür ise toplumun beklentilerinde büyük bir role sahiptir. Başarı odaklı, iyimser bir kültür, tüm ekibi yüksek beklentilerle besler ve kendini gerçekleştiren kehaneti destekleyerek örgüt başarılarını artırma olasılığını artırır (Eden, 1992: 290-291).

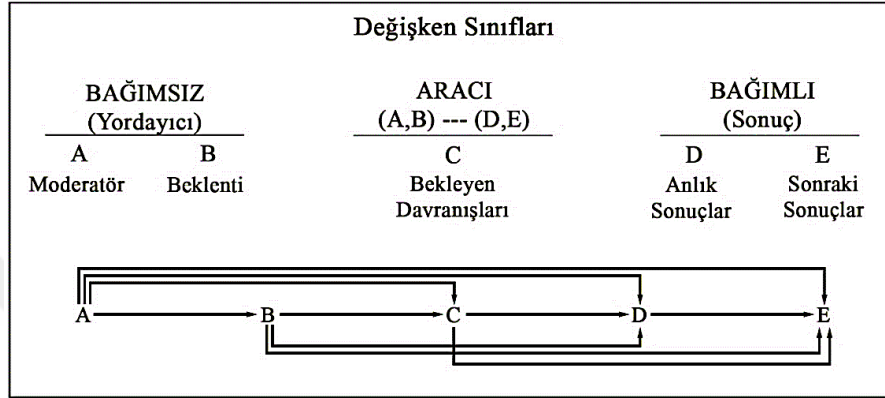


Şekil 2.7. Eden'in iş yerinde kendini gerçekleştiren kehanet modeli - 2

Kaynak: Eden, 1992: 290

Rosenthal'in 10 ok modeli (1994): Rosenthal'in yaptığı meta-analiz sonucunda ortaya koyduğu bu modeli diğer modellerden ayıran en önemli özellik, kişilerarası beklentilerin

oluşmasında önemli paya sahip olan cinsiyet, yaş ve kişilik gibi aracı değişkenlerin dahil olmasıdır (Şekil 2.8.). Beklentiye sahip olan bireyin davranışları bu araçlardan etkilenir (Rosenthal, 1994: 177,178). Bu modelin hem kısa vadeli hem de uzun vadeli sonuçları vardır ve kısa vadeli sonuçlar da en az uzun vadeli sonuçlar kadar başarılıdır (Brodersen, 2001: 16).

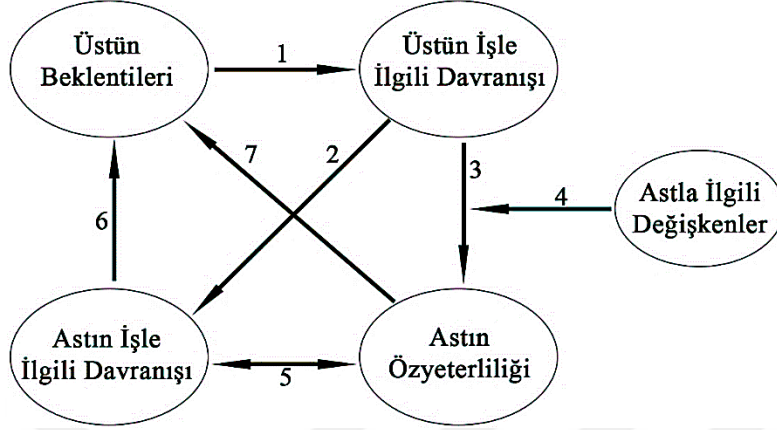


Şekil 2.8. Rosenthal'in 10 ok modeli

Kaynak: Rosenthal, 1994: 178

Reynolds'in modeli (2000): Reynolds'un (2000) dört ana değişkene dayanan modelini (Şekil 2.9.) diğer modellerden farklı kılan, işgörenlerin öz beklentilerinin dahil olmamasıdır (Ülgen, 2016: 156). Reynolds, performansın öngörülmesinde özyeterliliğin öz beklentiden daha iyi bir belirleyici olduğunu savunur (Reynolds, 2000: 15). Önceki modellere paralel olarak bu modelde de üstün beklentileri bu beklentilerle tutarlı davranışlara yol açar (ok 1). Eden'in 1984 ve 1990 yıllarındaki çalışmalarında olduğu gibi üstün işle ilgili ortaya çıkardığı bu davranış istenen sonuçları kolaylaştıran kaynakların sağlanmasıyla doğrudan performansa yol açabilir (ok 2). Ayrıca üstün davranışı ile astın özyeterliliği (ok 3) arasındaki bağlantı ve buna karşılık astın özyeterliliği ile davranışı (performans) arasındaki ilişki (ok 5) modeli önceki modellerden önemli ölçüde farklı kılmaktadır. Bu model aynı zamanda bağımlı değişkenlerin potansiyel düzenleyici rolünü benzersiz bir şekilde içerir (ok 4). Beklentiyle ilgili etkilerin nasıl hafifletilebileceği hakkında çok az şey bilindiğinden, astla ilgili değişkenler kritik bir ekleme olarak görülebilir. Daha önceki modellerle uyumlu olarak, son ok (ok 6) zinciri kapatır. Üst, astın performansını kendi beklentilerine göre değerlendirir. Olumlu beklentilerin varlığında yüksek performans, üstün beklentilerini doğrular ve sürdürür; benzer şekilde, düşük performans olumsuz beklentileri doğrulayabilir. Son olarak, ok 7 ile gösterilen bağlantı, özyeterlilik ile üstün beklentileri arasında bir ilişki olduğunu öne

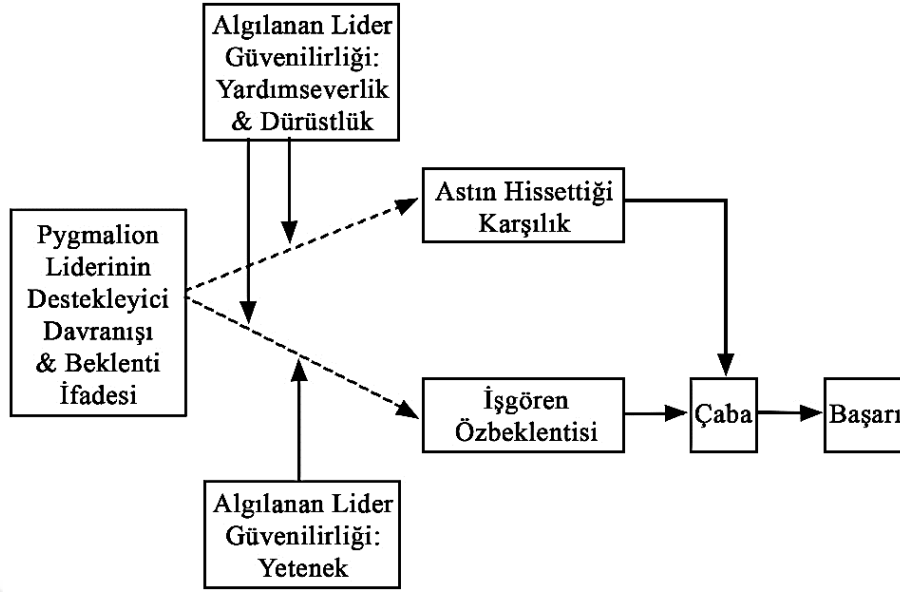
sürer. Başka bir deyişle, bir astın göreve özgü özgüveni (özyeterliliği), aksi ispatlanana kadar bir üstünün beklentilerini etkileyebilir (Reynolds, 2000: 47-51).



Şekil 2.9. Reynolds'ın modeli

Kaynak: Reynolds, 2000: 46

İşgörenlerin Pygmalion lider algısı ve lider çabalarını kavrayışı modeli (2012): Pygmalion ile ilgili literatürdeki son model ise Karakowsky, DeGama ve McBey (2012) tarafından geliştirilmiştir (Şekil 2.10.). Pygmalion ile ilgili literatürün genelinde ağırlıklı olarak lider beklenti ve davranışlarının, işgörenin öz beklentilerine kaynak oluşturduğu görüşü hakimdir (Bayram, 2014: 18). Söz konusu modelde işgörenlerin liderlerinin kendilerinden beklentilerini hızlı şekilde kavraması ve yine işgörenlerin; (1) Liderin işgörenin performansı hakkında değerlendirme yapabilme konusundaki kabiliyeti veya uzmanlığı, (2) Liderin ilgi gösterme hususundaki samimiyeti veya işgörenin performansının yüksek olmasını sağlama konusunda sergilediği yardımsever tutumu, (3) Liderin davranışlarında tutarlı olması diğer bir deyişle yüksek beklentilerinin davranışlarıyla uyumlu ve güvenilir bir şekilde desteklenmesi gerektiği savunulmaktadır. Model, liderin desteği sayesinde işgörenlerin öz beklentilerinin çabaya dönüşmesi sürecinin daha ılımlı hale gelebileceğinin altını çizer. Bu model ortaya atılana kadar yapılmış çalışmalarda söz konusu sürece etkisi olabilecek diğer değişkenler büyük oranda göz önüne alınmamıştır (Karakowsky vd., 2012: 584).



Şekil 2.10. İşgörenlerin Pygmalion lider algısı ve lider çabalarını kavrayışı modeli

Kaynak: Karakowsky vd., 2012: 584

2.4. Pygmalion Etkisi Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Pygmalion kavramı; eğitim (Rosenthal ve Jacobson, 1968; Chapman ve McCauley, 1993; Balcı ve Ağ, 2018), sağlık (Jenner, 1990; Learman, Avorn, Everitt ve Rosenthal, 1990; Mossad, 2021; Mersinlioğlu Serin, 2022; Mersinlioğlu Serin ve Öztürk, 2022), askeri (Eden ve Shani, 1982; Eden ve Ravid, 1982; Eden, 1984), sanat (Shaw, 1912; Egrik, 2007; Özgür, 2007), spor (Siekańska, Blecharz ve Wojtowicz, 2013), bankacılık (Mase, 1970; Bayrakçı, 2017), örgütsel davranış (Brodersen, 2001; Manata, 2012; Whiteley, Sy ve Johnson, 2012) ve turizm (Reynolds, 2002; Bayram, 2014; Kim vd., 2017; Manav, 2018; Manav ve Köroğlu, 2019; Orhan, Mendi ve İldeniz, 2020) gibi pek çok alanda incelenen bir konudur.

Merton 1948 yılında Pygmalion kavramının etkisi üzerine ilk çalışmayı yapan sosyologdur. Bu çalışma, beyaz olarak nitelendirilen Amerikalıların siyahi olarak nitelendirilen grubu grev kırıcı olarak göstermesi sonucunda siyahilerin sendika tarafından dışlanmasını ve ilerleyen zamanlarda siyahi grubun bu nitelendirmeyi kabullenerek gösterilen bu negatif yargıyı doğrular tavırlar sergilemesini Pygmalion etkisi olarak açıklamaktadır (Merton, 1948: 196).

1968 yılında Rosenthal ve Jacobson Pygmalion etkisini sınıf ortamında test ettikleri bir çalışma ortaya koymuşlardır. İlkokul öğrencileriyle yapılan bu çalışmada uygulanan “zekâ testi” sonucunda öğretmenlerin öğrencilerle ilgili başarılı olması beklentisinin öğrencinin

başarılı olmasını sağladığı, başarısız olma beklentisinin ise öğrenciyi başarısız olmaya ittiği görülmüştür. Bu sonuçlardan yola çıkılarak öğretmenlerin beklentisinin öğrencinin başarısı üzerinde önemli düzeyde bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Öğretmenin jest, mimik ve davranışları (daha sabırlı ve olumlu hareketler) ile yansıyan beklentinin öğrenciler üzerinde yüreklendirici ve güdüleyici olduğu gözlemlenmiştir. Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan bu etkiye Pygmalion ya da Rosenthal etkisi adı verilmiştir (Rosenthal ve Jacobson, 1968). Crawford, Thomas ve Fink (1980), deniz donanması askerleri üzerinde yaptıkları çalışmada düşük performansların artmasını hedefleyerek komutanlara Pygmalion ile ilgili eğitim vermişler ve bu eğitimle düşük performans sahibi astlara komutanları tarafından iletilen düşük beklentilerde değişikliğe gidilmesini amaçlamışlardır. Bu eğitim sonucunda komutanların astları üzerinde Pygmalion algısı oluşturarak performanslarında yükselme sağladıklarını ve dolayısıyla da uygulanan disiplin cezalarında düşüş gerçekleştiği görülmüştür (Crawford vd., 1980: 484). Askeri alandaki bir diğer çalışma da Eden ve Shani'ye (1982) aittir. Bu çalışmada da komutanların astlarına yönelik yüksek performans beklentilerinin ve pozitif davranışlarının herhangi bir yaş aralığına dayanmaksızın askerlerin performanslarında önemli düzeyde yükselme sağladığı ortaya konulmuştur (Eden ve Shani, 1982: 195).

Beklentilerin önemini daha da detaylandırabilmek için Livingston'un 1988 yılında endüstri firmalarıyla yapılmış çalışmaları derlemesi, ortaya pek çok önemli sonuç çıkarmıştır. Bu çalışmaya göre üstlerin pozitif ve negatif beklentilerinin astlar üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Söz konusu etkiler; (1) İşgörenlerin motivasyon ve özyeterliliklerinin azalmasında yöneticilerin düşük beklentilerinin etkisi bulunmaktadır, (2) Yöneticiler pozitif geribildirim ve yüksek beklenti ile yaklaştıklarında işgörenlerin yetenekleri ve özgüvenleri gelişerek performansları artmaktadır (Livingston, 1988: 7-8).

Davidson ve Eden (2000) tarafından yapılan çalışmada, Pygmalion etkisinde cinsiyet değişkeninin önemsiz olduğu gösterilmiştir. Çalışmada, Pygmalion etkisinin erkek astlara kadın yöneticiler tarafından aktarılabildiği, bunun bir sonucu olarak örgütte Pygmalion iklimi oluştuğu, bunun cinsiyetten bağımsız gerçekleştiği saptanmıştır (Davidson ve Eden, 2000: 395).

Reynolds (2002) Pygmalion etkisini yiyecek içecek işletmesinde test etmiştir. Bu çalışma sonucunda pozitif yönetici beklentilerinin işgörenlerin özyeterliliğini olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir (Reynolds, 2002: 4).

Yücel (2013) çalışmasında Pygmalion etkisini ilk kez Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde test etmiş, önceki çalışmalara paralel olarak yöneticilerin astları üzerindeki yüksek beklentilerinin astlar için olumlu sonuçlar doğurduğunu, iş tutumlarının iyileştiğini, iş tatmini ve motivasyonlarının pozitif yönlü bir artış göstererek yüksek performansla sonuçlandığını tespit etmiştir (Yücel, 2013: 145).

Raza (2013), banka yöneticileri ve işgörenleriyle yaptığı çalışmada Pygmalion liderlik tarzının işgören performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. 230 çalışanın katıldığı bu araştırmada yöneticinin beklentileri ve benimsediği liderlik tarzı ile çalışanların performansı arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu ortaya konulmuştur (Raza, 2013: 35).

Bayram (2014), Pygmalion etkisini otel işletmelerinde sınımış, 48 yönetici ve 181 işgörenin dahil olduğu çalışmasında Pygmalion eğitimi alan yöneticilerin genel ve yönetsel özyeterlilikleri ile Pygmalion tarzı davranış eğilimlerinin pozitif yönde geliştiği görülmüştür. Ayrıca işgörenlerde de genel özyeterliliklerinin, performanslarının ve yöneticilerine karşı olan tutumlarının olumlu yönde geliştiği tespit edilmiştir (Bayram, 2014: 101).

2016 yılında Rao ve Sharma’nın yaptığı çalışma, Pygmalion etkisinin demokratik bir düzende işlediğini ve hem Pygmalion hem de Galatea etkisinin bir araya gelerek işletmenin iyi performans göstermesine yardımcı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, Pygmalion etkisi ile üst yöneticinin yüksek beklentileri astlara başarıyla iletildiği ve bunun da çalışanların iyi performans göstermesine yol açtığı sonucuna varmışlardır. Araştırma, astların gösterdiği iyi performansın, yöneticilerin yüksek gelecek beklentilerinin oluşmasını da sağladığını göstermiştir. Sonuçta, Pygmalion etkisinin örgüt genelinde üretkenliği artırdığı tespit edilmiştir (Rao ve Sharma, 2016: 22).

Bankacılık alanında bir araştırma gerçekleştiren Raiz, Zubair ve Shahbaz (2017), banka yöneticileri ve işgörenleri arasında liderlik tarzı ile Pygmalion etkisi ilişkisinde demografik değişkenlerin bir rolü olup olmadığı üzerine çalışmışlar, bu araştırma sonucunda transformasyonel liderlik tarzınının Pygmalion etkisiyle pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu

saptanmıştır. Yine bu çalışmanın sonucu olarak, söz konusu liderlik tarzı benimsendiğinde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre Pygmalion iklimini daha fazla oluşturdukları görülmüştür. Ayrıca Pygmalion etkisinin kamu bankalarında özel bankalara kıyasla daha yüksek olduğu da bu araştırmanın sonuçları arasındadır (Raiz vd., 2017: 3-4).

Manav (2018) Pygmaion etkisini yiyecek içecek işletmelerinde test ederek davranışsal uyum açısından değerlendirmiştir. Bu çalışma sonucunda çalışanların Pygmalion algılarının artmasıyla performanslarının ve örgütsel bağlılıklarının da arttığı, işten ayrılma niyetlerinin ise azaldığı görülmüştür (Manav, 2018: 84).

Sabat vd. (2021) Pygmalion algısı kapsamında yöneticilerin önyargılarının yeni iş başı yapmış ve azınlık nitelendirilen grupta (siyahi) yer alan işgörenlerin bilişsel süreçleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sırasında üstlerin azınlık grubundaki astlarına yönelik oluşturduğu diğer gruptan (beyaz ırk) daha az verimli oldukları önyargısı geliştirdikleri ve bu önyargı nedeni ile azınlık grubunu daha az denetledikleri gözlemlenmiştir. Çalışmanın sonucunda üstleri tarafından düşük beklenti ve önyargı oluşturulan azınlıktaki işgörenlerin özyeterlilik inançlarının ve kariyer geleceği algılarının azaldığı ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra yönetici ve diğer işgörenlerde bu azınlık grubuna mensup olan kişilerin daha düşük verimli kişiler olduğu imajını yarattığı belirlenmiştir (Sabat vd., 2021: 610)

Mersinlioğlu Serin (2022) sağlık hizmeti sunan bir kamu kuruluşunun 385 işgöreni ile yapmış olduğu çalışmada Pygmalion algısının işgörenlerin bireysel yaratıcılık, çaba, performans ve motivasyonunu arttırdığı ancak tüm bu olumlu davranışların demografik değişkenlerden bağımsız olduğu sonucuna ulaşmıştır (Mersinlioğlu Serin, 2022: 125-128).

2.5. Turizm İşletmelerinde Pygmalion Etkisi

Dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahip olduğunu söyleyebileceğimiz turizm sektörü hızla büyümektedir (UNWTO, 2022; WTTC, 2022). Sektörün büyümesi rekabette artışa neden olacağından turizm işletmelerinin çeşitli stratejiler geliştirerek rakiplerinden farklılaşmaları gerekmektedir (Yavuz, 2010: 144; Coşkun, 2013: 48; Uzun, 2020: 273). Bu stratejilerin arasında Pygmalion etkisinin de yer almasının önemli olacağı düşünülebilir.

Pygmalion etkisi, bir yöneticinin olumlu beklentilerini astlarına ileterek söz konusu astların performansını olumlu yönde etkileyebilmesidir (Eden ve Kinnar, 1991: 770; Kamphorst ve Swank, 2013: 91). Bu etki, turizm işletmeleri işgörenleri için de mümkün olabilir. Yöneticinin işgöreninden beklentileri yüksek olduğu durumda işgören de yüksek performansla buna karşılık verebilir. Bunun nedeni, yönetici beklentilerinin işgören motivasyonunu ve özyeterlilik inancını arttırmasıdır (Livingston, 1988: 7-8; Wood ve Bandura, 1989: 364; Eden ve Kinnar, 1991: 779; Eden, 1992: 271; Yücel, 2013: 145).

Turizm işletmelerinde Pygmalion etkisinden faydalanmak, işletmenin başarısını etkileyebilir. Yöneticiler yüksek beklentilerini işgörenlerine ilettiklerinde, işgörenlerin performansında artış sağlanması, dolayısı ile de işletmenin verimliliğinin ve kârlılığının artması mümkün olabilir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin bilinçsiz bir şekilde de olsa davranışları ile olumsuz beklentilerini işgörelere iletmeleri, işgörenlerin motivasyon ve özyeterlilik inançlarını olumsuz etkileyerek işletme performansına zarar verebilir.

Pygmalion etkisinde örgüt kültürünün de önemli bir paya sahip olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü, işgörenlerin özyeterlilik inançlarını destekler nitelikte ise, Pygmalion etkisinin sonuçları daha verimli olabilir (Eden, 1992: 290-291). Bu nedenle turizm işletmelerinde Pygmalion yönetim tarzını örgüt kültürüne adapte edilebilmesi faydalı olabilecektir.

Turizm işletmelerinde Pygmalion etkisini doğru bir şekilde yönetmek de önemli sayılabilir. Üstlerin astlarının potansiyeline gerçekten inanmaları, bu inancı samimi bir şekilde astlarına ifade edebilmeleri ve davranışlarında tutarlı olmaları gerekmektedir (Karakowsky vd., 2012: 584). Yöneticilerin işgörenleri ile düzenli ve açık bir şekilde iletişimde olmaları, Pygmalion etkisini güçlendirebilir (Livingston, 1988: 5-6; Poornima ve Chakraborty, 2010: 54-55; Bayram, 2014: 12).

Bayram'ın (2020), otel işletmelerinde Pygmalion etkisi üzerine yaptığı araştırma ile hazırladığı kitabında, otel işletmelerinin de diğer tüm işletmeler gibi ayakta kalabilmek adına rekabet stratejileri geliştirmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunu sağlamak için de misafirlerin işletmeden memnun olarak ayrılmalarının önemli olduğuna, bunun da istihdam edilen işgörenler ile ilgili olduğuna değinilmektedir. Bu doğrultuda işgörenleri yalnızca işleri yapan birer personel olarak görmek yerine birer insan kaynağı olarak değerlendirilmesi ve bu insan kaynağının geliştirilerek işletmeye katkısını mümkün olan en yüksek seviyeye çıkarmanın

rekabet ortamında kazanç sağlayacağını öne sürülmüştür. Bayram, işgörenlerin potansiyelinden mümkün olan en yüksek düzeyde faydalanabilmenin yolunun onları tanıyıp özyeterliliklerini artırma yoluna gidilmesiyle ve en önemlisi de işgörenleri kendi potansiyellerine inandırmakla mümkün olabileceğini belirtmektedir. Bu konuda en önemli görevin yöneticilere düştüğünü ve yöneticilerin işgörenlerine düşük değil de yüksek beklentiler ilettiklerinde işle ilgili daha olumlu sonuçlar alınabileceğini savunmaktadır. Bayram, otel işletmeleri üzerindeki Pygmalion etkisini araştırdığı çalışmasını Denizli'deki 3,4 ve 5 yıldızlı olan 6 farklı otel işletmesinin 48 yönetici ve 181 işgöreniyle gerçekleştirmiş, Pygmalion liderlik eğitimi alanlar ve almayanlar üzerinde yapılan değerlendirme sonucunda eğitimi alanların almayanlara oranla daha olumlu yönde geliştiğini tespit etmiştir. Ayrıca söz konusu eğitimi alan yöneticilerin almayanlara göre yönetsel özyeterliliklerinde de olumlu bir artış olduğunu belirlemiştir. Çalışma sonucunda emeğin ön planda olduğu turizm sektöründe yönetici ile işgören arasındaki iletişimin önemine değinilmiş; genel ve yönetsel özyeterliliği yüksek yöneticilerin, işgörenlerinde Pygmalion algısı sağladıklarında onların da gelişimine, performanslarına ve yöneticilerine yönelik pozitif beklenti oluşturmalarına fayda sağlayacağını belirtilmiştir (Bayram, 2020).

Sonuç olarak, emeğin ağırlıklı olarak insan gücüne bağlı olduğu, yoğun çalışma saatleri, zorlu iş koşulları ve düşük maaş politikalarına sahip olan turizm işletmelerinde misafirler ile çoğunlukla birebir iletişim halinde olan işgörenlerin performansı, motivasyonu, öz yeterlilik inancı gibi olumlu örgütsel davranışlar Pygmalion etkisi ile artabilecektir ve bunun bir sonucu olarak işletmenin başarısı da olumlu olarak etkilenebilecektir. Bu nedenle, turizm işletmelerinin Pygmalion etkisini dikkate almaları ve yönetebilmelerinin önemli olduğu söylenebilir.

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde, işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen kavramsal ve kuramsal bilgiler yer almaktadır.

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Genel anlamda, 'işten ayrılma niyeti' basitçe bir çalışanın mevcut örgütünden ayrılma niyeti olarak anılır (Cho, Johanson ve Guchait, 2009: 374). Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous (1988: 601), işten ayrılma niyetini işgörenin çalışma şartlarından dolayı tatminsizlik duyarak bunun sonucunda aktif ve yıkıcı eylemlerde bulunmaları olarak tanımlamıştır. Tett ve Meyer ise (1993: 262) kavramı örgütten ayrılma amaçlı kasıtlı ve bilinçli bir isteklilik olarak açıklamıştır. Weisberg (1994: 4) bir çalışanın işten ayrılma niyetinin gerçekleşecek bir işten ayrılmanın bir işareti olarak görüldüğünü, fakat bunun resmi olarak işten istifa etmenin bir göstergesi olduğuna dair kesin bir bulgu bulunmadığını ifade etmiştir. Gaertner (1999: 479), tanımlamasını Price (1997: 532)'ın işgücü devri ile ilgili tanımının üzerine kurmuştur. Price (1997: 532)'a göre işgücü devri, çalışanların örgütün bir üyesi olduğu süreç boyunca örgüt içi ve/ya örgütten ayrılmayı da kapsayan hareketliliğidir. Gaertner (1999:479) ise; çalışan tarafından örgüte dahil olmanın sosyal bir sistemde yer almak olduğunu ve işten ayrılma niyetinin de bu çalışanın kendi isteği doğrultusunda sistemden çıkma eğilimi olduğunu belirtmiştir. Bartlett (1999: 70) çalışmasında, işten ayrılma niyetinin gelecekte işten gerçekten ayrılma amacı ile iş aramaya başlamak olarak açıklamıştır. Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu ve Hua (2009: 157)'ya göre; çalışan kişinin yakın gelecekte işten ayrılması ile ilgili sürekli olarak bir olasılık bulunması ve bu işten ayrılma düşüncelerinin alternatif bir iş arayışını da içermesi işten ayrılma niyetini göstermektedir.

İşgörenin işten ayrılması, örgütsel davranış konularında literatürde en çok önem verilen konular arasındadır. Fonksiyonel olarak bakıldığında; nitelik bakımından düşük seviyede bulunan bir işgörenin işten ayrılması istenen bir durum olarak görülse de yine nitelik bakımından yüksek ve eğitilmiş bir işgörenin işten ayrılması da aynı seviyede istenmeyen bir durumdur (Sağlam Arı, Bal ve Çına Bal, 2010: 146). İşten ayrılma neredeyse tüm sektör ve işletmeler için özellikle kimi durumlarda kontrol dahi edilemeyen önemli bir sorundur.

Örgütler ve yöneticileri için bu konunun ciddiyet taşımasının en önemli sebebi, işten ayrılma niyetinin örgütlerin etkinliğini olumsuz şekilde etkiliyor olmasından kaynaklanmaktadır (Uştu, 2014: 54).

Araştırmacılar, işgören davranışlarını açıklayabilmek için 1980'li yıllardan bu yana işten ayrılma niyetini önemli bir değişken olarak görmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların odağı, işten ayrılma niyetinin meydana çıkış sürecini ve nedensel değişkenler ile bağımlı değişkenlerin arasındaki ilişkileri anlamaktır. İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkış sürecine odaklanan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinde artış meydana getiren durumları açıklamak amacıyla işgörenlerin işle ilgili tutum ve davranışları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Nedensel değişkenlere odaklanan araştırmalarda ise; işten ayrılma niyeti sürecine girme kararı için örneğin, iş performansıyla ilgili bilgilerin doğruluğu, ödeme ve iş ortamı gibi faktörlerin başlangıçtaki dışsal değişkenlere göre değerlendirileceğini öne sürülmüştür (Choi, 2006: 322).

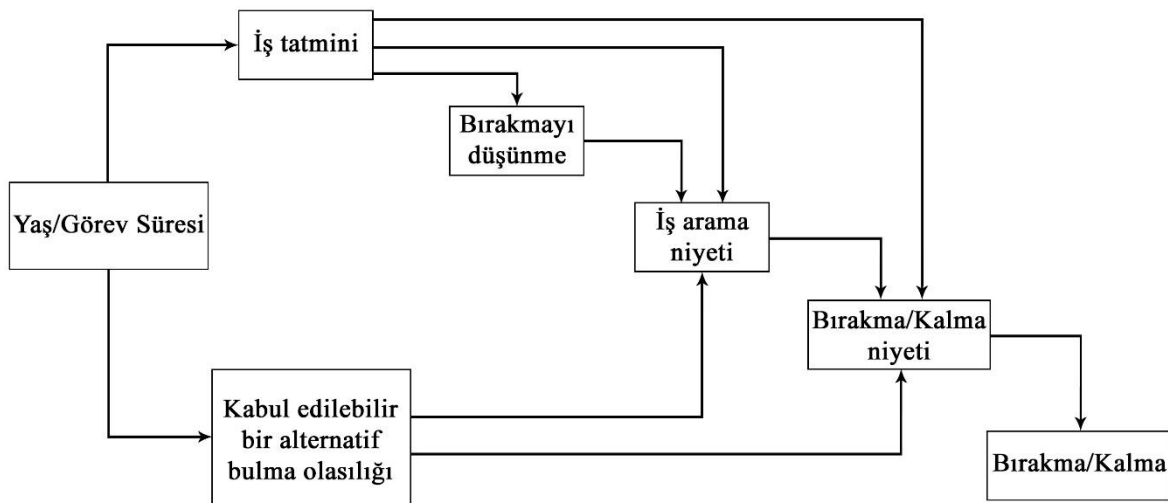
İşten ayrılma durumu iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki olan gönülsüz işten ayrılma durumunda işgörenin işten ayrılması işletme kararına dayanmaktadır, ikincisi olan gönüllü işten ayrılmada ise işgören kendi kararı ile işi bırakmaktadır (Aslan ve Etyemez, 2015: 485-486). İşgörenlerin yeni bir kariyer fırsatı yakalama olanağı, daha iyi ücret, gelir sağlama konusunda daha yeterli alternatif kaynakların varlığı ve diğer endüstrilerin durumu gibi etkenler de gönüllü işten ayrılma için güdüleyici olabilir (Cesur, 1998: 82).

Mobley (1977:238), çalışmasında işten ayrılma karar sürecinin 10 aşamadan meydana geldiğini öne sürmüştür. Söz konusu aşamalar; (1) var olan işin değerlendirilmesi, (2) işle ilgili tatmin/tatminsizlik deneyimi, (3) ayrılma fikri, (4) ayrılmanın yol açacağı fayda/maliyet analizi, (5) alternatiflerin arayışı niyetinin oluşması, (6) alternatif arayışı, (7) bulunan alternatiflerin değerlendirilmesi, (8) alternatifler ile mevcut işin karşılaştırılması, (9) mevcut işten ayrılma ya da mevcut işte kalma niyetinin belirlenmesi, (10) mevcut işten ayrılma ya da mevcut işte kalma kararı (Mobley, 1977: 238).

İşe devamlılık gösterme, yönetim alanında yapılan araştırmaların önemli konuları arasındadır (Turunç ve Çelik, 2010: 215). Fakat, düşük performanslı çalışanların ayrılma isteklilikleri örgütler açısından olumlu ve işlevsel bir durum olarak değerlendirilmektedir (Jackofsky, 1984: 78; DeConinck ve Bachmann, 2005: 876). Bunun aksine, yüksek

performansa sahip çalışanlarının işten ayrılmasına engel olmayı hedefler, bunun nedeni kaliteli bir çalışanın işten ayrılması ile işe yeni alınacak kişinin seçilmesi, eğitilmesi, örgütle bağ kurması sürecinin zaman, çaba ve para maliyetleri yaratmasıdır (Schneider, 1976: 309; DeConinck ve Bachmann, 2005: 876).

Bir bireyin iş hayatı; iş arayışı, bulduğu işler arasından birini seçmesi, örgüte kabul edilmesi ve o örgütle etkileşim yaşaması sonrasında bu bireyin başarı algısı, örgütsel bağlılık düzeyi, iş motivasyonu ve tatminine ulaşması ile sonlanan bir süreci içerir. Bu döngü bireyin örgütsel bağlılığının düşmesi, keşfetme isteği ve daha uygun iş fırsatları arayışı gibi nedenlerle işten ayrılma niyetine dönüşerek işten ayrılma ile başa döner ve yeni bir iş arayışı ile devam eder (Stumpf ve Hartman, 1984: 309). İşten ayrılma ile ilgili karar süreci Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978: 410) tarafından Şekil 3.1.'deki gibi akış şeması haline getirilmiştir. Bu tabloya göre, iş doyumunun işi bırakma düşüncesi, iş araştırma niyeti ve işten ayrılma niyeti üzerinde art arda fakat daha zayıf bir doğrudan etkiye sahip olacağı, ancak niyetlere dolaylı katkısı dışında işten ayrılma üzerinde hiçbir etkisinin olmayacağı şeklindedir. Ayrıca, işten ayrılma niyetinin, iş doyumsuzluğunun arama niyeti üzerindeki etkisine ek olarak, iş arama niyetinin, kabul edilebilir bir alternatif bulma olasılığı ve iş doyumsuzluğunun bir fonksiyonu olduğu varsayılmaktadır. Son olarak, yaş-kademe süresinin devir oranı üzerindeki etkisinin, doğrudan değil, tatmin ve bir alternatif bulma olasılığı aracılığıyla olduğu varsayılmaktadır (Mobley vd., 1978: 409-410).



Şekil 3.1. İşten ayrılma ile ilgili karar süreci

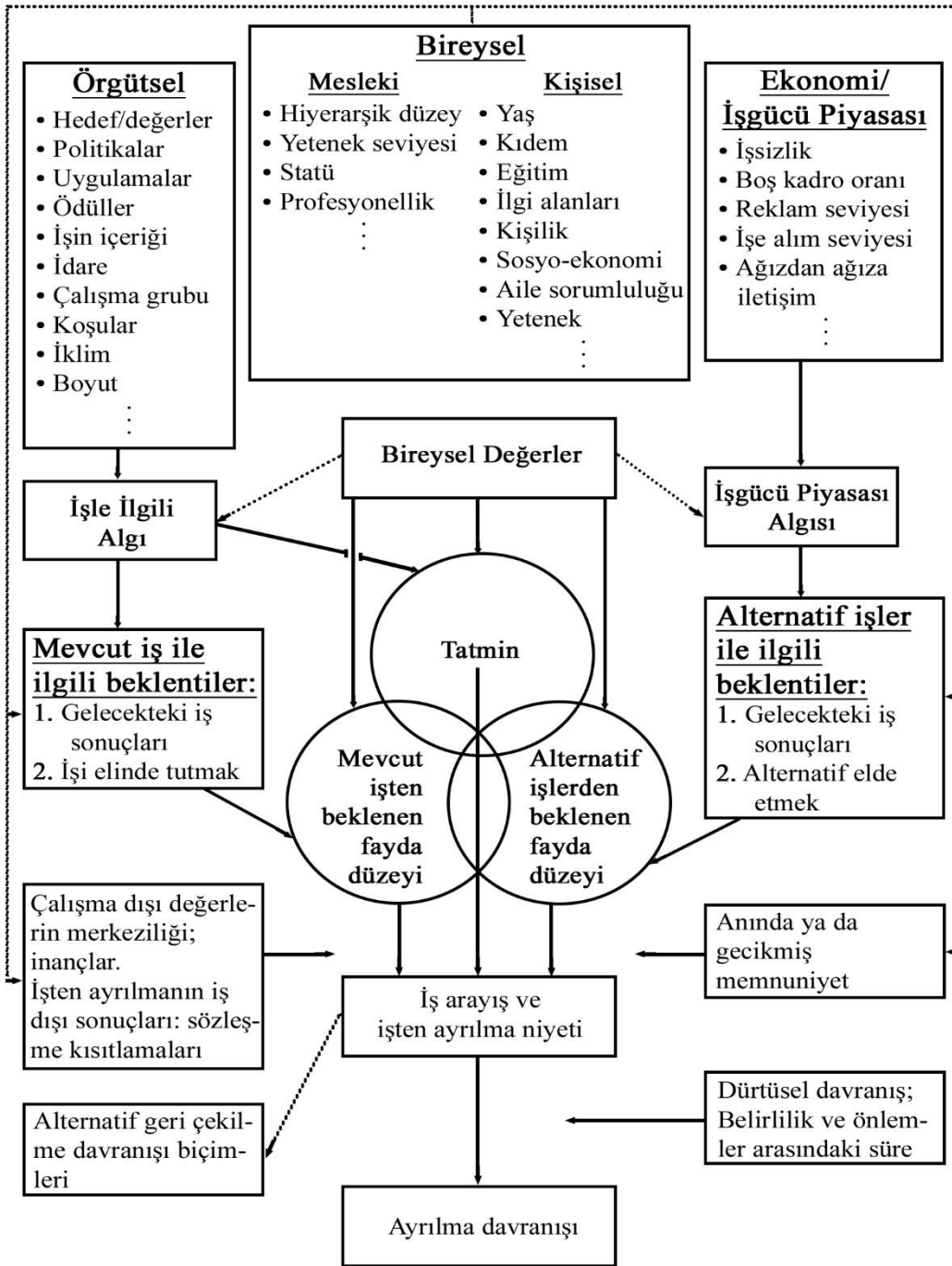
Kaynak: Mobley vd., 1978: 410

3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşgörenlerde işten ayrılma niyetinin meydana gelmesine neden olan pek çok etmen bulunmaktadır. Örgütlerin ise bu etmenleri doğru şekilde anlayarak hem örgüt adına hem de işgörenler adına olumsuz sonuçlar meydana gelmemesi için çeşitli tedbirler alması gerekmektedir. Söz konusu tedbirler, herhangi bir işgörenin işten ayrılması durumunda oluşabilecek maddi ve/ya manevi zararları önlemenin yanı sıra örgütteki diğer çalışanların da örgüte karşı negatif düşünceler beslemesini ve/ya yıkıcı davranışlarda bulunmasını önleyecektir (Sarrafoğlu, 2019: 22).

Yeni iş fırsatları, işgücü arzı, yüksek itibar imkânı ve dış destek gibi öncüllerin işten ayrılma ve/ya ayrılma niyeti davranışlarını teşvik ettiği görülmüştür (Dreher ve Dougherty, 1980: 766; Price ve Mueller, 1981: 555; Farrell ve Rusbult, 1981:79; Stumpf ve Hartman, 1984: 309). Ayrıca çalışanların iş koşulları ile ilgili yaşadıkları tatminsizliklerin zamanla işten ayrılma niyeti gibi negatif örgütsel davranışlara yol açtığı daha önce ortaya konulmuştur (Hom, Griffeth ve Sellaro, 1984: 142; Mowday, Koberg ve McArthur, 1984: 81).

Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979: 516) personel devir oranları ile ilgili yaptıkları araştırma sonucunda çalışanın işten ayrılma ile sonuçlanan niyete sebebiyet veren aşamaların kavramsal bir modelini geliştirerek şematik bir tablo halinde sunmuşlardır (Şekil 3.2.). Bu modele göre, işten ayrılma niyeti, dürtüsel davranış ve niyetlerin ölçülmesi ile bu ilişkiyi zayıflatan davranışlar arasındaki süre ile işten ayrılmanın doğrudan habercisi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca söz konusu tablo bireysel düzeydeki işten ayrılma davranışını modellemektedir ve şu özellikleri barındırmaktadır; (a) algılar, beklentiler ile kişisel ve mesleki değişkenleri de kapsar, (b) iş alternatiflerinin algılanması ve değerlendirilmesini açıkça ele alır, (c) iç faktörlerin dış faktörlere göre daha etkili olduğu, işten ayrılma ya da kalma durumunun dış sonuçlarıyla ilgili inanışları ve iş sözleşmesinden doğan kısıtlamaları dahil eder, (d) mevcut iş tatmini, alternatif için çekiciliği ve ulaşılabilir alternatiflerin çekiciliğini personel devir oranına etkisi görülmektedir, (e) işten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın habercisi olarak kabul edilir, dürtüsel davranışlar ve niyetlerin ölçümü ile davranışa geçmesi arasındaki süre bu ilişkiyi zayıflatır. Modelin mantığı, işten ayrılma davranışı ile başlayıp geriye doğru işten ayrılmanın öncülleri üzerinden açıklanmasıdır (Mobley vd., 1979: 516).



Şekil 3.2. Personel devir oranının birincil değişkenleri ve süreci

Kaynak: Mobley vd., 1979: 517

Cotton ve Tuttle (1986: 57), işten ayrılma niyeti üzerine yapılmış çalışmaların meta analizini yaparak bu kavramı etkileyen faktörler üç başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlar; *dış faktörler*, *örgütsel faktörler* ve *kişisel faktörler*dir (Çizelge 3.1.). Bahsi geçen bu üç faktör, aşağıda ilgili başlık altında açıklanmıştır.

Çizelge 3.1. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler

Dış Faktörler	Örgütsel Faktörler	Kişisel Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> • İstihdam algıları • İşsizlik oranı • Göreve gelme oranı • Sendikanın varlığı 	<ul style="list-style-type: none"> • Ücret • İş performansı • Rol netliği • Görev tekrarı • Genel iş tatmini <ul style="list-style-type: none"> - Ücret tatmini - Görev tatmini - Yönetim tatmini - İş arkadaşı tatmini - Terfi fırsatı tatmini • Örgütsel bağlılık 	<ul style="list-style-type: none"> • Yaş • Kıdem • Cinsiyet • Biyografik bilgi • Eğitim • Medeni durum • Bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı • Yetenek ve beceri • Zekâ • Davranış niyeti

Kaynak: Cotton ve Tuttle, 1986: 57

3.2.1. Dış faktörler

İşgörenlerin işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında makro-ekonomik ve sosyal kaynaklı dış faktörlerin de etkisi bulunmaktadır. İşgörenlerin işten ayrılma niyeti nedenleri arasında, dış faktörler örgütün önlemesi imkânı en düşük nedenlerdir, çünkü bu sorunların boyutları örgütün etki alanını aşmaktadır. Aşağıda bu sorunların bazılarına değinilmiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 320; Kaynak, 1996'dan aktaran Kaya, 2010: 43).

- Ekonomik genişleme ya da daralmalar, mevsimsel dalgalanmalar,
- Genel ekonomik durum ve bu durumun işgücü piyasasındaki etkileri, refah düzeyinin yükselmesi,
- Sipariş azlığı, malzeme yokluğu gibi piyasa değişiklikleri
- Teknolojik değişiklikler ve otomasyona geçişin işe uyum sağlamayı kolaylaştırması,
- Gelişmekte olan ülkelerde tarım ve sanayi arasında görülen gidiş gelişler,
- Mevsimlik çalışma sistemi,
- Alternatif mesleklerin toplumda daha çok kabul görüyor olması,
- Kıdem tazminatının maliyetlerinin yüksek oluşu.

3.2.2. Örgütsel faktörler

Örgütlerdeki yönetim ve üretim süreçlerinden kaynaklanan nedenlerdir. Meydana gelmelerinin esas sebebi yönetim şekliyle ilgili olduğu için, ortadan kaldırmayı da mümkün kılacak olan yöneticiler olacaktır. Söz konusu nedenlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 320-321; Kaynak'tan aktaran Kaya, 2010: 43).

- İşletmenin kuruluş yeri ve işe ulaşım olanakları,
- İşin türü ve güçlük seviyesi,
- Örgüt içinde sürekli görev sirkülasyonu gibi olumsuz organizasyonel koşullar,

- Çalışma ve iş koşulları,
- Ücretlerin dengesiz ve/ya yetersiz oluşu,
- Gözetim yetersizliği
- Terfi sistemi
- İşgörenlerin fizyolojik, psikolojik ve/ya mesleki bilgi/beceri anlamında aşırı zorlanmaları,
- İşgörenlere kötü muamele yapılması,
- İş yerinde ulaşılabilir sosyal hizmetlerin yer almaması ya da yeterli olmaması,
- Çalışma süreleri ile dinlenme sürelerinin dengesizliği,
- İletişim sorunları,
- Üretim sürecinde sürekli aksaklıklar olması.

3.2.3. Kişisel faktörler

Çalışan bireylerin yaşam standartları ile ilgili olan işten ayrılma nedenleri de mevcuttur. Ayrıca çalışmalar kişilik özelliklerinin bireylerin işten ayrılma niyetleri ve davranışları üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir (Zimmerman, 2008: 309). Söz konusu nedenlerden bazılarında aşağıda yer verilmiştir (Kaynak'tan aktaran Kaya, 2010: 44).

- Alternatif bir işe ilgi duyma,
- Hali hazırda çalışılan işle ilgili ideallere ve beklentilere ulaşamaması,
- İşgörenin kendi ya da ailesinin eğitim ve öğrenim ihtiyaçları,
- Yaşın getirdiği zorunluluklar (emeklilik gibi),
- Aile ilişkilerinde meydana gelen değişiklikler (evlenme, ölüm gibi),
- Hayat şartlarının değişiklik göstermesi,
- Sağlık, iş çevresi gibi çeşitli fiziksel ya da psikolojik sebepler.

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti, bir işgörenin işten ayrılabilceğini gösteren ilk belirti olarak görülebilmektedir. Söz konusu niyetin davranış haline gelmesi durumunda ise bazı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Buluşu, 2017: 49).

Personel devir oranı, tüm örgütlerin karşılaştığı bir sorundur (Zimmerman, 2008: 309). Devir oranının yüksekliği ise yapılan çalışmalar sonucunda üretkenlik (Huselid, 1995), müşteri memnuniyetinin azalması (Koys, 2001), gelecekteki gelir artışı (Baron, Hannan ve Burton, 2001) ve karlılık (Glebbeek ve Bax, 2004) gibi kavramlarla da ilişkilendirilmiştir.

Yüksek devir oranı yalnızca örgütleri değil bireyleri de etkilemektedir. Bireyin çok sayıda iş değişikliği yapmış olması nedeni ile kişilik özellikleri, güvenilirliği ve örgütsel bağlılığına

işverenler tarafından şüphe ile yaklaşılacağından ötürü kariyer yapmasının önünde engel oluşabilir. Ancak örgüte yeni bir işgücünün katılması ise yenilikçilik ve yaratıcılığın gelişmesi ve dinamizmin artmasını sağlayabilecek, işgörenler arasında da örgüte faydalı olabilecek bir seviyede rekabet ortamı oluşturabilecektir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 99).

Yukarıda da değinildiği gibi işten ayrılma niyetinin örgütler ve bireyler açısından pek çok olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Çizelge 3.2. ile işten ayrılma niyeti bulunan bireylerin örgütte kalması ve ayrılmasının olumlu ve olumsuz sonuçları hem bireyler hem de örgüt açısından verilmiştir (Mobley, 1982: 113). Mobley bu tabloyu hem öncül hem de sonuç perspektiflerinden görülebilen, özellikle göze çarpan bir değişken olarak işten ayrılma niyeti olduğu halde örgütte kalanların ve ayrılanların performansını göz önünde bulundurarak oluşturmuştur (Mobley, 1982: 114).

Çizelge 3.2. Örgütler ve bireyler için personel devrinin bazı olası olumlu ve olumsuz sonuçları

	Örgüt	Birey (Örgütten Ayrılan)	Birey (Örgütte Kalan)
Olası Negatif Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Maliyetler (işe alma, işe başlatma, uyum süreci, eğitim) • Yeni çalışan alma maliyeti • Evrak maliyetleri • İletişim ve sosyal yapıda bozulma • Verimlilikte azalma (yeni çalışan arama ve eğitim esna-sında) • Yüksek performanslı işgören kaybı • Kalan işgörenler arasında tatmin düşüşü • Tekdüze çalışan devri stratejilerini tetikleme • Ayrılan çalışanların örgütü olumsuz tanıtma 	<ul style="list-style-type: none"> • Kıdem ve ilgili koşulları kaybetme • Zimmetli hakları kaybetme • Aile ve sosyal desteklerde kesilme • Alternatif işlerin daha iyi görünmesinin ardından gelen hayal kırıklığı • Enflasyonla ilişkili maliyetler (ipotek gibi) • Geçiş süreci stresi • Eşin kariyer yolunda bozulma • Kariyerde gerileme 	<ul style="list-style-type: none"> • İletişim ve sosyal yapıda bozulma • Değerli işleve sahip iş arkadaşlarını kaybetme • Memnuniyette azalma • Yeni çalışan arayışı sırasında ve sonrasında iş yükünde artış • Uyumda azalma • Bağlılıkta azalma
Olası Pozitif Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Kötü performanslı çalışanların işine son verme • Yeni çalışan alımı ile örgüte yeni bilgi ve teknoloji infüzyonu sağlanması • Politika ve uygulamalarda değişikliklerin tetiklenmesi • Örgüt içi hareketlilik fırsatlarında artış • Yapısal esneklikte artış • Kalan çalışanların tatmininde artış • Geri çekilme davranışlarında azalma • Maliyet düşürme ve güçlendirme fırsatları 	<ul style="list-style-type: none"> • Kazançta artış • Kariyer gelişimi • Örgüt ile daha iyi uyum sağlanması sayesinde (örneğin) daha az stres ve becerilerin, ilgi alanlarının daha iyi kullanımı • Yeni ortamla beraber teşvikte de yenilenme • İş dışı değerler elde etme • Özyeterlilik algısında gelişme • Kendini geliştirme 	<ul style="list-style-type: none"> • Hareketlilik fırsatlarında artış • Yeni iş arkadaşları sayesinde üretkenlik ve teşvikte artış • Tatminde artış • Uyumda artış • Bağlılıkta artış

Kaynak: Mobley, 1982: 113

3.4. İşten Ayrılma Niyetini Önlemenin Yolları

İşten ayrılma niyetinin sonuçları algıya ya da bakış açısına göre olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilir (Kanten, 2014: 14). Fakat işten ayrılma niyetinin olası olumsuz sonuçlarından kaçınabilmek ve personel devir oranının artmasını engelleyebilmek için işten

ayrılma niyetinin ortaya çıkmasını önlemenin yollarını bilmenin önemli olduğu öngörülebilir. Bu nedenle de işgörenlerin işten ayrılma niyeti daima işinden ayrılmayla sona ermesi bile söz konusu niyeti işten ayrılma davranışı ile sonuçlanabilecek bir uyarı olarak görüp önlem alınabilmesi gereklidir (Sağlam Arı vd., 2010: 146). Çünkü işten ayrılma gerçekleştiği takdirde, geri dönüşü mümkün değildir (Yılmaz, 2015: 46).

Luecke (2002: 81-83) çalışmasında yöneticilere iyi çalışanları kaybetmemeleri için bazı önerilerde bulunmuştur. Başka çalışmalarla da desteklenen bu öneriler aşağıdaki gibidir:

İşe yeni başlayan çalışanlarla iyi bir başlangıç yapın: Yeni bir işte iyi bir başlangıç yapmak; yönetim açısından doğru işe doğru insanın yerleştirildiğinden ve çalışan açısından da neyle karşı karşıya olduklarını (hem şirketin kültürü hem de iş tanımlarının özellikleri açısından) anladıklarından emin olmakla başlar. Ayrıca işe yeni başlayan kişi açısından iyi bir karşılanmak ve örgütün bir parçası olarak hissetmek oryantasyonu süreci için iyi bir başlangıç sağlar (Alparslan ve Orhan, 2016: 62; Luecke, 2002: 81).

Çalışanların amirlerine saygı duyduğu iyi bir atmosfer yaratın: Yöneticiler genellikle şirket politikalarının ve örgüt kültürünün iş atmosferini belirlediğini varsayarlar. Fakat bir iş yerinde bireyler açısından çalışma ortamının atmosfer tüm bunlardan daha önemlidir. Kötü yöneticiler iyi becerilere sahip olan bir çalışanı kaybetmenin en iyi yoludur. Bu nedenle sonu gelmeyen çalışan kaybından daha kötü olan bir yöneticiden vazgeçmek örgüt açısından daha doğrudur (Luecke, 2002: 81).

Bilgiyi paylaşın: İş, performans, strateji ve planlar hakkında çalışanlara bilgi vermek, çalışanların kendilerini güvende hissetmesini ve örgütün bir parçası olduğunu düşünmelerini sağlar. Ayrıca işi anlamaları ve katkıda bulunmaları için yeteneklerine saygı duyulduğuna inanırlar (Lashley, 2000: 41-42; Luecke, 2002: 82).

Çalışanlara kaldırabilecekleri kadar özgürlük verin: Çalışanların birçoğu sürekli denetlenmekten hoşlanmaz. Çalışanlara tam serbestlik tanımak da doğru olmayacağı için altından kalkabilecekleri kadar özgür bir alan tanınmalıdır. Bu serbestlik işgörenlerin mutlu hissetmesini sağlar, böylece yöneticinin işi kolaylaşır. Örneğin; bir sorunu çözmekle görevli olan ekibi tek başına bu işe göndererek kendi başlarına çalışmalarına izin verilebilir (Spector, 1986: 1013; Luecke, 2002: 82).

Çalışanlara gelişmeleri için meydan okuyun: Çoğu işgören, özellikle de işten ayrılmasını istemedikleriniz, kendilerine meydan okunması ve onlara beklediklerinden daha fazla sorumluluk verilmesi hissinden hoşlanır. Bu yüzden kaçırılmak istenmeyen işgörenler onları geliştirebilecek işlerde görevlendirilerek bu süreçte başarıya ulaşmaları için desteklenmelidir (Luecke, 2002: 82; Ito ve Brotheridge, 2005: 15).

Esnek olun: Esnek çalışma düzenlemeleri, işgörenleri elde tutabilmek adına oldukça başarılı bir yöntemdir. Elbette tüm amirler bu konuda yetki sahibi değildir, ancak bir işgörenin kendisi ya da çocuğunun hastaneye gitme gerekliliği gibi durumlarda tüm iş yerlerinde bir miktar esneklik olması oldukça önemlidir (Luecke, 2002: 82; Tsen, Gu, Tan ve Goh, 2021: 18).

İş tanımını yeniden tasarlayın: Zeki bir çalışan için sürekli tekrarlayan, izole edici, zorlayıcı olmayan, tekdüze işler oldukça sıkıcıdır. Bu sebeple, özellikle kritik olan bir pozisyonda kabul edilemeyecek yükseklikte bir personel devir oranı söz konusuysa, o pozisyonda çalışan kişilerin iş tanımlarına bakılmalıdır. Devir oranının düşmesini iş tanımını yeniden gözden geçirerek düşürmek mümkün olabilir. Örneğin; monoton bir işe çeşitlilik eklenebilir, izole çalışanlar zaman zaman ekip çalışmalarına dahil edilebilir, işlerin zorlayıcılığı artırılabilir (Luecke, 2002: 82).

Ayrılma ihtimali olanları erken tespit edin: Yöneticilerin işten ayrılma niyetini oluşmaya başladığında tespit etmeleri örgüt verimliliği açısından önemlidir. Örgütün iklimine göre ortaya çıkan bu eğilimleri tespit ederek ortadan kaldırmaya yönelik aksiyonlar almak örgüt açısından hayati önem taşımaktadır (Luecke, 2002: 83; Yavan, 2017a: 68).

Kaybetmeme odaklı bir yönetici olun: Yöneticiler birimlerine doğru işgörenler temin etmenin kendi sorumlulukları olduğunu unutmamalıdır. İyi ve kaliteli performansa sahip işgörenleri elde tutmak da bu sorumluluğun bir parçasıdır. Bu nedenle yöneticiler de iş akış planlarına ve işgörenleri yönetme şekillerine dikkat etmelidir (Luecke, 2002: 83; Johnco, Salloum, Olson ve Edwards, 2014: 406).

İşten ayrılma niyetini önlemenin çalışmalarda yer alan bazı diğer yolları Çizelge 3.3. ile verilmiştir. Söz konusu çalışmalardan Tütüncü ve Demir (2003) ile Tuna (2007) araştırmalarını konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiştir.

Çizelge 3.3. İşten ayrılma niyetini önlemenin yolları

Tütüncü ve Demir (2003: 165-166)	Firth, Mellor, Moore ve Loquet (2004: 181)	Tuna (2007: 51)
<ul style="list-style-type: none"> • İyi bir yönetim sistemi, • İyi bir insan kaynakları planlaması, • İş analizi yapmak, • İyi bir insan kaynakları bulup seçim programı yapmak, • İşgörenlerin kişisel gelişimi ve mesleki eğitimine destek olmak, • Uygun bir çalışma ortamı yaratmak, • Örgüt içinde terfi şansı tanımak, • İyi bir ücret sistemi oluşturmak, • İşgörenlere iş garantisi ve sosyal haklar sağlamak, • İşgörenlerin işten ayrılma ve/ya çıkarılma sebeplerini değerlendirmek, • İşgörenlere kendini gösterme fırsatı vermek, • İşgörenlere yeteneklerine uygun kariyer imkânları sağlamak, • İşgörenlerin işlerini genişletmek ve zenginleştirmek, • İşgörenlerin birbirleriyle olan sosyal ilişkilerini ailelerini de dâhil ederek geliştirmeye yönelik program yapmak. 	<ul style="list-style-type: none"> • İş yükü ve/ya belirsizliği gibi işten ayrılma niyetini tetikleyen faktörleri düzenlemek, • Amir tarafından destek görmek, • Yönetimin iş yoğunluğunu takip etmesi ve ast-üst ilişkisini izlemesi, • İşgörenlere sunulan iş tatminini destekleyen içsel ve dışsal kaynakların yönetim tarafından izlenmesi, 	<ul style="list-style-type: none"> • İşgörenlerin motivasyonunu yüksek tutmak, • Örgütsel bağlılığı sağlamak • Ücret ve yan hak ödemelerinin tatmin edici olmasını sağlamak, • Çalışma koşullarını iyileştirmek, • Yeterli sosyal imkânlar sağlamak, • Objektif bir terfi ve ödüllendirme sistemi kurmak, • İşgörenlerin önemsenmesi, • Katılmalı yönetim tekniğini benimsemek, • İşgörenlere kendilerini geliştirme imkânı sağlamak, • İnsan kaynakları planlamasına önem vermek, • İş analizlerini yapmak, • İş tasarım yöntemlerinden faydalanmak, • İşe en uygun işgöreni belirleyebilecek bir insan kaynakları sistemi kurmak.

Kaynak: Tütüncü ve Demir, 2003:165-166; Firth vd., 2004: 181; Tuna, 2007: 51

3.5. İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Alanyazın tarandığında, “İşten Ayrılma Niyeti” kavramının çeşitli sektörler ve işletme türlerinde farklı kavramlarla olan ilişkilerinin incelendiği görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ve bunun sebepleri üzerine ağırlama sektörü de dahil olmak üzere farklı değişkenler veya örnek olaylar barındıran pek çok çalışma yapılmıştır (Hellman,1997; Rosser ve Javinar,

2003; Parker ve Kohlmeyer, 2005; Gündüz Çekmecelioğlu, 2007; Tepper vd., 2009; Blomme, Rheede ve Tromp, 2010; Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013; Qui, Ye, Hung ve York, 2015; Yılmaz, 2015; Tanrıverdi, Koçaslan ve Osmanoğlu Taştan, 2019; Kaçmaz, 2021; Sari, 2022). Bu başlık altında kavramla ilgili çalışmalara değinilmiştir.

Mobley (1977) yaptığı çalışma ile işten ayrılma niyetinin iş tatminiyle olan ilişkisini incelemiş, bu çalışmanın bir sonucu olarak işten ayrılma niyeti karar sürecini açıklayan bir model ortaya koymuştur. Ayrıca yine bu araştırmada, iş tatminin düşük olmasının işten ayrılma niyetini arttırdığını göstermiştir.

Price ve Mueller (1981) işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörleri (iş memnuniyeti, alternatif iş fırsatları, genel eğitim, kalma eğilimi) ortaya koydukları çalışmalarını hemşirelerle yürütmüşlerdir. Çalışma sonucunda işe bağlılığın boyutlarından işte kalma niyetinin, işten ayrılma niyeti üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu belirlemiş ve işe bağlılığın iş tatmininden daha önemli olduğunu savunmuşlardır (Price ve Mueller, 1981: 558).

Rusbult vd.'nin (1988) yaptıkları 3 farklı çalışmanın ilkinde 1984-85 akademik yılında Kentucky Üniversitesi'nde psikolojiye giriş almakta olan 64 kadın ve 64 erkek; ikincisine büyük bir iletişim hizmeti şirketinin 473 çalışanı; üçüncüsüne ise yine 1984-85 akademik yılında Kentucky Üniversitesi'nde psikolojiye giriş almakta olan 40 kadın ve 40 erkek katılmıştır. Çalışma sonucunda işten ayrılma niyetini yüksek iş tatmininin olumsuz, daha iyi iş alternatiflerinin ise olumlu yönde etkilediğini kanıtlamışlardır.

Lewis (1992), demografik değerleri ön plana koyduğu çalışmasının verilerini 3 ayrı kaynaktan sağlamıştır. Bunlardan ilki Amerika Birleşik Devletleri Personel Yönetim Ofisi'nde yayınlanan bir rapor olan Federal Beyaz Yakalı ve Mavi Yakalı İşçilerin Meslekleri; ikincisi Amerika Birleşik Devletleri Personel Yönetim Ofisi'nin Merkezi Personel Veri Dosyası'nın 1989 yılında 13'ten 15'e kadar olan sınıflarda tam zamanlı olarak çalışan 420 kadın ve 2.027 erkekler, üçüncüsü ise 1986 Liyakat İlkeleri Anketi'nden ulaşılan orta yönetim düzeyindeki 4.631 erkek ile 712 kadındır. Çalışma sonucunda gönüllü işten ayrılma davranışının ortaya çıkışı konusunda kadın işgörenlerle erkek işgörenler arasında herhangi bir farklılık olmadığını ifade etmiştir.

Meyer, Allen ve Smith (1993) Queen's Üniversitesi'nde 1988-1989 ve 1989-1990 akademik yıllarında okumakta olan hemşirelik öğrencileri ile her iki akademik yılda sırasıyla 366 ve 352 öğrenci ile anket çalışması yapmışlardır. Çalışmalarının sonucunda duygusal ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Jaros, Jermier, Koehler ve Sincich (1993) çalışması Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan bir havacılık-uzay firmasının 270 çalışanından elde edilen verilere dayanmaktadır. Yapılan bu çalışmanın sonucu olarak duygusal ve devam bağımlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Williams ve Livingstone (1994) 55 araştırma ve toplamda 15.318 örneklem büyüklüğüne sahip meta-analiz çalışmalarında performans ile gönüllü işten ayrılma arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca performansa dayalı ödül sisteminin bu ilişkiyi güçlendirdiğini göstermişlerdir.

Hellman (1997) iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen 1980-1993 yılları arasında yapılmış 38 çalışma ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük bir federal kurumun farklı coğrafi konumlarda bulunan 12 ayrı kuruluşunu temsilen 12 çalışma belirlemiş, toplamda 18.239 örneklem büyüklüğüne sahip 50 çalışma ile bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. Bu çalışma sonucunda iş memnuniyetinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini göstermiştir.

Lum, Kervin, Clark, Reid ve Sirola (1998) iş memnuniyetinin işten ayrılma niyetini dolaylı olarak etkilediğini fakat örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini yüksek seviyede ve doğrudan etkilediğini bulmuşlardır. Bunun yanı sıra, ücret memnuniyetinin de işten ayrılma niyetini hem dolaylı hem de doğrudan etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Morrow, McElroy, Lacznia ve Fenton (1999) büyük bir sigorta şirketinde çalışmaya devam eden rastgele 113 işgörenle son 2 yıl içinde ayrılan 113 işgörenin verilerinin karşılaştırıldığı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonucunda devamsızlık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermişlerdir.

Rosser ve Javinar (2003) Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan özel ve kamu üniversitelerinin öğrenci işlerinde çalışan 1.166 orta düzey memurla çalışmışlardır. Yapılan

bu araştırmada kıdem süresi, maaş düzeyi, iş memnuniyeti ve moralin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Uyguç ve Çımrın (2004) Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi'nin merkez laboratuvarında çalışan 101 katılımcıdan anket yöntemi ile veri toplamışlardır. Araştırmanın sonucunda örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyetini etkilediğini ancak duygusal ve normatif bağlılığın negatif yönde, devam bağlılığının pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Parker ve Kohlmeyer'in (2005) araştırma verileri Kanada'nın metropollerinden birinde yer alan 3 büyük firmada muhasebe alanında çalışmakta olan 76 işğörenden anket yoluyla elde edilmiştir. Bu çalışma ile iş yerindeki adaletsiz davranışların (terfi ve ücret konuları gibi) yüksek düzeyde işten ayrılma niyetine yol açtığını belirlemişlerdir.

Gündüz Çekmecelioğlu (2007) çalışmasında 4 farklı işletmede beyaz yakalı olarak çalışan işğörenden topladığı 130 anket verisini kullanmıştır. Araştırma sonucunda örgüt iklimi yaratıcılıkla desteklendiğinde iş tatmininin arttığını ve işten ayrılma niyetinin ise azaldığını ortaya koymuştur.

Yıldız (2008) verilerini Düzce'de yer alan bir tekstil fabrikasında çalışan 260 işğörenden anket yöntemi ile toplamıştır. Araştırmada örgüt kültürünün iç belirsizlikten kaçış boyutu ve örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

şahin (2011) turizm, gıda ve taşımacılık alanlarındaki işletmelerde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini negatif yönde önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Özellikle kadınları erkeklere göre daha fazla etkilediği de yine bu çalışmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) Güney Afrika'da tekstil sektörü çalışanları üzerindeki çalışmasında erkek çalışanların kadın çalışanlardan, ortalama ve altında ücret alanların ortalama üzeri ücret alanlardan, lise ve altı eğitim seviyesine sahip çalışanların ise lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip çalışanlardan daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduklarını bulmuşlardır.

Yılmaz (2015) çalışmasında Bolu ilinde çalışmakta olan 250 sağlık personelinde elde ettiği anket verisinden faydalanmıştır. Çalışma sonucunda iş stresiyle ortaya çıkan tükenmişlik sendromundaki artışın işten ayrılma niyetini arttırdığını belirlemiştir.

Kurtulmuş ve Karabıyık (2016) Diyarbakır ilinde gerçekleştirdiği çalışmasının verilerini 2014-2015 eğitim öğretim yılında görev almakta olan 326 öğretmenden anket yöntemi ile elde etmiştir. Yaptıkları çalışmada farklılıkların yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Cinnioğlu (2018) yiyecek ve içecek işletmesi çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada hizmetkâr liderlik algısının işten ayrılma üzerinde negatif etkisi olduğunu belirlemiştir. Ayrıca yine aynı çalışmada işten ayrılma niyeti ve etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu açıklamıştır. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif oluşu da çalışmanın başka bir sonucudur.

Özer (2018) otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda davranışsal güçlendirmenin iletişim ile eğitim ve öğrenme alt boyutları, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutu ve genel güçlendirmenin işten ayrılma niyetini çok zayıf kuvvette negatif olarak etkilediğini ortaya koymuştur.

Koçakgöl (2020) yiyecek ve içecek işletmelerinde yaptığı çalışma sonucunda iş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında düşük seviyeden negatif yönlü, iş doyumu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca yine bu çalışmada işten ayrılma niyetinin kıdem süresine göre farklılık gösterdiğini açıklamıştır.

Kaçmaz (2021) Van ilinde yer alan otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerden elde ettiği 175 anket verisi ile gerçekleştirmiştir. Çalışmasının sonucunda örgütsel sosyalizasyonun anlama haricindeki diğer tüm alt boyutlarıyla işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönde etkilediğini göstermiştir.

Şengil (2023) Ankara Medipol Üniversitesinin personeli ile gerçekleştirdiği çalışmasında 393 anket verisinden faydalanmıştır. Örgüt kültürü, iş yeri yalnızlığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin seviyelerini tespit etmeyi amaçlayan bu çalışma sonucunda, iş yeri

yalnızlığının alt boyutu olan duygusal yoksunluk ile işten ayrılma niyeti arasında ve örgüt kültürünün alt boyutu olan güç kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İş yeri yalnızlığının diğer alt boyutu olan sosyal arkadaşlığın ve örgüt kültürünün diğer alt boyutları olan başarı, destek ve hiyerarşi kültürünün artışının ise işten ayrılma kararını negatif yönde etkilemesi de çalışmanın bir diğer sonucudur.

3.6. Turizm İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyeti

Gelişmiş toplumlarda yetişkin bireylerin büyük bir kısmı günlerinin çoğu saatini ya çalıştıkları yerde harcamakta ya da işleriyle ilgili faaliyetlerle ve eğitimlerle geçirmektedir. İşsizlik problemini ortadan kaldırmak ve toplumun refah seviyesini arttırabilmek amacı ile devletler kaynaklarının önemli bir kısmını istihdam oranını arttırabilmek ve bunun için de iş alanı oluşturmak için kullanmaktadır. Turizm, kamu sektörü dışında kalması ve emek yoğun yapıda olması dolayısı ile işgücüne sürekli ihtiyaç duyan bir sektördür. İstihdama ve ekonomiye olan katkısı düşünüldüğünde, özellikle gelişmekte olan ülkeler tarafından turizm sektörü oldukça önemlidir. Bunun yanında turizm sektörünün çalışma saatlerinin uzun oluşu ve düşük ücret politikası gibi bazı olumsuzluklar, personel devir oranının artışına sebebiyet vermektedir (Eşitti, 2018: 236).

Turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinin doluluk oranları, yer aldıkları bölge açısından zamansal olarak farklılıklar gösterebilmektedir. Özellikle sezonluk şekilde faaliyette olan otel işletmelerinde söz konusu farklılıklar işgörenlerin örgüte ve işlerine verdikleri önemde düşüş meydana getirebilmektedir. Bu da işgörenlerin örgüte karşı olan bağlılıklarında azalmaya neden olabilecek ve karşılıklarına daha iyi bir imkân çıkması halinde çalışmakta olduğu işten ayrılma niyetini tetikleyebilecektir (Buluş, 2017: 59).

Hizmet sektöründe meydana gelen işten ayrılma davranışının bu sektörde yer alan işletmeler için pek çok negatif sonuçları bulunmaktadır (Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu, 2015: 29). Söz konusu negatif etkiler çok sayıda çalışma ile ortaya konulmuştur (Yazıcıoğlu, 2009; Blomme vd., 2010; Brown, Thomas ve Bosselman, 2015). Ancak konaklama sektöründe yüksek seviyede personel devir oranının olduğuna dair var olan normatif inanç işten ayrılma kültürünün oluşmasına sebebiyet vermiştir (Iverson ve Deery, 1997: 79). İşgören ile müşterinin arasında yoğun bir iletişimin varlığı bu sektörde insan faktörünü önemli hale getirmektedir. Bu iletişimin sektöre uğraması işletme için hem maliyet açısından zararlı

olabilecek hem de müşteri ile kurulmuş olan bağı zedeleyecektir. Bu sebeple de oluşabilecek negatif etkilerden korunmak adına işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini zamanında fark edebilmek ve mümkünse en aza indirmek için önlemler almak gereklidir (Yıldız, 2022: 37-38).

İşgörenlerin işten ayrılmalarına sebebiyet verebilecek etmenleri önceden bilmek ve gerekli önlemleri almak işgören devrinin düşmesi için faydalı olabilir. Bu sayede de işgören devrinin sebep olduğu maliyetler de önlenebilir. Turizm sektörü, insan faktörünün oldukça önem arz ettiği ve işletme başarısında müşteri memnuniyetinin önemli rol oynadığı bir sektördür. Bu nedenlerle hem müşteri memnuniyetini arttırmak hem de personel devir oranını düşürmek örgüt açısından sürdürülebilir olabilmek açısından önemlidir (Akova, Emiroğlu ve Tanrıverdi, 2015: 392, Kaçmaz, 2021: 38).

Sektörün mevsimsellik niteliği ve yine sektöre etki eden pazar farklılaşması, politik olaylar, yabancı dil gereksiniminde değişen ihtiyaçlar ve mücbir sebepler gibi oldukça fazla dış faktörün bulunuyor olması, bu sektörde istihdam edilen işgörenlerde iş güvencesi algısını önemli hale getirmektedir (Bozkurt ve Demirel, 2019: 1384). Çalışmakta olduğu işletmede işten çıkarılma konusunda endişesi bulunan ve çalışma şartları açısından belirsizlikleri olan işgörenlerin söz konusu örgütün değerlerine ve amaçlarına uyum sağlayarak bu örgüt yararına çaba gösterme konusunda isteksiz, örgüte yabancılaşmış, örgüt üyeliği sürdürme konusunda şüpheli, işten ayrılma niyeti barındıran bir işgücü olabileceğine inanılmaktadır. Tersine bir durum olarak da kendisini örgütte kalıcı olarak gören ve verilen değeri hisseden, sağlanan iş güvencesini de yeterli gören işgörenler, örgütte kalmak için daha istekli davranacaklardır (Azaklı, 2011: 1).

Turizm sektörü hizmetin tamamen çalışanlar tarafından verildiği ve emek yoğun bir sektör olması nedeniyle otel çalışanlarının da üst yönetim tarafından memnun edilmesi turizm işletmesince önemsenmesi gereken bir durumdur. Otel çalışanlarının memnun olması, misafirlerin de memnun olması açısından önemlidir (Erbil, 2013: 90). İşten ayrılma niyetini ortaya çıkaran faktörler ve alınabilecek önlemler düşünüldüğünde, işgörenin bu niyetinin işten ayrılma ile sonuçlanmaması sağlamanın yönetimin elinde olduğu görülmektedir (Luecke, 2002: 81-83; Tütüncü ve Demir, 2003: 165-166; Firth vd., 2004: 181; Tuna, 2007: 51).

3.7. Pygmalion Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Günümüzün rekabetçi ve hızla değişim gösteren iş ortamında, işgörenlerin işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri anlamının işletmeler açısından hayati bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Çünkü iyi bir işgöreni elde tutabilmenin işletmeler açısından 3 önemli faydası bulunmaktadır; (1) entelektüel sermayenin öneminin artması, (2) işgörenin görev süresi ile müşteri memnuniyeti arasındaki nedensel bağlantı, (3) personel devir hızının yüksek bir maliyetinin olması (Luecke, 2002: 60). Bu faydalar sebebi ile de işletmeler, işgörenlerinin örgüt içerisinde mutlu ve tatminkâr olmalarını sağlayarak yetenekli çalışanları kaybetmemeyi hedeflemesi gerekmektedir (Kaye ve Jordan-Evans, 2001: 6). Ancak, çalışanların işten ayrılma niyetleri yalnızca iş ile ilgili memnuniyet düzeyleriyle değil, aynı zamanda da çalıştıkları ortamdaki algılarıyla da yakından ilişkilidir (Coomber ve Barriball, 2007: 312).

İşletmelerde yönetimin amacı verimliliği artırmaktır ve bu da yüksek beklentiler gerektirir. Yöneticilerin astlarına olan güvenleri, Pygmalion algısı yaratarak astların davranış ve niyetlerini etkileyebilir (Eden, 1990: 120-121).

Literatürde Pygmalion algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur (Whitaker Shimko, 1989; Bayram, 2014; Manav, 2018; Sabat vd., 2021). Whitaker Shimko (1989), çalışmasında Pygmalion algısı yaratmanı personel devir oranını düşüreceğini belirtmiştir. Bayram (2014), araştırmasında Pygmalion etkisinin varlığının personel devir hızını azaltmak için etkili olacağını savunmuştur. Manav (2018: 83) da çalışmasında Pygmalion algısının işten ayrılma niyetini negatif etkilediğini ortaya koymuştur. Sabat vd. (2021) ise araştırmalarında yöneticilerinin düşük beklentisini algılayan işgörenlerde işten ayrılma niyetinin arttığını tespit etmiştir.

İşgörenler, kendileriyle ilgili pozitif beklentileri olan yöneticilerle çalıştıkları zaman motivasyonları ve performansları artmaktadır (Livingston, 1988: 7-8). Ayrıca yapılan çalışmalarda Pygmalion etkisinin örgütte; yönetim ile iletişim, örgüte olan güven, lidere olan güven, iş bağlılığı, işgören performansı ve motivasyonu gibi olumlu örgütsel davranışları pozitif etkilediği gösterilmiştir (Yücel, 2013: 148; Kim vd., 2017: 322; Sezgin, 2018: 117; Manav, 2018: 83). Yönetim ile iletişim, örgüte olan güven, lidere olan güven, iş bağlılığı, işgören performansı ve motivasyonu aynı zamanda işten ayrılma niyetini de negatif yönde

etkileyen etmenlerdir (Stumpf ve Hartman, 1984; Lum vd., 1998; Williams ve Livingstone, 1994; Cunningham ve MacGregor, 2000; Akyüz ve Dalkılıç Yılmaz, 2015; Yazıcıoğlu, 2009; Koçakgöl, 2020).

Literatür göz önüne alındığında Pygmalion algısının, işgörenlerin işten ayrılma niyetine doğrudan etkisi olan önemli bir faktör olabileceği öngörülebilir. Yöneticilerin işgörenleri ile olumlu bir iletişim içinde olmaları ve yüksek beklentilerini işgörenlerine hissettirmeleri işgörenlerde motivasyon, performans gibi olumlu örgütsel davranışları arttırabileceği ve buna paralel olarak olumsuz bir örgütsel davranış olan işten ayrılma niyetinin azalmasına öncül olabileceği düşünülebilir.



4. İŞE ADANMIŞLIK

Bu bölümde, işe adanmışlık ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen kavramsal ve kuramsal bilgiler yer almaktadır.

4.1. İşe Adanmışlık Kavramı

Pozitif bir örgütsel davranış türü sayılan işe adanmışlık kavramı ilk kez ortaya atıldığında tükenmişlik kavramının zıttı olarak görülmüştür. Kahn 1987 yılında yazdığı doktora tezi ile bu kavramın tanımı için ilk adımı atmış 1990 yılındaki çalışması ile de daha özgün bir hale gelmiştir (Yalçın, 2019: 33-34; Aktaş ve Akdemir, 2019: 312). Yapılmış çeşitli çalışmalar sonucunda, araştırmacılar işe adanmışlık kavramı için literatüre çeşitli tanımlar kazandırmışlardır.

Kahn (1990: 694), çalışmasında işe adanmışlığı kişinin çalıştığı örgüte tamamıyla bağlanması, kendini duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak işe vermesi şeklinde tanımlamıştır. Tükenmişlik sendromu kavramını ve ölçeğini geliştiren Maslach ise, 1997 yılında Leiter ile yapmış olduğu çalışmada, işe adanmışlığın tükenmişliğin zıttı olduğunu öne sürmüş ve tükenmişliği ölçülen kişinin işe adanmışlığının da ölçülmüş olacağını söylemiştir (Maslach ve Leiter, 1997: 498). Bu çalışmadan Maslach ve Leiter'ın, düşük seviyede tükenmişlik algılandığı takdirde, işe adanmışlığın yüksek olmasını beklendikleri sonucu çıkarılabilir.

Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker (2002: 74), çalışmaları ile tükenmişlik ve işe adanmışlığı birbirinden bağımsız olarak ölçülmesi gereken zıt kavramlar olarak düşünerek farklı bir bakış açısı getirmişlerdir. İşe adanma kavramını benimsemiş, özveri ve canlılık ile bağdaştırarak bu kavramı tatmin edici, işle ilgili olumlu bir zihin durumu olarak tanımlamaktadırlar.

Başka bir çalışmaya göre ise işe adanmışlık işgörenlerin sorunları çözme, insanlarla bağlantı kurma ve yenilikçi hizmetler geliştirme konusunda tam kapasitelerini kullanma becerisini açıklar (Leiter ve Bakker, 2010: 2). Leiter ve Bakker (2010: 2) işe adanmışlığın motivasyon ile ilgili olduğunu ileri sürerek çalışanların bağlılık hissettiklerinde hedefleri zor da olsa bu hedef için çaba gösterme eğiliminde olduklarına, hatta bu çaba sırasında zamanın nasıl geçtiğini anlamayacak kadar kendilerini işe yoğunlaştıklarını belirtmişlerdir.

Bakker, Albrecht ve Leiter (2011: 5) çalışmalarında işe adanmışlığın işgörenlerin işleri için gayretli olmaları, zaman harcamaları, işlerine anlam yüklemeleri, kendilerini tamamen vermeleri ve bu süreçte enerjik olmaları anlamına geldiğini ve önceki araştırmalardan da yola çıkarak bu örgütsel davranışa eğilimi olan işgörenlerin yüksek inanç ve enerjiyle dolu olduklarını bu sayede de başarı ve takdir kazandıklarını belirtmiştir. Hatta işe adanmış işgörenler yoğun bir iş gününün ardından hissettikleri yorgunluktan bile keyif almaktadırlar. Demerouti, Bakker ve Gevers'e (2015: 89) göre işe adanmışlık içsel motivasyonun bir türüdür. Ayrıca işgörenlerde işe adanmışlık düzeyinde meydana gelen artış, yaratıcılığın da artmasını sağlamaktadır.

Yavan (2017b: 279) işe adanmışlığın yaptığı işten gurur duyma ve coşku hissetme olarak tanımlamıştır. Ayrıca hedefe yönelik davranışlara sahip, bu hedeflere erişmek için yüksek hareketlilik ve süreklilik gerektiren, içsel motivasyonun temel boyutlarıyla ilgilenen bir kavram olduğunu belirtmiştir.

İşgörenlerin işe adanmışlık seviyeleri hem müşteri hem de işveren için oldukça önemlidir. Bunun sebebi, işe adanmış işgörenlerin verimlilik açısından işiyle olan bağıni içselleştirmeyen bir işgörenden daha yüksek performansa sahip olmalarıdır (Atalık, 2021: 22). Çünkü, işe adanmışlık, örgütsel ve bireysel değerler arasında güçlü bağlantıların olması ile gelişir, böylece hem bireysel hem de örgütsel performansı etkiler (Leiter ve Bakker, 2010: 2). İşgörenlerin örgütte daha fazla vakit geçirmesi, çevreleriyle olumlu bir iletişim kurmasıyla etkin bir performansa sahip olması örgüte olan bağlılık ve verimliliklerinin bir göstergesidir (Altuğ Özsoy, Ergül ve Ayla, 2001: 2-3). Adanmışlık seviyeleri Randall (1987: 462) tarafından düşük, orta ve yüksek olarak ifade edilerek Çizelge 4.1.'deki gibi açıklanmıştır. Bu tabloya göre; orta düzeyde bir bağlılık, birey için örgütün bazı değerlerini kabul etme yeteneğini yansıtır. Bireyler, kuruluşun gereksinimlerini karşılarken bütünlüğü ve kişisel değerleri korurlar. Yüksek seviyede bağlılık ise; bireysel kariyerin ilerlemesini sağlar ve üretkenliği artırır, ayrıca örgüt için istikrarlı ve güvenilir bir iş gücüdür (Randall, 1987: 464). Ancak düşük seviyede bağlılık bireylerde inovatif düşünce ve yaratıcılığı arttırabileceği gibi bireylerin alternatif iş arayışlarına girmesine de neden olabilir (Randall, 1987: 461).

Çizelge 4.1. İşe adanmışlık seviyelerinin bireysel ve örgütsel sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük • Daha etkin insan kaynağı kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> • Daha yavaş kariyer gelişimi ve terfi • Dedikodu sonucu olarak ortaya çıkan masraflar • Olası uzaklaştırma, çıkarma veya örgütsel amaçların dışına çıkma çabası 	<ul style="list-style-type: none"> • Yıkıcı/düşük performans gösteren çalışanların devir hızını, hasarı sınırlandırır, morali yükseltir • Organizasyon için faydalı sonuçları olan ihbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Daha fazla işten ayrılma, geç kalma, devamsızlık, kalma niyetinin olmaması, düşük iş miktarı, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasadışı faaliyet, ekstra işlere sınırlı katılım, zarar verici rol modellik, zarar verici sonuçlarla bilgi uçurma, çalışanlar üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta	<ul style="list-style-type: none"> • Gelişmiş aidiyet, güvenlik, etkinlik, sadakat ve görev duyguları • Yaratıcılık • Organizasyon harici bireysel kimliğin korunması 	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer gelişimi ve terfi fırsatları sınırlı olabilir • Bölümsel taahhütler arasında uzlaşma sıkıntısı 	<ul style="list-style-type: none"> • Artan çalışan kırdemi, sınırlı işten ayrılma niyeti, sınırlı devir oranı ve daha fazla iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlar ekstra rol davranışlarını ve vatandaşlık davranışlarını sınırlandırabilir • Çalışanlar, organizasyon taleplerini iş dışı taleplerle dengeleyebilir • Organizasyonel etkinlikte olası düşüş
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel kariyer gelişimi ve ücretlendirmenin artması • Davranış örgüt tarafından ödüllendirilir • Bireyin iş tutkusunun artması 	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilik ve hareketlilik fırsatlarının azalması • Değişime karşı bürokratik direnç • Sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve gerginlik • Akran dayanışmasının olmaması • İş dışı kuruluşlar için sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> • Güvenli ve istikrarlı iş gücü • Çalışanlar, organizasyonda üretim için artan talepleri kabul eder • Yüksek düzeyde görev rekabeti ve performansı • Organizasyonel hedeflere ulaşmanın mümkün olması 	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynaklarının etkin kullanılmaması • Organizasyonel esneklik, yenilik ve uyarlanabilirlik eksikliği • Geçmişteki politikalara ve prosedürlere duyulan güveni ihlal etmek • Aşırı hevesli işçilerden kaynaklanan öfke ve düşmanlık • Kuruluş adına işlenen yasa dışı/etik olmayan eylemler

Kaynak: Randall, 1987: 462

Yapılan bazı çalışmalarda; işe adanmış çalışanların çok zorlayıcı koşullardan bile olumsuz etkilenmeyerek iş yükünü yönetmeye çalıştıklarından, işlerine karşı olumlu hissettiklerinden ve yaptıkları işin bir anlamı olduğunu düşündüklerinden, yüksek enerjiye sahip olduklarından, günün sonundaki yorgunluktan bile keyif aldıklarından ve gelecek hakkında umutlu olduklarından bahsedilmektedir (Nelson ve Simmons, 2003: 103-107; Attridge, 2009: 384; Bakker vd., 2011: 5).

Kahn'a (1990: 703) göre işe adanmışlığın üç alt boyutu vardır ve bunlar psikolojik anlamlılık, güven duyma ve uygunluktur. Maslach ve Leiter; tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, kişisel başarı düşüklüğü (verimsizlik) ve duyarsızlaşmaya karşıt olarak enerji, verimlilik ve örgütle bütünleşmeyi işe adanmışlığın alt boyutları olarak belirtmiştir (Maslach ve Leiter, 1997: 498). Schaufeli vd. (2002: 74-75), işe adanmışlığın Maslach ve Leiter'in çalışmasında bahsettiği gibi tükenmişlik kavramına zıt olduğuna katılmışlar fakat ölçümün bu doğrultuda yapılamayacağını, yetersiz kalacağını ve işe adanmışlık kavramının kendine ait bir ölçeği olması gerektiğini ortaya koyarak farklı üç alt boyut öne sürmüş ve bunları dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve kendini verme (absorption) olarak ifade etmiştir. Başka bir çalışmada, yine üç alt boyuttan bahsedilmiş ve bu alt boyutlar psikolojik durumlar, özellikler ve davranışlar olarak nitelendirilmiştir (Macey ve Schneider, 2008: 3). İşe adanmışlığın boyutları üzerine yapılan çalışmalar arasında en çok kabul gören ve üzerine çalışılan Schaufeli vd. (2002)'nin çalışması olduğu göz önüne alındığında, ayrıca bu araştırma için de yine aynı çalışmadan geliştirilmiş olan ölçeğin kısaltılmış versiyonunun (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006) kullanılacak olması nedeni ile söz konusu alt boyutlara yer verilmiştir.

4.2. İşe Adanmışlığın Alt Boyutları

Bu bölümde Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilmiş olan modelde yer verilen işe adanmışlığın alt boyutları açıklanmıştır.

4.2.1. Dinçlik (Vigor)

Schaufeli vd. (2002: 74), dinçlik boyutunu kişinin çalıştığı sırada yaptığı iş ne kadar zor olursa olsun istekli bir şekilde çabalamayı sürdürmesi ve bu sırada yüksek bir enerji ve zihinsel dayanıklılığa sahip olması olarak açıklamıştır. Çalışan kişi için bu işi yapmak güdüleyicidir, bu yüzden kişi işini yaparken yüksek düzeyde bir dinçlik hisseder, karşılaştığı zorluklar işini yapmasını engellemez (Turgut, 2011: 156).

Dinçlik, bireyin iş ve çalışma ortamında birbirine bağlı fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılık duygularını içeren önemli unsurlarla devam eden etkileşimlerine olumlu bir duygusal tepkiyi temsil eder (Shirom, 2004:142). Başka bir tanıma göre ise, çalışırken

yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, kişinin işine çaba harcama istekliliği ve zorluklar karşısında bile sebat etmek anlamına gelir (Salanova, Agut ve Peiró, 2005: 1218). Yüksek işe adanmışlık düzeyine sahip olan işgörenler işleri için daha pozitif duygular hisseder ve olumsuz işyeri davranışlarından uzak durdukları düşünülmektedir (Günaydın, 2021:70). İş ortamında işe adanmışlığın dinçlik boyutu, aktif olmayı ve enerjikliği de içermesinden ötürü önemli bir alt boyuttur (Den Hartog ve Belschak, 2012: 38).

Duygusal enerji, fiziksel güç ve zihinsel dinçliğin, dinçlik boyutunu meydana getiren etmenler olduğu ifade edilmiştir (Shirom, 2004: 143). Duygusal enerji, iç ve dış müşterilerle olan ilişkilere duygusal olarak yatırım yapma kapasitesidir. Fiziksel güç, iş yerinde işgörenlerin günlük görevleri yerine getirirken sahip oldukları yüksek enerji düzeyini temsil eder. Zihinsel dinçlik ise, işgörenin zihinsel olarak kendini çevik hissetmesini ifade eder. Kendilerinde iş taleplerini karşılayabilecek duygusal enerji, fiziksel güç ve zihinsel dinçlik kaynaklarına sahip olduklarını algılayan işgörenler, işleriyle ilgili olarak enerji ve canlılık yaşayacaklardır. İşyerinde dinçlik sahibi olan bir işgören, kendisini enerjik, fiziksel olarak canlı, bilişsel olarak hızlı ve yaratıcı olarak algılar ve başkalarıyla anlamlı etkileşimler kurabilir (Little, Nelson, Wallace ve Johnson, 2011: 467).

Dinçlik alt boyutu, tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmenin karşıtı olarak değerlendirilmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74; Schaufeli ve Bakker, 2010: 13).

4.2.2. Adanmışlık (Dedication)

Adanmışlık, çalışan kişinin işine güçlü ve istekli bir şekilde dâhil ve bağlı olması olarak ifade edilmektedir. Adanmışlık boyutunda, kişi kendini önemli hisseder, çalışırken coşku, ilham ve gurur dolu olurlar (Schaufeli vd., 2002: 74; Schaufeli ve Bakker, 2010: 13). Çalışılan iş, bu kişilere ilgi çekici gelir ve bu işi yaparken bunun bir anlamı veya hedefi olduğunu düşünerek süreçten keyif alırlar, hevesle çalışırlar (Turgut, 2011: 156).

İşgörenin işine değer vermesi, yaptığı işle gurur duyması, coşkuyla çalışması, kendini kanıtlamaya ve aşmaya hevesli olması, adanmışlık boyutu ile ilgilidir (Rothmann, 2008: 12; Özkalp ve Meydan, 2015: 6). İş için yüksek düzeyde adanmışlık hissine sahip olan işgörenler diğer işgörelere oranla daha fazla motivasyon hissederler ve çalıştıkları örgütte bulunmalarının özel hayatlarına da anlam kattığını düşünürler (Sulaiman ve Zahoni,

2016:672). Örgütte mutludurlar, ekstra işler üstlenmeye heveslidirler, duygusal olarak kendilerini işe adapte hissederler ve adanmışlık duygusu işleriyle özdeşleşmelerini sağladığı için iş süreçlerine daha etkin şekilde dahil olurlar (Kanten, 2016: 109-110).

Örgüt açısından, zor görevler için fiziki açıdan dinçlik sahibi işgörenler kadar duygusal anlamda sağlam ve güçlü işgörenlerle çalışmak da önemli sayılmaktadır. İşgörenlerin örgütleriyle duygusal bir bağ kurabilmesi, işine karşı olumlu duygular beslemesi sayesinde gerçekleşir. Bu bağın kurulması da işgörenlerin işlerine karşı daha motive, daha özverili ve çaba gösterme konusunda daha istekli olması gibi olumlu örgütsel davranışlar sergilemesini sağlar. Olumlu örgütsel davranışların sonucunda da bireysel performans da örgütsel performans da artacaktır (Günaydın, 2021: 72).

Adanmışlık alt boyutu, tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşmanın karşıtı olarak verilmiştir (Schaufeli vd., 2002: 74; Schaufeli ve Bakker, 2010: 13).

4.2.3. Kendini verme (Absorption)

Çalışanın ilgilendiği işe istekle sarılarak tamamen yoğunlaşması, işe adanmışlığın üçüncü alt boyutu olan kendini verme boyutudur. Çalışan bu süreçte çalışmaya dalarak zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve işten uzaklaşmak istemez (Schaufeli vd., 2002: 74; Schaufeli ve Bakker, 2010: 13).

Kendini verme alt boyutu, işgörenin tamamen işine konsantre olarak çalışması ve bu çalışmaya derinlemesine adapte olmasıdır. İşgören işine öyle adapte olur ki, başını işinden kaldırmak istemez, bırakmakta zorlanır ve hatta zamanın nasıl geçtiğini anlamaz (Özkalp ve Meydan, 2015: 6). İşgören iş süreçlerinde gönüllü olarak yer alır, bu açıdan da içsel motivasyonla benzerlik taşır. Fakat içsel motivasyon iş açısından beceri çeşitliliği, otonomi seviyesi, görevin kimlik ve önemi, geribildirim gibi niteliklere sahip iken kendini verme alt boyutu daha doğal işleyen bir süreçtir (Kanten, 2016: 110).

Bu alt boyut bazı durumlarda sağlıklı olmayan bir tutum olarak da görülebilmektedir. Bunun sebebi, işgörenlerin işlerine fazlaca yoğunlaşarak işleri haricinde kalan unsurları ve çevrelerindeki diğer bireylerle olan iletişimlerini önemsememelerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca birey eğlenme ve dinlenme için ayırması gereken vaktini yeni sorumluluk ve görevler

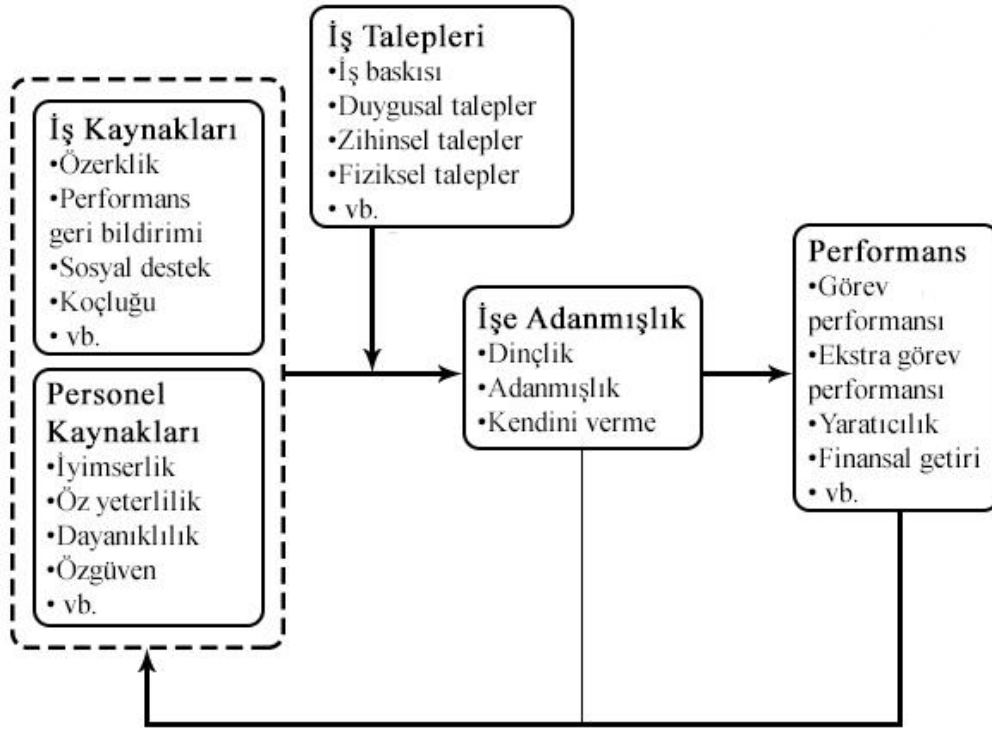
için hazırlanma ve yenilenmeye harcamak yerine işle ilgili düşünerek geçirdiği için performansını en iyi şekilde sergileyemeyebilir. Birey kendisini örgüt haricindeki dünyadan uzaklaştırarak yalnızca işiyle ilgilenir. Bu durum bireyin fiziksel ve zihinsel açıdan yıpranmasına sebep olabilir (Günaydın, 2021: 72-73). Kendini verme bu açıdan da işkoliklik kavramı ile benzerlik gösterir. Fakat işkolikler kendilerini çalışmak zorunda hissederler, işlerini güvende görmezler ve gelecek hakkında kariyer beklentisi duyarlar, verdikleri yoğun çabanın ana nedeni bunlardır. Kendini vermede ise, işgörenin işini sevmesi, çalıştığı sırada zevk alması gibi nedenler işine odaklanmasını sağlar (Kanten, 2016: 111).

Kendini verme, dinçlik ve adanmışlığı da içine alan ancak fiziksel bir boyutu niteliği için bireyin harekete geçmesini sağlayan bir alt boyuttur (Kanten, 2016: 111). Dinçlik ve adanmışlığın tersine, kendini verme alt boyutu tükenmişliğin alt boyutlarından herhangi birine zıt olarak gelişmez (Schaufeli vd., 2002: 74; Schaufeli ve Bakker, 2010: 13).

4.3. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Örgütler için işe adanmışlığın ortaya çıkmasını sağlayan etmenleri belirlenmesinin önemli olduğu söylenebilir. Çalışanların iş yerinde verimli olabilmeleri adına örgütte huzurlu bir çalışma ortamına sahip olmaları ve işlerine kendilerini adanmaları gerekmektedir (Güneş, 2022: 15). Örgüt açısından böyle bir öneme sahip olan işe adanmışlığı anlayıp geliştirebilmek için hangi faktörlerden etkilendiğini bilmek gereklidir (Baran, 2019: 58).

Bekker ve Demerouti (2007: 312) tarafından geliştirilmiş olan JD-R modeli (Job Demands and Resources: İş Talepleri ve Kaynakları) işe adanmışlık kavramının öncüllerinden sayılmaktadır. Bu teoriye göre, adanmışlık, iş kaynakları ile iş talepleri olarak iki aşamada açıklanmaktadır (Bekker ve Demerouti, 2007: 312). Bununla ilgili olarak geliştirilen model Şekil 4.1.'deki gibidir.



Şekil 4.1. İşe adanmışlık modeli

Kaynak: Bekker ve Demerouti, 2008: 218

De Mello e Souza Wildermuth ve Pauken (2008: 122) çalışmalarında işe adanmışlığın ortaya çıkmasına etki eden başlıca faktörlerin işin kendisi, iş üzerindeki kontrol miktarı, işe yüklenen anlam, işin zorluk düzeyi, çalışma ortamı, iş arkadaşları ve şahsi unsurlar olduğunu belirtmişlerdir. Anitha (2014) ise çalışmasında işe adanmışlığı açıklayan faktörler üzerinde durmuş ve yedi faktör olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu faktörler Tablo-?de verilmiş ve açıklanmıştır (Anitha, 2014: 311).



Şekil 4.2. İşe adanmışlığa etki eden faktörler

Kaynak: Anitha, 2014: 311

Çalışma ortamı: Anitha (2014: 311)'ya göre, çalışma ortamı, işe adanmışlık düzeyini belirleyen önemli faktörlerden biridir. İşe adanmışlığı çalışma ortamının yarattığı çeşitli durumların bir sonucu olduğu pek çok çalışmada belirlenmiştir (Miles, 2001; Harter, Schmidt ve Hayes, 2002; Holbeche ve Springett, 2004; May, Gilson ve Harter, 2004; Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Destekleyici niteliğe sahip bir çalışma ortamını teşvik eden bir yönetimin varlığı ile işgörenlerin duygu ve ihtiyaçlarına ilgi gösterildiği, olumlu şekilde geri bildirim sağlandığı ve işgörenlerin yeni beceriler geliştirme, endişelerinden bahsetme, işle alakalı problemleri çözme gibi konularda teşvik edildiği bir atmosfer sağlanır (Deci ve Ryan, 1987: 1030). Bu da işgörenler için onlara odaklanan, çalışma ve bireyler arası uyum açısından destekleyici, anlam yükledikleri bir iş ortamı sağladığı için işe adanmışlığın ortaya çıkmasında önemli bir etmendir (Anitha, 2014: 311).

Liderlik: İşe adanmışlığın temel etmenlerinden ikincisi liderliktir (Anitha, 2014: 311). Etkili liderliği oluşturan beş temel bileşen vardır. Bunlar; öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş düzen, dengeli bilgi işleme ve olumlu ahlaki bakış açısı (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008: 95).

Çalışanın gelecekteki kariyeriyle samimiyetle ilgilenen, güçlü yönler konusunda geri bildirim veren, terfilerin öğrenmeye dayalı olmasını sağlayan ve öğrenme fırsatlarını işgörenin çıkarlarıyla uyumlu hale getirmeyi aktif olarak destekleyen liderlerin tümü, daha fazla işe adanmışlığın oluşmasını sağlar. Herhangi bir çalışan için motivasyonun en güçlü itici güçlerinden biri, işin kendisinin temel doğasıdır ve liderin bağlılığı çalışan bağlılığını doğurur (Wallace ve Trinko, 2009: 11-12).

Takım ve iş arkadaşları: Bu faktör, işe bağlılığın kişilerarası uyum yönünü açıkça vurgulayan başka bir yöndür (Anitha, 2014: 311). Kişiler arası ve ekip içi iletişim güvene dayalı ve destekleyici olduğu takdirde, işe adanmışlığı destekler. Açık bir iletişim ve destekleyici bir atmosferin varlığı, işgörenlerin iş ortamında kendilerini güvende hissetmelerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmelerini sağlar. Bu şekilde bir iş ortamı, işgörenlerin yeni deneyimler edinmeleri ve başarısızlıktan korkmamalarını sağlar (Kahn, 1990: 708-709).

Eğitim ve kariyer gelişimi: Eğitim ve kariyer gelişimi, işgörenlerin odaklanma gerektiren bir iş boyutuna konsantre olmalarına yardımcı olduğundan, işgörenlerin adanmışlık sürecinde dikkate alınması gereken bir diğer önemli boyuttur. Çünkü işgören; eğitim, öğrenme ve geliştirme programlarından geçtiğinde, eğitim alanında onları işlerine daha bağlı olmaya motive eden güven oluşur (Anitha, 2014: 312). Alderfer (1972: 12), işgörenlerine gelişme şansı sunan örgütlerde, işgören tarafından bunun ödüllendirilmeyle denk görüldüğünü öne sürmüş ve gelişme ihtiyaçlarını tatmin etmenin bireyde en çok ulaşmak istediği ve ulaşabileceği noktaya varma fırsatı elde etmesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle örgüt, eğitim ve gelişim yoluyla kariyerinde yükselebilesi için işgörenlerine imkânlar yaratmalıdır, bunu sağlamak adanmışlık düzeyini otomatik olarak iyileştirecektir (Anitha, 2014: 312).

Ödül: Ödül ya da ücretlendirme tutumu, bir çalışanı daha fazlasını başarmaya ve dolayısıyla iş ve kişisel gelişime daha fazla odaklanmaya motive eden işe adanmışlığın vazgeçilmez bir özelliğidir. Buna maddi ve maddi olmayan tüm ödüller dahildir (Anitha, 2014: 312). Saks (2006: 613) çalışmasında, takdir ve ödüllerin çalışan bağlılığının önemli öncülleri olduğunu ve işgörenlerin, örgütlerinden ödül ve takdir almalarının, daha yüksek düzeyde adanmışlıkla yanıt vermek zorunda hissetmelerine neden olacağını fark ettiler. Kahn (1990: 703), işgörenlerin adanmışlık seviyelerinin, elde ettikleri faydalara ilişkin algılarının bir sonucu

olduğunu belirtmiştir. İşgörenin işe adanmışlığını belirleyen ödülün miktar veya türü değil, ne algıladığıdır (Kahn, 1990: 703). Bu nedenle yönetimin adanmışlık seviyesini yükseltebilmesi için, işgörenlerine kabul edilebilir ücret ve ödül standartları sağlaması yerinde olacaktır (Anitha, 2014: 312).

Örgüt Politikaları: Organizasyonel politikalar, prosedürler, yapılar ve sistemler, çalışanların bir organizasyona ne ölçüde dahil olacağına karar verir (Anitha, 2014: 312). Richman, Civian, Shannon, Hill ve Brennan (2008: 183) çalışmalarında, bir örgütte esnek çalışma hayatı politikalarının varlığının işe adanmışlıkları üzerinde kayda değer bir olumlu etkisi olduğuna değinmiştir. Çeşitli çalışmalar (Woodruffe, 2006: 21; Rama Davi, 2009: 4), işgörenlerin ev ile iş hayatlarını dengelemeyi destekleyen ve bunun için esnek çalışma imkânı sağlayan örgüt politikalarının işe adanmışlığı arttırmada faydalı olduğunu öne sürmüştür.

İş yeri refahı: İşe adanmışlığı etkileyen son faktör de iş yeri refahıdır. Rath ve Harter (2010: 137), refahı “hayatımızı nasıl düşündüğümüz ve deneyimlediğimiz açısından önemli olan her şey” olarak tanımlar. Bu nedenle refah, organizasyonun çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmek için en önemli ölçü haline gelir (Anitha, 2014: 313). Ayrıca işgörenin kendini iş ortamında iyi hissetmesi, görevini yerine getirirken daha istekli ve enerjik olmasını sağlayacaktır (Günaydın, 2021: 77).

4.4. İşe Adanmışlığın Sonuçları

Örgüt için oldukça olumlu sonuçlar meydana getireceğinin düşünülmesi ve akademik araştırmaların da bu düşüncüyü destekler durumda olması nedeniyle işgörenlerin işe adanmışlığı konusu hem iş hayatında hem de akademik çalışmalarda oldukça fazla ilgi görmektedir (Kahn, 1990; Maslach ve Leiter, 1997; Schaufeli vd., 2002; Saks, 2006; Leiter ve Bakker, 2010; Anitha, 2014; Öztürk Çiftci, 2018: 88). Örgütler adanmış işgörene sahip oldukları takdirde müşterilerin bu örgütlere daha sadık oldukları, kar marjlarının yükseldiği ve işgörenlerin de daha üretken olduğu görülmektedir (Hughes ve Rog, 2008: 750). İşe adanmışlık, işyerinde olumlu, tatmin edici, duygulu ve motivasyonel bir iyilik halidir (Adekola, 2011: 95).

İşgörenler işe adandıklarında görevlerini kendilerini tamamen vererek, hakkıyla ve dinç bir şekilde yerine getirir. Ancak bu durum sadece işgörenin sorumluluğunda olan bir durum değildir. İşe adanmışlığının sağlanması için örgüte de önemli görevler düşmektedir (Öztürk Çiftci, 2018: 89). İşgörenlerin işe adanmışlık seviyeleri, örgütsel açıdan, rakip işletmeler karşısında kendileri için avantaj yaratacak bir unsur olması nedeniyle oldukça önemlidir (Güneş, 2022: 20). Çünkü işletme sayılarının giderek artması, gitgide daha zorlu hale gelen küresel pazarda rekabet edebilmeyi mümkün kılmak için tüm işgörenlerinin kullanmadıkları potansiyellerini ortaya çıkarmaları gerektiğine işaret etmektedir (Burke ve Fiksenbaum, 2008: 3; Lawler, 2008: 6; Adekola, 2010: 54).

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla yalnızca kabiliyetli işgörenleri istihdam ediyor olması yeterli olmaz, bu kabiliyetleri aktif ve etkili hale de getirmesi gereklidir. İşgörenlerin örgütün kendilerinden beklediklerini yerine getirebilmesi için istekli ve gönüllü olarak emek vermeleri, günümüzün rekabet şartlarında son derece önemlidir. Bunun sağlanması ise hem işgören hem de örgüt açısından pek çok pozitif çıktı sağlayabilecektir. Yüksek işe adanmışlık düzeyine sahip işgörenler, işleri için pozitif bir tutum takınacağı için çalışmalarını kararlı bir şekilde sürdürecektir (Baran, 2019: 67).

İşe adanmışlık kavramı üzerine yapılan çalışmalar da değerlendirildiğinde hem işgören hem de örgüt açısından olumlu sonuçların meydana gelmesini sağlayan bir tutumdur. Söz konusu çalışmalar ile ortaya konan sonuçlar, aşağıda ilgili başlıklar ile verilmiştir.

4.4.1. İşe adanmışlığın işgören açısından sonuçları

Çalışmalar incelendiğinde, işe adanmışlık kavramının işgören açısından çeşitli sonuçların ortaya çıkmasını sağladığı görülmektedir.

Schaufeli, Bakker ve van Rhenen (2009: 912), çalışmalarında işgörenlerde işe adanmışlık teşvik edildiği takdirde hastalık sebebiyle yaptıkları devamsızlığın azalacağını belirtmişlerdir. Başka bir çalışma aynı sonucu destekleyerek işe adanmışlığın sağlıkla ilgisi olduğu, özellikle dinçlik alt boyutunun depresyon belirtilerini hafifletmede faydası olacağı ortaya konulmuştur. Fakat yine aynı çalışmada işe adanmışlığın kendini verme alt boyutunun yüksek düzeyde olmasının karşılanamayan beklentilere, strese ve bunun sonucunda da sağlığın bozulmasına yol açabileceği tespit edilmiştir (Innstrand, Langballe ve Falkum,

2011: 8-9). Hakanen ve Schaufeli (2012: 421)'nin çalışmaları sonucunda ise işe adanmışlığın tükenmişliğin olumsuz etkilerini ortadan kaldıracığı, buna paralel olarak da bireylerin depresyona yatkın hale gelmeyecekleri tespit etmişlerdir. İşgörenlerde ve iş ortamında refahı arttırabilmek ve tükenmişlik eğilimini azaltabilmek için, işe adanmışlığı teşvik etmek doğru bir tercih olacaktır (Hakanen ve Schaufeli, 2012: 422).

Schaufeli ve Salanova (2007: 156)'ya göre işe adanmışlık; işgören sağlığı ve refahı açısından önemli bir unsur olarak kabul görmektedir. Bağlılık oluşturularak, bireysel çalışanlar ile örgütün bütünü arasında sinerji yaratılır, bu da her iki taraf için de en uygun sonuçların ortaya çıkması anlamına gelir. Bu çalışmaya göre işgörenler açısından işe adanmışlığın olası sonuçları şunlardır:

- İşle ilgili olumlu tutumlar ve kişinin işiyle güçlü bir özdeşleşme sağlanması,
- Olumlu duygular ve daha düşük tükenmişlik hissi dahil olmak üzere iyi bir zihinsel sağlığa sahip olunması,
- İyi bir performans sergilenmesi,
- İçsel motivasyonda artış gerçekleşmesi,
- Başta özyeterlilik olmak üzere iş kaynaklarının ve kişisel kaynakların edinilmesi (Schaufeli ve Salanova, 2007: 156).

Alarcon ve Edwards (2011: e297) çalışmalarında işe adanmışlığın tüm boyutlarının tükenmişliği kontrol altına alıp iş tatminini arttırdığını belirlemişlerdir. Mache, Vitzthum, Klapp ve Danzer (2014: 8) da araştırmaları sonucunda işe adanmışlığın iş tatminini arttırmada etkili bir aracılık rolü olduğunu ortaya koymuş olsalar da Schaufeli (2018: 100)'ye göre işe adanmışlığın işgören performansına olan olumlu etkisi, iş tatmininden daha güçlüdür.

Adanmış çalışanlar işlerine daha fazla yatırım yaparlar, daha fazla beceri kazanırlar ve daha sonra kendilerini daha da zorlu görevlere adarlar ve bu da yine işe adanmışlık seviyelerinde artış sağlar (Adekola, 2011: 95). Başka bir çalışmada ise örgütsel bağlılığın en önemli yordayıcısının işe adanmışlık olduğu ortaya konulmuştur (Simons ve Buitendach, 2013: 1). Diğer bir araştırmada işe adanmışlığın performans, sağlık ve bağlılığı olumlu yönde; işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (Halbesleben, 2010: 110). Ayrıca işe adanmışlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisini destekleyen pek çok çalışma da vardır (Saks, 2006: 612; Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2006: 304; Alarcon ve Edwards, 2011: e297; Bailey, Madden, Alfes ve Fletcher, 2017: 43; Agarwal ve Gupta, 2018: 1).

İşe adanmışlığın bireysel inisiyatif alma davranışını tetiklemesi başka bir çalışmanın sonucudur. Bireysel inisiyatif alma, işteki resmi gereksinimlerin ötesine geçen aktif ve inisiyatif alma davranışını ifade etmektedir. İşe adanmışlığın tüm alt boyutları (dinçlik, adanmışlık, kendini verme), işte inisiyatif almak gibi ekstra rol davranışlarını kolaylaştırır. Ayrıca yine aynı çalışmaya göre, bireysel inisiyatif almanın da işe adanmışlığı teşvik edebileceğini göstermiştir (Hakanen, Perhoniemi ve Toppinen-Tanner, 2008: 79-88). Bu sonuçlar Sonnentag (2003)'ün çalışmasını destekler niteliktedir. Söz konusu çalışmaya göre işe adanmışlık işgörenlerin proaktif davranmalarını, inisiyatif almalarını ve öğrenme hedeflerinin peşinden gitmelerini sağlar (Sonnentag, 2003: 526).

Yetenekli ve istekli işgörenler, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Bunu sağlayabilmek için gereken en önemli şey ise fiziki ve mental açıdan sağlıklı işgörenlerle çalışmaktır (Baran, 2019: 71). Yapılan çalışmalara göre, işe adanmış işgörenlerin, işten ayrılma niyeti düşük, mental açıdan sağlıklı, iş tatmini, içsel motivasyonu ve özyeterlilik hissi yüksek, inisiyatif almaya istekli, yüksek performans gösteren, tükenmişlik eğilimi bulunmayan işgörenler olduğu söylenebilir.

4.4.2. İşe adanmışlığın örgüt açısından sonuçları

Alanyazın taraması sonucunda işe adanmanın çoğunlukla örgüt için faydalı pek çok olumlu davranış şeklinin öncülü olduğu görülmüştür (Harter vd., 2002; Schaufeli ve Bakker, 2004; Salanova vd., 2005; Hakanen, Bakker ve Schaufeli, 2006; Schaufeli ve Salanova, 2007; Bakker ve Demerouti, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2009; Bakker ve Bal, 2010; Chughtai ve Buckley, 2011; Sulea, Virga, Maricutoiu, Schaufeli, Dumitru ve Sava, 2012; Mengüç, Auh, Fisher ve Haddad, 2013; Bakker ve Schaufeli, 2014; Shimazu, Schaufeli, Kamiyama ve Kawakami, 2015; Özyılmaz ve Süner, 2015; Bailey vd., 2017).

İşe adanmışlık, örgütsel performansa önemli bir katkı sağlar. İnsanlar işleriyle meşgul olduklarını hissettiklerinde, daha çok ve daha verimli çalışma, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan eylemlerde bulunma ve finansal sonuçlara katkıda bulunma eğilimi gösterirler (Roberts ve Davenport, 2002: 28).

Harter vd.'nin (2002) yaptığı çalışmada, işgörenlerin işe adanmışlıklarının tüm birimler için genellenebilir biçimde iş birimlerinin sonuçlarını (iş gücü devir oranı, kârlılık, müşteri memnuniyeti vb.) etkilediği belirtilmiştir. İşe adanmışlık düzeyinin iş gücü devir oranı ve müşteri memnuniyeti ile ilişkisinin yüksek düzeyde; kârlılık, verimlilik ve güvenlik ile ilişkisinin ise anlamlı olduğu ortaya konulmuştur (Harter vd., 2002: 273-274).

Lockwood (2007: 3)'a göre "Adanmış işgörenler tutkuyla çalışır ve şirketleriyle derin bir bağ hissederler. İnovasyonu yönlendirirler ve organizasyonu ileriye taşırlar.". Ayrıca yine Lockwood (2007: 4)'a göre, işgörenler işlerine daha bağlı hissettiklerinde, daha iyi bir hizmet ortamı sağlanır ve müşteri daha kaliteli hizmet alır, böylece müşteri sadakati artar. İşe adanmış işgörenler, bunun bir sonucu olarak örgütlerine davranışsal katkılarda bulunurlar. İşgörenler enerjilerini sadece görevlerini yerine getirmek için harcamaktansa örgütsel konulara nazik ve yardımsever bir şekilde dahil olma istekliliği duyarlar (Rich vd., 2010: 628).

Christian, Garza ve Slaughter'in (2011) yaptığı çalışmaya göre, işe adanmış işgörenler görevlerine yüksek düzeyde bağlı oldukları için hedeflerine ulaşma amacıyla çabalarlar ve bu da görev performanslarının yüksek düzeye ulaşmasını sağlar. İşgörenlerin görevlerini verimli bir şekilde yerine getirerek ve hedeflerini gerçekleştirerek yeteneklerini serbest bırakabildikleri için örgütte ekstra rol davranışları sergiledikleri ve böylece iş tanımlarının bir parçası olmayan faaliyetleri sürdürmelerine olanak tanıdığını düşünülmektedir. Başka bir olasılık da adanmış işgörenlerin işin tüm yönlerini kendi alanlarının bir parçası olarak görmeleri ve bu nedenle iş arkadaşları ve örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için rollerinin dışına çıkmalarıdır (Christian vd., 2011: 120). Sulea vd. (2012)'nin çalışması Christian vd. (2011)'in çalışmasını destekler niteliktedir. Sulea vd. (2012: 200) de çalışmalarında işe adanmışlığı olumlu ekstra rol davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı şekilde daha sonra yapılmış pek çok çalışma da önceki çalışmaların doğruluğunu göstermektedir (Ariani, 2013: 51; Matta, Scott, Koopman ve Conlon, 2015: 1700; Chhetri, 2017: 11).

İşe adanmışlığın diğer bir sonucu, üretkenlik karşısı iş davranışlarını azaltıyor olmasıdır. İşgörenler işe adanmış hissettiklerinde işlerine karşı da olumlu duygulara sahip olurlar, bu da olumsuz iş yeri davranışları sergilemelerinin önüne geçmektedir (Sulea vd., 2012: 200; Ariani, 2013: 51-52; Chhetri, 2017: 11).

Adanmışlığın daha iyi bireysel ve ekip görev performansına yol açması muhtemeldir, çünkü bireyin dikkat odağı işi oluşturan temel görevlere yönlendirilebilir. İş birliği gerektiren ortak hedeflerde karşılıklı bağımlılık düşük olduğunda, adanmışlık daha iyi bireysel görev performansına yol açabilir. Ayrıca işe adanmışlığın alt boyutlarından kendini verme sayesinde işgörenlerin olumsuz sosyal davranışlarda bulunma olasılıkları daha düşük olabilir, bu da konsantrasyonlarını ve ardından yaratıcılıklarını artırabilir (Rothbard ve Patil, 2012: 62). Bunun yanı sıra adanmışlık, rol içi ve ekstra rol performansı, müşteri memnuniyeti, proaktiflik, uyarlanabilirlik ve yaratıcılık gibi bir dizi olumlu sonuca yol açabilir (Rothbard ve Patil, 2012: 56).

İşgörenler işe adanmışlık düzeyi arttıkça, işlerini daha anlamlı ve ilham verici bulmakta, kendini gerçekleştirmeye istekli ve daha konsantre bir şekilde kendilerini görevlerine kaptırmaktadırlar. İşgörenlerin bu pozitif ve yüksek motivasyon sahibi tutumları, müşterilere olan hizmet ve davranışlarına da taşınmaktadır. Bu durum, işe adanmışlığın müşterilere sağlanan hizmetin niteliğinin yükselmesi de dahil olmak üzere, işgörenlerin görevlerini yerine getirme şekillerinde olumlu bir etki yarattığını göstermektedir. Bu bağlamda, yöneticiler işe adanmışlığı geliştirmeye yatırım yaptıklarında, müşteriler üstün işgören performansı algılar (Mengüç vd., 2013: 2165-2168).

İşe adanmışlığı yüksek işgörelere sahip olmanın örgüt için diğer sonuçları; değerli ve yetenekli çalışanların elde tutulması, olumlu bir kurumsal imaj sağlaması, sağlıklı, rekabetçi ve etkili bir örgüt oluşumuna katkıda bulunmasıdır (Schaufeli ve Salanova, 2007: 157).

Tüm bu olumlu sonuçlar değerlendirildiğinde örgütlerin ve liderlerin işgörenlerdeki işe adanmışlık seviyesini yükseltmek adına destekleyici davranması gerektiği söylenebilir.

4.5. İşe Adanmışlık Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Harter vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada işgören tatmininin işe adanmışlığa etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Söz konusu çalışma Gallup Organizasyonu tarafından toplam 36 şirketin 7.939 iş biriminde gerçekleştirilmiş ve iş ile ilgili genel bir memnuniyet maddesinin de bulunduğu 12 maddelik bir ölçeğin uygulanmış bir ölçeğin meta analizinden oluşmaktadır (Harter vd., 2002: 267-269). Çalışma sonucunda, işgören tatmini ve adanmışlığın birçok

örgüt için ciddi seviyede anlamlı iş sonuçlarıyla ilişkili olduğu ve bu korelasyonların şirketler arasında genelleştiği sonucuna varılmıştır (Harter vd., 2002: 276).

May vd. (2004) Amerika'nın orta batısında yer alan bir sigorta şirketinde üç psikolojik faktörün işe adanmışlıkla olan ilişkisini araştırmışlardır. Yapılan bu araştırmanın sonucunda anlamlılık, güvenlik ve uygunluk psikolojik unsurlarının işe adanmışlık ile pozitif bir ilişkisinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır (May vd., 2004: 23).

Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen (2007: 163), araştırmasını 409 Finlandiyalı sağlık personeli ile 2003 ve 2005 yıllarında yaptıkları anketlerle gerçekleştirmiştir ve adanmışlık deneyimlerini (özveri, canlılık, kendini adama) ve bunun öncüllerini (iş ve organizasyonla ilgili talepler ve kaynaklar) araştırmıştır. Çalışmanın sonucuna göre adanmış işgörenlerde işe adanmışlığın temel alt boyutlarından kendini verme, dinçlik ve adanmışlığa göre daha düşük düzeyde ortaya çıkmaktadır. Ancak kendini adama boyutu, profesyonelliği olan işgörenlerde diğer işgörenele göre daha yüksek düzeyde gözlemlenmiştir. Araştırmanın 2 yıllık bir gözlem sürecinde gerçekleşmesi ise, işe adanmışlık düzeylerinde değişiklik gözlenmemesi nedeniyle, işe adanmanın değişken bir ruh hali değil kısmen istikrarlı sayılabilecek bir fenomen olmasıyla açıklanmıştır (Mauno vd., 2007: 164-165). Ayrıca çalışmanın bir sonucu olarak iş kaynakları ve iş kontrolünün özellikle dinçlik ve adanmışlık alt boyutlarıyla pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu ortaya konulmuştur (Mauno vd., 2007: 165). Çalışma son olarak iş kaynaklarının, özellikle dinçlik ve adanmışlık başta olmak üzere, işe adanmışlığın temel boyutları için sağlam öncüler olacağını öngörmüştür (Mauno vd., 2007: 167).

Rothmann (2008: 12), karakolda çalışan 677 polisle gerçekleştirdiği araştırmasında stresin işe adanmışlığın dinçlik ve adanmışlık alt boyutları ile negatif olarak ilişkili; dışsal ve içsel iş tatmininin, yine dinçlik ve adanmışlık alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirlemiştir. Ayrıca işe adanmışlığın dinçlik ve adanmışlık alt boyutlarının, tükenmişliğin tükenme ve sinizm alt boyutları ile istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur (Rothmann, 2008: 13).

Xanthopoulou vd. (2009: 235); iş kaynakları, kişisel kaynaklar ve işe bağlılık arasındaki boylamsal ilişkileri incelemek için 18 ay boyunca 163 işgören ile yapılan çalışmalarının sonucunda iş ve kişisel kaynakların işe adanmışlıkla karşılıklı olarak pozitif bir ilişkisi

olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın bulguları, farklı kaynak türleri ve işe bağlılık arasındaki ilişkilerin, tüm potansiyel etkiler aynı anda hesaba katıldığında en iyi şekilde açıklandığını açıkça göstermektedir.

Rich vd., 245 itfaiye çalışanı ve onların amirleriyle yaptıkları çalışmalarıyla (Rich vd., 2010: 623) işe adanmışlığın, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca algılanan değer uyumu, algılanan örgütsel destek ve temel öz değerlendirmelerin işe adanmışlıkla pozitif ilişkili olması, çalışmanın bir diğer sonucudur (Rich vd., 2010: 626).

Sulea vd.'nin (2012: 194) Romanya'nın batı kesimindeki üç kurumda çalışmakta olan 350 işgörenin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmalarında; iş yerinde yaşanan kişiler arası çatışmanın işe adanmışlığı negatif yönde, algılanan örgütsel destek ve vicdanlılığın ise işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Çalışmada ayrıca işe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif, üretken olmayan iş davranışlarıyla ise negatif ilişkili olduğunu belirlenmiştir (Sulea vd., 2012: 197).

Ghadi, Fernando ve Caputi (2013)'nin Avustralya'da çalışan 530 tam zamanlı işgörenden oluşan bir örneklemi temel alan çalışmaları, dönüşümsel liderlik davranışlarının, işe adanmışlığı önemli ölçüde öngördüğünü, işgörenden işteki anlam algılarının ise işe adanmışlıklarını olumlu yönde yordadığını ortaya koymuştur (Ghadi vd., 2013: 532-544).

Keleş (2014: 101) İstanbul'da yer alan bir aile şirketinin Y jenerasyonu işgörenden üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonucunda özyeterlilik algısının tüm alt boyutlarıyla (özgüven, gayret, girişkenlik) işe adanmışlığın duygusal adanmışlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca özyeterlilik algısının alt boyutlarından özgüven ve gayretin işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık boyutu arttırdığı çalışmanın başka bir sonucudur. Son olarak, özyeterlilik algısının gayret boyutunun işe adanmışlığın bilişsel adanmışlık boyutu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür (Keleş, 2014: 107-108).

Çalışkan (2014) sağlık sektöründe çalışan 150 işgörene bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada örgütsel davranış yönelimlerinin işe adanmışlık düzeyiyle olan ilişkisi incelenmiş, sonuç olarak pozitif örgütsel davranışın iyimserlik ve ümit alt boyutları ile işe adanmışlık

arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Çalışkan, 2014: 373-378). Örgütsel adaletin alt boyutlarından işlem ve etkileşim adaletinin pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile birlikte işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerine etkisi olduğunun belirlenmesi de çalışmanın bir diğer sonucudur (Çalışkan, 2014: 379).

Özyılmaz ve Süner (2015: 143) Hatay'da faaliyet gösteren 9 farklı işletmede çalışan 268 işgörene yaptıkları çalışmada işe adanmışlığın işgörenlerin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Işık ve Kama (2018: 395) Tatvan'da 378 öğretmen ile yaptıkları çalışmada örgütsel desteğin işgören performansına ve işe adanmışlığa etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın fiziksel adanmışlık alt boyutunun kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır (Işık ve Kama, 2018: 395).

Sürücü ve Maslakçı (2021: 12), KKTC'de bulunan kamu kurum ve kuruluşlarına çalışmakta olan 358 kişi ile gerçekleştirdikleri çalışmada, kapsayıcı liderliğin işe adanmışlığa olan etkisini ölçmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda kapsayıcı liderliğin işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca kapsayıcı liderliğin alt boyutlarının işe adanmışlığa etkisi incelendiğinde ise; açıklık ve hazır olma boyutlarının işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif etkilediği, ulaşılabilirlik boyutunun ise işe adanmışlığa etkisi olmadığı görülmüştür (Sürücü ve Maslakçı, 2021: 19).

Canbek (2022: 33) çalışmasını Artvin Çoruh Üniversitesi'nde çalışmakta olan toplamda 170 akademik ve idari personelin katılımıyla gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda etik iklimin ve işin anlamlılığının işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Canbek, 2022: 42).

Yılmaz (2023: 46) araştırmasında İstanbul ilinde bulunan özel ve devlet kurumlarında görevli 202 öğretmenden elde ettiği verilerle duygusal emeğin işe adanmışlık üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda duygusal emeğin alt boyutları olan doğal ve derin davranış boyutlarının işe adanmışlığın alt boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma alt boyutlarını olumlu yönde etkilediği; duygusal emeğin diğer bir alt boyutu

olan yüzeysel davranışın işe adanmışlığı olumsuz yönde etkilediğini belirlemiştir (Yılmaz, 2023: 68).

4.6. Turizm İşletmelerinde İşe Adanmışlık

Turizm sektöründe rekabetin yoğun olması, kaliteli bir hizmetin stratejik hale gelmesine yol açmaktadır. Bunu sağlamanın en pratik yolu ise; motivasyonu ve iş tatmini yüksek, yetenekli, yüksek performanslı işgörenlerle çalışmaktır. Sektöre bağlı olarak esnek çalışma saatlerinde yorucu bir tempoda çalışan işgörenlerin misafirlerine hizmet verirken tatmin hissetmeden çalışıyor olması, uyumlu olmayan ve verimsiz bir sürece neden olabilecektir. Bu durumun misafirlere yansımaları halinde memnuniyetsizlik ortaya çıkabilecektir (Köroğlu, 2012: 278). İşletmeler imajını işgörenlerin sunduğu hizmetler ve bunun misafirler üzerindeki etkisi belirler. Bu nedenle, işgörenlerin görevlerini yerine getirdikleri süreç boyunca dinç olması, kendini vererek çalışması, yaptığı işe adanmış durumda olması, yani diğer bir deyişle işine adanmışlık hissinin yüksek seviyede olması gerekmektedir. Bunun aksi bir durumda, işgören görevinin gerektirdiği performansı göstermekte zorluk çekebilir (Cinnioğlu ve Saçlı, 2019: 1771).

Konaklama sektörü, müşterilerine fiziksel, somut ürünler sağlamanın yanı sıra, müşterilerle yüz yüze etkileşimler gibi soyut hizmet ürünleri de sağlamaktadır. Ayrıca çoğunlukla düşük ücretler, uzun çalışma saatleri, az sayıda kariyer fırsatı ve zamana karşı çalışma gibi olumsuz bir çalışma ortamına sahip olduğu bilinmektedir. Bunlardan dolayı işgörenlerin işe adanmışlığının azalması ihtimali yüksektir (Putra, Cho ve Liu, 2017: 229).

Turizm sektöründeki en önemli hammadde olan insan kaynağının işe adanmışlığının anlaşılabilmesi, işletmelerin insan kaynakları yönetimi için fayda sağlamaktadır (Karatepe ve Olugbade, 2009: 511). Konaklama işletmelerinde de işe adanmışlık düzeyini yükseltmenin bazı yolları bulunmaktadır. Örgütün planladığı eğitimler, işgörenler için sosyal yardım paketleri oluşturulması, ücret politikasında rekabetçi bir yol izlenmesi, maddi ödüller verilmesi (Jia, Shaw, Tsui ve Park, 2014: 869-870; Presbitero, 2017: 56-58) ve işyeri içinde işgörenlerin çalışma süreleri içindeki dinlenme zamanlarını değerlendirebilmeleri için eğlence imkânı sağlanması işe adanmışlığı olumlu yönde arttırarak personel devir hızını düşürmektedir (Tsaur, Hsu ve Lin, 2019: 131).

Turizmle bağlantılı bir sektörde çalışmakta olan ya da turizm alanında eğitim görmüş bireylerin turizm sektöründe yer alan herhangi bir işletmede çalışması halinde, söz konusu bireyin diğer işgörenlere oranla işe adanmışlık düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Yeh, 2013: 229). Özellikle konaklama işletmelerinde çalışmakta olan bireylerin yöneticilerinden ve mesai arkadaşlarından aldığı destek, bu bireylerin işe adanmışlık düzeyini yükseltmektedir (Park, Johnson ve Chaudhuri, 2019: 971). Görevleri daha ön planda olan işgörenlerin iş özerkliği, yenilikçi davranışları, stratejik dikkat algıları ve rol faydalarının işe adanmışlık düzeyleri üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır (Slåtten ve Mehmetoglu, 2011: 88).

Otel liderlerinin, çalışanlarında işe bağlılığı desteklemenin yanı sıra geliştirmesi de gerekir (Kim vd., 2017: 321). İşgörenlerin işe adanmışlık seviyelerinin yüksek olması; onları sorumluluklarına daha bağlı ve inisiyatif almaya istekli olmaya ve örgütün kurallarına daha fazla uymaları için daha çok çaba göstermeye itmektir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525-526). Bunun yanı sıra işe adanmışlık örgütsel bağlılığı (Simons ve Buitendach, 2013: 1) ve işten ayrılma niyetini azaltacağı (Jyoti ve Dimple, 2022: 789) için turizm sektörünün en büyük problemlerinden biri olan personel devir hızının (Walmsley, 2004: 283) düşmesini de sağlayabilecektir.

Karatepe ve Olugbade (2009: 507-508) Nijerya'nın Abuja kentinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde tam zamanlı çalışan işgörenlerden sağladığı 140 anket verisi ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmasının sonucunda kişisel rekabet gücünün ve yüksek özyeterlilik inancının işe adanmışlıkta artış sağladığı ortaya konulmuştur (Karatepe ve Olugbade, 2009: 509-510).

Paek, Schuckert, Kim ve Lee (2015: 36) Güney Kore'nin Seul kentinde hizmet vermekte olan 15 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin işgörenlerinin katılımı ile 2 aşamalı anket içeren bir araştırma gerçekleştirmiştir. Anketin ilk aşamasında 346, ikinci aşamasında ise 340 anket dönüşü sağlanmıştır. Bu veriler doğrultusunda psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu; ayrıca işe adanmışlığın da iş tatmini ve örgüte duygusal bağlılık üzerinde yine pozitif yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra psikolojik sermayenin iş tatminine ve örgüte duygusal bağlılığa etkisi üzerinde işe adanmışlığın kısmen aracılık ediyor olması da çalışmanın diğer bir sonucudur (Paek vd., 2015: 22).

Türksoy (2017:78) İzmir ilinin Çeşme ilçesinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerden 241 adet anket verisi elde etmiştir. Bu verilere dayanarak yaptığı çalışma sonucunda iç iş kontrol odağı ve uyumlu tutkunun işe adanmışlık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu, dış iş kontrol odağının ise işe adanmışlık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu belirtilmiştir (Türksoy, 2017: 112).

Cinnioğlu ve Saçlı (2019: 1769) İstanbul'da bulunan birinci sınıf restoran işletmesi çalışanları ile yaptıkları çalışmada 388 adet veri toplamış ve bu verilerin analizi sonucunda da işgörenlerin hizmetkâr liderlik algılarının işe adanmışlığın tüm alt boyutlarıyla pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca örgütler tarafından işgörenlerin gereksinim ve isteklerinin dikkate alınmasının işgörenlerin gelişimini destekleyeceğini, böylece işgörenlerin işe adanmışlıklarının artacağını, bu sebeple de hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık duygusunu destekleme açısından faydalı bir liderlik türü olduğunu belirtmişlerdir (Cinnioğlu ve Saçlı, 2019: 1776).

Guan, Yeh, Chiang ve Huan (2020: 263) Çin'in 12 bölgesinde yer alan 3 yıldız ve üzeri otel işletmelerinde 440 işgörenden elde edilen anket verileri ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan bu çalışma, örgütsel teşviğin işe bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ve işe gömülmüşlüğü de bu ilişkiyi güçlendirdiğini ortaya koymuştur (Guan vd., 2020: 264).

Han, Yang ve Mohamed (2022) 2005 yılından 2021 yılına kadar yayınlanmış olan 335 makalenin analizini gerçekleştirmiştir. Çalışmada, ağırlama ve otel sektörü özelinde işe adanmışlık ile ilgili yapılan çalışmaların hızla arttığı ve yapılan bu çalışmaların işe bağlılığın ilerleyişi konusunda kapsamlı bir anlayış ve bu alanda önemli ipuçları sunduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışma; işten ayrılma niyeti, iş tatmini, kurumsal sosyal sorumluluk, iş performansı, psikolojik sermaye, tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı anahtar kelimelerinin önceki çalışmalarda en sık görünen kelimeler olduğunu bulmuştur. Bahsi geçen çalışmalarda en çok ön saflarda çalışmakta olan işgörelere odaklandığını ve bireysel sonuçlara yönelik çıkarımların ağırlıklı olduğu da çalışmada ortaya çıkarılan diğer bir sonuçtur.

4.7. Pygmalion Algısının İşe Adanmışlığa Etkisi

Pygmalion algısına sahip işgörenler; özyeterlilikleri artarak motive olmuş, desteklendiğini hissedebilen, başarısızlığı dışsal ve geçici öğelere, başarıyı ise içsel ve istikrarlı çalışmaya bağlayan işgörenlerdir (Eden, 1992). İşgörenler üzerinde Pygmalion algısını yaratan bir liderle çalışıyor olmak işe adanmışlığı da içeren pek çok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir. Pygmalion tarzı liderliğin benimsendiği işletmelerde işgörenlerdeki Pygmalion algısının, liderine olan güvenlerini, örgüte olan güvenlerini ve işe adanmışlıklarını kolaylaştırdığı ortaya konulmuştur (Kim vd., 2017: 322).

Temelde bir liderlik olgusu oluşu nedeniyle Pygmalion etkisi, spesifik olarak bir liderin çalışanlarına yönelik olumlu beklentileri ile başlar (Eden, 1992: 278; Karakowsky vd., 2012: 581). Bu beklentiye bağlı en temel sonuç ise çalışanın davranışdır (Kim vd., 2017: 304). Olumlu yönetici beklentileri, astların özyeterliliğini olumlu olarak etkileyecektir (Reynolds, 2002: 4). Pygmalionun sağladığı olumlu işyeri atmosferinin uzun süreli olması gelişmeyi sağlayacak ve işyerinde refahı meydana geliştirebilecektir (Ciprani ve Markis, 2006: 122) ve işyeri refahı, işe adanmışlığın önemli öncüllerinden biridir (Anitha, 2014: 311).

Pygmalion algısının işe adanmışlık üzerinde belirgin bir etkiye sahip olması beklenebilir çünkü bir işgören yüksek beklentiyi algıladığında, bu beklentiyi karşılayabilmek için çaba gösterme eğilimindedir (Eden, 1992: 271; Bayram, 2014: 13; Mersinlioğlu Serin, 2022: 127). Pygmalion algısının işe adanmışlığa etkisi hakkında spesifik olarak fazla çalışma yapılmış olmamasına rağmen, yüksek Pygmalion algısının, işe adanmışlıkla paralel olarak gelişen (Schaufeli ve Salanova, 2007: 156; Karatepe ve Olugbade, 2009: 510; Leiter ve Bakker, 2010: 2; Adekola, 2011: 95; Alarcon ve Edwards, 2011: e297; Keleş, 2014: 107-108; Demerouti vd., 2015: 89; Sulaiman ve Zahoni, 2016:672; Atalık, 2021: 22) davranışlarda (motivasyon artışı, işgören performansı, özyeterlilik, iş tatmini vb.) olumlu etki sağladığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Eden, 1992: 271; Yücel, 2013: 145; Raza, 2013: 35; Bayram, 2014: 101; Mersinlioğlu Serin, 2022: 80). Bu araştırmalardan yola çıkarak, Pygmalion algısının işe adanmışlığın önemli bir yordayıcısı olacağı öngörülebilir.

4.8. İşe Adanmışlığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

İşe adanmışlık Schaufeli vd. (2002: 74)'ne göre dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve kendini verme (absorption) gibi duygularla tasvir edilen, iş ile alakalı tatmin edici ve olumlu bir ruhsal durumdur. İşlerine adanan işgörenler, sahip oldukları dinçlik ile tüm işlerine aktif olarak katılma ve kendini verme davranışı sergileyeceklerinden, işten ayrılmak gibi negatif düşüncelere sahip olmazlar (Saks, 2006: 609).

İşgörenlerde işe adanmışlık, örgüte bağlılığı da beraberinde getirir, böylece işgören duygusal olarak örgüte bağlanır ve aidiyet hissi artmaya başlar. İşe adanmışlık örgütü de benimsemesini sağlar, bu sayede kazançlarının kendisini tatmin ettiğini hisseder ve örgütte kalma isteğini bir zorunluluk olarak görür, hatta örgütten ayrılma fikri işgörende suçluluk hissi yaratır (Özyılmaz ve Süner, 2015: 158). İşgörenlerde işe adanmışlık arttıkça örgütle ilgili algıları (çalışma şartları, örgütsel adalet algısı, ücret politikası, iş güvencesi, kariyer imkanları) da olumlu yönde değişir. Örgüte karşı olumlu duygularının yükselmesi nedeniyle işgörenler alternatif iş arayışından uzak dururlar, hatta örgüte katkı sağlamak amacıyla örgütte kalmayı tercih ederler (Özyılmaz ve Süner, 2015: 159).

Çalışmakta olduğu işten tatmin olmayan ve alternatif iş fırsatlarından faydalanmak isteyen bireylerde işten ayrılma niyeti yüksek olmaktadır (Agin, 2010: 35). İşe adanmışlık ise işten ayrılma niyetinin azalmasını sağlarken iş tatminini de arttırmaktadır (Høigaard, Giske ve Sundslı, 2012: 352; Özyılmaz ve Süner, 2015: 143; De Simone ve Planta, 2017: 93). Ayrıca bazı araştırmalar, işgören performansının işe katılım, iş tatmini ve içsel motivasyon gibi işgören tutum ve davranışlarından daha çok işe adanmışlıktan etkilendiğini göstermektedir (Rich vd., 2010, 617).

İşine bilişsel, duygusal ve fiziksel açılardan adanmış bir işgörenin bunun doğal bir sonucu olarak işinden haz alması, işiyle gurur duyması ve severek yapmakta olduğu bu işe yoğunlaşması beklenir. Çünkü özellikle işe adanmışlığın kendini verme (absorption) boyutu, tamamen konsantre olma ve kendini mutlu bir şekilde işine kaptırma ile karakterize edilir, bu sayede zaman hızla geçer ve kişi kendini işten ayırmakta güçlük çeker. Bu özellikleri taşıyan kişilerin de iş değişikliği yani mevcut işinden ayrılma niyeti taşıyor olması beklenmez (Schaufeli ve Bakker, 2004: 295; Özyılmaz ve Süner, 2015: 150). İşgören kendisini adanmış olduğu bir işten doğası gereği ayrılmak istemeyecektir (Korkmaz, 2017:

47). Tüm bunların bir sonucu olarak işe adanmışlığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyeceği öngörülebilir.

4.9. Pygmalion Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolü

Alanyazın incelendiğinde yapılan çalışmalara göre Pygmalion algısının işe adanmışlık ile pozitif yönde, işe adanmışlığın ise işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu araştırmada, Pygmalion algısının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin test edilmesinin yanı sıra işe adanmışlığın bu ilişkiye olan dolaylı etkisinin varlığı da belirlemek amaçlanmıştır. Diğer bir deyişle, Pygmalion algısı ile sağlanacak olan içsel motivasyon, özyeterlilik inancındaki artış, çaba gibi çıktıların işe adanmışlığı arttıracığı, bu sayede de işten ayrılma niyetinin azalacağı düşünülmüştür.

5. PYGMALİON ALGISİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amaç ve önemi, araştırma sürecinde verilerin toplanmasında faydalanılan yöntem ve araçları, çalışmanın evreni, örnekleme, modeli, hipotezleri, sınırlılıkları ve varsayımları ile yapılan pilot (ön test) uygulaması ve bilgileri yer almaktadır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Emeğin yoğun olarak kullanıldığı turizm işletmelerinde insan faktörünün işletme performansı açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bu nedenle, işletmede bulunan işgörenlerin kendi amaç ve hedefleri kadar içinde yer aldıkları örgütün de amaç ve hedeflerini benimseyerek işletme kültürüne bağlı hissetmelerinin işletmeye önemli ölçüde faydası olabilecektir (Bayram, 2014: 5). İşgörenlerin kendilerini içinde oldukları örgüte bağlı hissedebilmeleri ve bunun bir getirisi olarak örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi sırasında gösterecekleri katılımı yöneticilerin yaklaşım ve eylemleri önemli bir rol oynamaktadır (Taş ve Önder, 2010: 18). Bu doğrultuda yöneticilerle işgören arasındaki iletişimin doğru olması sağlanmalı, yöneticilerin özyeterliliklerini geliştirerek davranışlarına yansıtmaları ve bu sayede de işgörenlerin performans ve özyeterliliklerine katkı sağlamaları gerekmektedir (Bayram, 2014: 5). Pygmalion algısı ile ilgili çeşitli sektörlerde yapılmış olan araştırmalar Pygmalion algısındaki artışın işgören performansı (Eden ve Kinnar, 1991; Kamphorst ve Swank, 2013), motivasyon, özyeterlilik, çaba (Eden, 1992), örgüte olan bağlılık, üstlerine olan güven (Kim vd., 2017) gibi pozitif davranışları olumlu yönde etkilediği; işten ayrılma niyetinin (Manav ve Köroğlu, 2019) ise düştüğü ortaya konulmuştur.

Örgütlerde işgörenlerin çeşitli nedenlerle zaman zaman negatif örgütsel davranışlara yönelmesi mümkün olabilmektedir. Turizm sektörü işgörenlerinde de sektörün yapısından kaynaklanan çalışma saatlerinin uzunluğu, yoğun iş temposu, düşük ücret politikası gibi olumsuz şartlar nedeniyle söz konusu negatif örgütsel davranışlardan biri olan işten ayrılma niyeti oluştuğu görülmektedir (Eşitti, 2018:236). Hizmet sektöründe insan faktörünün arz ettiği önem ve işgören devir oranının işletmeye yaratacağı maliyetler göz önüne alındığında, örgütün sürdürülebilirliği ve müşteri memnuniyeti açısından işgören devir oranının düşürmek faydalı olacaktır (Akova vd., 2015:392, Kaçmaz, 2021: 38).

Örgüt içinde işten ayrılma niyetini azaltmanın bu anlamda önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca çeşitli sektörlerde yapılmış olan çalışmalar, işten ayrılma niyetinin iş tatmini (Rusbult vd., 1988), örgütsel bağlılık (Meyer vd., 1993; Jaros vd., 1993) ve iş motivasyonunu (Koçakgöl, 2020) olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Sektörel açıdan rekabetin yüksek oluşu, turizm işletmelerinde kaliteli bir hizmet sunmanın önemini arttırmaktadır. Bunu sağlayabilmenin en uygun yolu ise iş tatmini, motivasyonu ve performansı yüksek işgörenleri istihdam etmektir. Sektörün yoğun tempolu uzun çalışma saatleri içerisinde işgörenin tatminden uzak, uyumsuz ve/ya verimsiz çalışıyor olması, üstelik bu durumun misafirlere yansımaları negatif sonuçlar yaratacaktır (Koroğlu, 2012: 278). Literatüre bakıldığında çeşitli sektörlerde yapılmış çalışmalarda işe adanmışlığın tükenmişlik (Rothmann, 2008:13), işten ayrılma niyeti (Özyılmaz ve Süner, 2015) gibi negatif örgütsel davranışları olumsuz yönde; görev performansı, örgütsel destek (Rich vd., 2010), örgütsel vatandaşlık davranışı (Rich vd., 2010; Sulea vd., 2012), örgütsel bağlılık (Özyılmaz ve Süner, 2015) gibi pozitif örgütsel davranışları ise olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca işgörenlerde destek ve geri bildirim alma, iş yerinde fırsat yaratma davranışlarının artması (Xanthopoulou vd., 2009:241), üstleriyle daha olumlu tutum, niyet ve davranışlar sergilemelerine katkıda bulunan başarılı ilişkiler kurma konusunda eğilim gösterme olasılıkları da daha yüksektir (Saks, 2006:603). İşgörenleri birer makine olarak değil birer birey olarak görerek psikolojik faktörleri göz önünde bulundurmanın turizm işletmeleri özelinde nasıl sonuçlar ortaya çıkaracağı sorusu üzerinden yola çıkılarak bu sonuçlar da dikkate alındığında; otel işletmesi işgörenlerinin Pygmalion algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etki oluşturacağı ve bu etkide işe adanmışlığın aracı bir etkiye sahip olup olmaması sorunsalı ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, işgörenlerin Pygmalion algılarının işten ayrılma niyetine olan etkisini belirlemek ve işe adanmışlığın bu etkideki aracı rolünü ortaya koymaktır. Otel işletmesi işgörenlerinin Pygmalion algılarının, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyetlerinin düzeylerini tespit etmek ise bu çalışmanın alt amaçlarındandır.

Alanyazın incelendiğinde Pygmalion algısı, işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık üzerine kavramların her biri için ayrı ayrı veya söz konusu kavramların ikisi arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalarla karşılaşılmış olsa da özellikle turizm sektörü bazında bu üç değişkenin beraber incelendiği herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Kavramların turizm

sektörü açısından önemi de dikkate alındığında hem sektöre katkıda bulunmak hem de literatürdeki bu boşluğu doldurmak açısından çalışma önem arz etmektedir.

5.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Ankette iki bölüm yer almaktadır. İlk bölümde çalışanların Pygmalion algılarını, işe adanmışlık düzeylerini ve işten ayrılma niyetlerini tespit etmeyi amaçlayan ifadeler mevcuttur. İkinci bölümde ise demografik bilgilere yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırmanın anketinde bulunan demografik bilgilere yönelik sorularda; katılımcıların cinsiyeti, yaşı (18-27, 28-39, 40-49, 50-59, 60 yaş ve üzeri), medeni durumu, eğitim durumu (ilkokul, ortaokul, lise, ön lisans, lisans, lisansüstü), turizm eğitimi alma durumu, aylık geliri (2826 TL, 2827-3500 TL, 3501-4500 TL, 4501-5500 TL, 5501 TL ve üzeri), [Anketin hazırlanarak uygulanmaya başlandığı tarihteki asgari ücret baz alınarak kategorilendirme yapılmıştır (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Web Sitesi, 2021)], iş yerinde toplam çalışma süresi (1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10 yıl ve üstü) ve çalıştığı bölüm (yiyecek-içecek, ön büro, kat hizmetleri, satış-pazarlama, insan kaynakları, diğer) şeklinde kapalı uçlu ifadeler mevcuttur. Araştırmada anket uygulamasına başlanmadan önce ilk olarak İskenderun Teknik Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 30/04/2021 tarihinde 12514 sayılı onay alınmıştır. Sonrasında anket uygulaması Aralık 2021 – Şubat 2022 tarihleri arasında online ve yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonucunda 408 adet anket verisi toplanmış, bunların arasında hatalı ve/ya eksik görülen anket verisine rastlanmadığı için 408 adet anket verisi ile analiz çalışması gerçekleştirilmiştir.

5.2.1. Pygmalion algısı ölçeği

Katılımcıların Pygmalion algılarını ölçmek amacıyla Eden vd., (2000) tarafından geliştirilen ve literatürde ilgili başka araştırmalarda da güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış (Yücel, 2013; Bayram, 2014; Manav ve Köroğlu, 2019; Mersinlioğlu Serin ve Öztürk, 2022) 10 sorudan oluşan Pygmalion Tutum İndeksi ölçeği bulunmaktadır. Ankette kullanılan Pygmalion tutum indeksi ölçeği 5'li Likert tipinde (1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

5.2.2. İşten ayrılma niyeti ölçeği

İşten ayrılma niyetini ölçmek amacı ile Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen 3 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, literatürde örgütsel davranış alanında yaygın olarak kullanılan bir ölçektir. Geçerlilik ve güvenilirliği birçok çalışmada test edilip kullanılmıştır (Şahin, 2011; Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015; Gülertekin Genç ve Gümüş, 2018; Cinnioğlu, 2018; Okşit ve Kılıç, 2019, Güler ve Cinnioğlu, 2020; Sari, 2022). Ankette kullanılan İşten ayrılma niyeti ölçeği 5’li Likert tipinde (1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

5.2.3. İşe adanmışlık ölçeği

İşe adanmışlık ölçeği olarak, Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeğinin (Utrecht Work Engagement Scale) 9 sorudan oluşan kısa versiyonu kullanılmıştır. Orjinali 17 sorudan oluşan bu ölçeği yine Schaufeli vd. (2006), UWES-9 çalışmasında her alt boyuta 3 soru karşılık gelecek şekilde kısaltmışlardır. Dünyada pek çok dile çevrilerek kullanılmış olan bu ölçeği Türkçe’ye uyarlayan Özkalp ve Meydan’dır (2015). Ölçeğin bu Türkçeleştirilmiş halinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, başka çalışmalarda yeniden sınanıp sağlanmıştır (Kale ve Pektaş, 2018; Aslan, 2019; Yalçın, 2019; Öztürk Çiftçi ve Erkanlı, 2020). Ankette kullanılan işe adanmışlık ölçeği 5’li Likert tipinde (1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini; İzmir ilinde faaliyette olan otel işletmeleri, örneklemini ise; İzmir ilinde faaliyette olan dört ve beş yıldızlı 408 otel işletmesi işgörenleri oluşturmaktadır. Dört ve beş yıldızlı otellerin tercih edilme sebebi, söz konusu otel işletmelerinde kurumsal örgüt yapısının bulunması ve bu işletmelerin yöneticileriyle insan kaynaklarının uygulama süreçlerinin daha profesyonel olmasıdır. İzmir ilinin hem iş turizmi hem de tatil turizmi açısından oldukça hareketli bir il olması nedeni ile bu ilde bulunan dört ve beş yıldızlı oteller tercih edilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 2021 yılında İzmir ilinde faaliyet gösteren toplamda 82 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi, tatil köyü ve termal tesis bulunmaktadır (İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2021). Çalışma için söz konusu 82 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi, tatil köyü ve termal tesis ziyaret edilmiştir.

Ziyaretler sırasında çalışmaya katılmayı kabul eden 24 otel işletmesinde çalışmakta olan 408 işgörenin katılımı ile anket verileri elde edilmiştir. Fakat söz konusu otellerde çalışan işgörenlerin sayısının net olarak tespit edilememesi nedeni ile evren sınırsız olarak kabul edilmiş ve evren sınırsız olarak kabul edildiğinde %95 güven aralığında örneklem sayısı 384 kişi olarak kabul edilmiştir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005: 123; Ural ve Kılıç, 2013: 43). Ayrıca örneklem büyüklüğünün ölçekte bulunan ifade sayısının 10 misli olması güvenilir olmasını sağlamaktadır (Kline, 2011). Ölçekte yer alan ifade sayısı 22 olduğundan, örneklem sayısının da 220 ve üzerinde olması gerekmektedir. Örnekleme dahil olan kişilerin seçimi kolayda örneklem yöntemi ile yapılmıştır.

5.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Çizelge 5.1.'de araştırmaya dahil olan İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin demografik özellikleri ile ilgili frekans ve yüzde dağılımları bulunmaktadır.

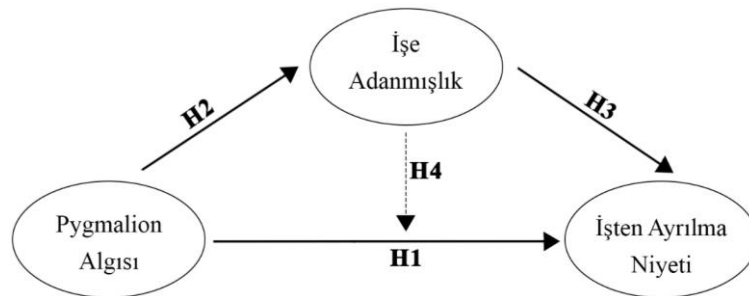
Çizelge 5.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişken	Gruplar	F	%	Değişken	Gruplar	F	%	
Cinsiyet	Kadın	197	48,3	Turizm Eğitimi	Evet	163	40	
	Erkek	211	51,7		Alma Durumu	Hayır	245	60
	Toplam	408	100		Toplam		408	100
Değişken	Gruplar	F	%	Değişken	Gruplar	F	%	
Yaş	18-27	98	24,0	Aylık Gelir (TL)	2826 TL	82	20,1	
	28-39	193	47,3		2827-3500 TL	172	42,2	
	40-49	87	21,3		3501-4500 TL	82	20,1	
	50-59	26	6,4		4501-5500 TL	32	7,8	
	60 yaş ve üzeri	4	1,0		5501 TL ve üzeri	40	9,8	
	Toplam	408	100		Toplam		408	100
Değişken	Gruplar	F	%	Değişken	Gruplar	F	%	
Medeni Durum	Bekar	214	52,5	Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	144	35,3	
					Evli	194	47,5	1-3 yıl
	Toplam	408	100		4-6 yıl	63	15,4	
					7-9 yıl	30	7,4	
					10 yıl ve üstü	47	11,5	
					Toplam	408	100	
Değişken	Gruplar	F	%	Değişken	Gruplar	F	%	
Eğitim Durumu	İlkokul	25	6,1	Çalışılan Bölüm	Yiyecek-içecek	95	23,3	
	Ortaokul	52	12,7		Ön büro	103	25,2	
	Lise	124	30,4		Kat hizmetleri	63	15,4	
	Ön Lisans (2 yıllık)	61	15,0		Satış-pazarlama	35	8,6	
	Lisans (4 yıllık)	132	32,4		İnsan kaynakları	20	4,9	
	Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	14	3,4		Diğer	92	22,5	
	Toplam	408	100		Toplam	408	100	

Örneklem içerisindeki katılımcıların %48,3'ü kadın, %51,7'si erkek; %47,3'ü 28-34 yaş aralığında bulunan işgörenlerden oluşmaktadır. %32,4'lük kısmını lisans (4 yıllık), %30,4'lük kısmını ise lise mezunu kişilerden oluşmaktadır. Çizelge 5.1. incelendiğinde, katılımcıların %52,5'lik kısmını bekar, %47,5'lik kısmını ise evli işgörenlerin oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %60'ının turizm üzerine bir eğitim almamış olduğu, %42,2'sinin 2827 ila 3500TL arasında gelir elde ettiği, %35'inin 1 yıldan az süredir, %30,4'ünün ise 1 ila 3 yıldır mevcut işyerinde çalıştığı görülmektedir. Çalışmakta oldukları işyerinde katılımcılardan %23,3'ü yiyecek içecek, %25,2'si ön büro, %15,4'ü kat hizmetleri, %8,6'sı satış pazarlama, %4,9'u insan kaynakları, %22,5'i ise diğer departmanlarda görev almaktadır.

5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan literatür taraması sonucunda (Eden ve Ravid, 1982; Reynolds, 2002; Chen ve Klimoski, 2003; Schaufeli ve Bakker, 2004; Cipriani ve Makris, 2006; Saks, 2006; Poornima ve Chakraborty, 2010; Yücel, 2013; Bayram, 2014; Özyılmaz ve Süner, 2015; Bayrakçı, 2017; Kim vd., 2017; Manav, 2018; Sezgin, 2018) Pygmalion algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünü tespit etmeye yönelik geliştirilmiş olan model ve hipotezler şu şekildedir:



Şekil 5.1. Araştırma modeli

H1: Otel işletmesi çalışanlarının Pygmalion algı düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Otel işletmesi çalışanlarının Pygmalion algı düzeylerinin işe adanmışlık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Otel işletmesi çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Otel işletmesi çalışanlarının Pygmalion algı düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde işe adanmışlık düzeyinin aracılık etkisi bulunmaktadır.

5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmada bazı sınırlılıklar ve varsayımlar mevcuttur. Bunlardan ilki, anket katılımcılarının tüm soruları objektif bir şekilde değerlendirmiş olması ve ankette yer alan ifadelerin ilgili konuları doğru ölçebileceği varsayımdır. Araştırma coğrafi açıdan İzmir ili ile sınırlandırılmıştır. İzmir ilinin hem iş turizmi hem de tatil turizmi açısından oldukça hareketli bir il olması nedeni ile bu ilde bulunan dört ve beş yıldızlı oteller tercih edilmiştir. Sektörel açıdan araştırma, konaklama endüstrisinde yer alan otelcilik sektörü, işletme açısından ise Antalya ilinde faaliyette olan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Zamansal olarak ise 2021-2022 yıllarında ankete katılan otel işletmesi işgörenlerinin fikir ve görüşleri ile sınırlıdır.

5.7. Anketlerin Pilot (Ön Test) Uygulaması

Çalışmada faydalanılan ölçek ifadelerinin geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önce pek çok farklı çalışmada sınanmış ve kabul edilir seviyede olduğu görülmüş olsa da bu ölçekler için geçerlilik ve güvenilirliğin tekrar gözden geçirilmesi gerekebilmektedir (Demirali, 1995; Ercan ve Kan, 2004; Karakoç ve Dönmez, 2014). Bunun sebebi, diğer araştırmaların farklı zaman dilimlerinde ve farklı kültürlerle analiz edilmiş olmasıdır. Çalışmada yararlanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla kapsam/içerik geçerliliği yapılmıştır. Bunun amacı, ölçeklerde bulunan ifadelerin yapısal olarak ölçüm amacına uygunluğu ve ölçülmek istenen alanı temsil yeteneği gibi durumlarla ilgili alanında uzman kişilerin görüşlerini olarak uygunluğunun tespit edilmesi şeklinde açıklanabilir (Karasar, 2002: 151). Bu kapsamda anket süreci başlatılmadan önce ölçekte bulunan ifadeler, bu ifadelerin yeterliliği, içeriği ve anlaşılabilirliği uzman kişilerce değerlendirilmiş ve bu görüşlere bağlı olarak anket düzenlenmiştir. Araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin tespiti amacıyla ilk olarak dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 30 işgören üzerinde pilot (ön test) gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda ölçekteki ifadeler üzerinde herhangi bir değişikliğe ihtiyaç duyulmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 5.2. Ölçeklerin pilot çalışma uygulamasındaki cronbach alfa katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları
Pygmalion Algısı Ölçeği	10	,792
İşe Adanmışlık Ölçeği	9	,717
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	3	,966

Pilot çalışmanın analizi sonucunda ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri tespit edilmiş ve bununla ilgili sonuçlar Çizelge 5.2.'de verilmiştir. Çizelge 5.2.'de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan 30 işgörenden elde edilen anket verileri analiz edildiğinde “Pygmalion Algısı” ve “İşe Adanmışlık” ölçeklerinin cronbach alfa katsayılarının $0.60 < \alpha < 0.80$ değerleri arasında olması nedeniyle oldukça güvenilir, “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeğinin cronbach alfa katsayısının ise $0.80 < \alpha < 1.00$ değerleri arasında olması nedeni ile yüksek derecede güvenilir (Kalaycı, 2010: 405) olduğu görüldüğü için anket verilerinin toplanması sürecine devam edilmiştir. Ayrıca pilot (ön test) sürecinde değerlendirilen 30 veri, araştırmanın diğer analizlerine dahil edilmemiştir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik faktör, güvenilirlik, betimleyici, korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

6.1. Pygmalion Algısı, İşten Ayrılma Niyeti ve İşe Adanmışlık Ölçeklerinin Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde, kullanılan ölçeklerin yapısını doğrulamak ve geçerliliğini tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Bundan sonraki bölümlerde analizin sonuçları yer almaktadır.

Ölçek verilerinin faktör analizine uygunluğunu ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri gerçekleştirilmiştir (Gümüş ve Alay Özgül, 2017: 869; Karagöz, 2021: 640). KMO değerinin 0,50'nin altında olması durumunda faktör analizi gerçekleştirilemez (Bayram, 2004; Alpar, 2010; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Diğer değer aralıklarında uygunluk durumu Çizelge 6.1.'de verilmiştir.

Çizelge 6.1. KMO değer aralıkları

KMO Değeri	Aralık
Yetersiz	0,50 – 0,60
Zayıf	0,60 – 0,70
Orta	0,70 – 0,80
İyi	0,80 – 0,90
Mükemmel	0,90 ve üzeri

Kaynak: Bayram, 2004; Alpar, 2010; Çokluk vd., 2010

Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek için Bartlett testi sonuçlarının da anlamlı olması beklenmektedir (Kalaycı, 2010: 321). Çizelge 6.2.'ye göre örneklem büyüklüğü için KMO değerinin yeterli (,867) ve Bartlett Küresellik Testi anlamlı olması ($p=,000$) sonucunda ulaşılan verilerin faktör analizine uygun bulunduğu söylenebilir.

Çizelge 6.2. Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi

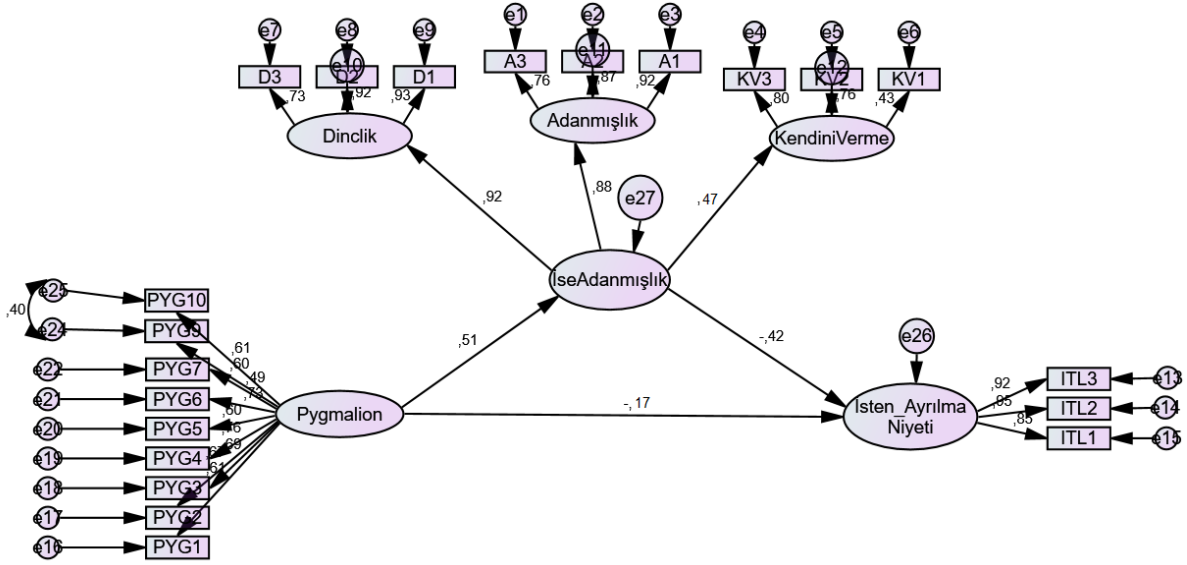
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,867
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-kare	5278,854
	Serbestlik Derecesi	231
	Anlamlılık	,000
*p<0,05; **p<0,01 ve p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.		

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki Çizelge 6.3.'te verilmiştir. Pygmalion ölçeğindeki sekizinci ifadenin faktör yükü 0,30'dan küçük olduğu için modelden çıkarılmıştır. Bununla birlikte model uyum değerleri düzeyinin arttırılması için AMOS programının önerisi doğrultusunda e24 ile e25 hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir. Yapılan iyileştirmeler sonrasında modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde çıktığı görülmüştür (Çizelge 6.3.).

Çizelge 6.3. Yapısal eşitlik model uyumuna ilişkin değerler

İndeksler	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Model Uyum Değerleri
CMIN/DF (χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	4,431
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	,062
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	,890
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	,971
TLI	≥ 0.95	0.94-0.90	,922
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	,945

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015



Şekil 6.1. Ölçeklerin DFA modeli

6.2. Pygmalion Algısı, İşten Ayrılma Niyeti ve İşe Adanmışlık Ölçeklerinin Güvenilirliğine Yönelik Bulgular

Araştırmada araştırmacının test edeceği verilerin cevaplar ile tutarlı olmasına güvenilirlik adı verilmektedir (Büyüköztürk, 2010: 169). Diğer bir ifadeyle bir ölçek ya da testin aynı şartlarda uygulanmasıyla elde edilen sonuçların birbirine benzer neticeler vermesi, o ölçek ya da testin güvenilir olduğunu göstermektedir. Yani araştırmada kullanılan ölçüm aracı farklı koşullarda benzer sonuçlar veriyorsa ve ayrı araştırmacılar, aynı ölçüm aracını benzer durumlarda kullanarak benzer neticeler elde edebiliyorsa, bu durum araştırmanın güvenilir olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2021: 13).

Güvenilirlik analizinin uygulanmasından en sık başvurulan yöntem, Cronbach'ın geliştirmiş olduğu alfa (α) kat sayısının kullanılmasıdır. Ölçeğin tüm yanıtlarının birbiri ile olan uyumunu gösterebilmek amacıyla hesaplanan güvenilirlik kat sayısının 0,70 ve üzerinde olması uygun görülmektedir (Büyüköztürk, 2010: 171). Güvenilirlik katsayısı 0,50'den küçük olan maddelere ise şüpheyle yaklaşılması gerekmektedir (Karasar, 2002: 150).

Bu araştırma için öncelikle ölçekleri oluşturan ifadelerin tüm maddelerine (çıkarılmış maddeler hariç) yönelik alfa katsayısı hesaplanmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan ifadeler "split half" seçeneği ile iki ayrı gruba ayrılarak bu iki ayrı grup arasındaki ölçek maddelerinin korelasyonuna bakılmıştır (Karagöz, 2021: 34). Çizelge 6.4.'te bu analizin sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 6.4. Ölçeklerin Cronbach Alpha katsayısı

Alpha Katsayısı	Ölçek		
	Pygmalion Algı Ölçeği	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	İşe Adanmışlık Ölçeği
Madde sayısı	9	3	9
Tüm ölçek için	,864	,931	,882
Ölçeğin ilk yarısı için	,804	,890	,917
Ölçeğin ikinci yarısı için	,745	-	,685

Çizelge 6.4.'te bulunan üç farklı ölçeğin güvenilirlik analiz sonuçları incelendiğinde; Pygmalion algı (.864), işten ayrılma niyeti (.931) ve işe adanmışlık (.882) ölçeklerinin “yüksek derecede güvenilir” olduğu görülmüştür.

6.3. Pygmalion Algısı, İşten Ayrılma Niyeti ve İşe Adanmışlık Ölçekleriyle İlgili Betimleyici Analizler

Bu bölümde çalışmaya katılan işgörenlerin Pygmalion algısı, işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık düzeyine yönelik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır.

Çizelge 6.5. “Pygmalion Algısı” ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin betimleyici istatistikler (n=408)

No	İfadeler	Ort.	Std. Sapma
1	Yöneticim, bazı çalışanların ilgilenilmeyi hak ettiğini düşünür.	3,6422	1,18317
2	Yöneticim en kötü çalışanlardan bile hoş bir sürpriz beklemenin her zaman mümkün olduğunu düşünür.	3,5392	1,23759
3	Yöneticim eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve şartlar sağlanırsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünür.	3,9216	1,21365
4	Yöneticim, çalışanın performansının gelecekte şimdiden daha iyi olacağını düşünür.	3,9216	1,07174
5	Yöneticim başarısız çalışanlara açıklama yapmanın zaman kaybı olmadığını düşünür.	3,7745	1,25326
6	Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünür.	3,9240	1,06155
7	Yöneticim bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünür.	3,9069	1,17348
9	Yöneticim, hiçbir çalışanın başarısızlığa mahkûm olmadığını düşünür.	3,7893	1,12146
10	Yöneticim tipik bir çalışanın potansiyelini genellikle en üst seviyeye çıkarabildiğini düşünür.	3,8015	1,08476
	GENEL PYGMALION ALGISI	3,8023	,74026

“Pygmalion Algısı” ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin betimleyici istatistiklerin yer aldığı Çizelge 6.5.’te incelendiğinde katılımcı yanıtlarının genel ortalamasının (3,72) yüksek olduğu ifade edilebilir. Ayrıca Pygmalion algısı ölçeğinin DFA’nde faktör yükünün düşük olması nedeniyle çıkarılan 8.maddesinin çıkarılmadan önceki ortalaması 3,0123, standart sapması ise 1,33460 olarak bulunmuştur. Yine bu madde çıkarılmadan önceki genel Pygmalion algısı ölçek ortalamasının 3,7233 olduğu görülmüştür. Maddeyi ölçekten çıkarmanın genel ortalamayı da yükselttiği görülmüştür. Çizelge 6.5.’e göre ankete yanıt veren işgörenlerin ölçekte önemli gördükleri söylenebilecek üç ifade sırasıyla;

- 3,92 ortalamayla “Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünür.”
- 3,92 ortalamayla “Yöneticim eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve şartlar sağlanırsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünür.”
- 3,92 ortalamayla “Yöneticim, çalışanın performansının gelecekte şimdikinden daha iyi olacağını düşünür.”dür.

Katılımcıların diğerlerine göre daha düşük önem düzeyinde buldukları ifadeler ise;

- 3,54 ortalamayla “Yöneticim en kötü çalışanlardan bile hoş bir sürpriz beklemenin her zaman mümkün olduğunu düşünür.”
- 3,64 ortalamayla “Yöneticim, bazı çalışanların ilgilenilmeyi hak ettiğini düşünür.”

Araştırma için hazırlanan işten ayrılma niyeti ölçeğini oluşturan 3 ifadeye verilen yanıtlar sonucunda ortaya çıkan betimleyici istatistik sonuçları Çizelge 6.6.'da verilmiştir.

Çizelge 6.6. "İşten Ayrılma Niyeti" ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin betimleyici istatistikler (n=408)

No	İfadeler	Ort.	Std. Sapma
1	İşimi bırakmayı çok sık düşünmekteyim.	2,5564	1,39735
2	Büyük bir ihtimalle gelecek sene yeni bir iş aramaya başlayacağım.	2,6618	1,46484
3	Gelecek yıl bu iş yerinden ayrılacağım.	2,5245	1,43470
	GENEL İŞTEN AYRILMA NİYETİ	2,5809	1,34414

Çizelge 6.6.'ya göre işten ayrılma niyeti ölçeğinin genel ortalamasının (2,58) orta olduğu söylenebilir. İşten ayrılma niyetini oluşturan ifadelerden;

- 2,66 ortalamayla "İşimi bırakmayı çok sık düşünmekteyim." ifadesinin en yüksek,
- 2,52 ortalamayla "Gelecek yıl bu iş yerinden ayrılacağım." ifadesinin ise ifadeler arasındaki en düşük puana sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu verilere dayanarak işgörenlerin genel olarak işten ayrılma konusunda düşük düzeyde niyetleri olduğu söylenebilir.

Son olarak işgörenlerin 9 ifadeli işe adanmışlık ölçeğine vermiş oldukları puanlara ait istatistik sonuçları Çizelge 6.7.'de yer almaktadır.

Çizelge 6.7. “İşe Adanmışlık” ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin betimleyici istatistikler (n=408)

No	İfadeler	Ort.	Std. Sapma
1	İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	3,9975	1,10059
2	İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	3,9975	1,07803
3	Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.	3,7132	1,27290
4	İşim konusunda hevesliyim.	4,0711	1,12917
5	İşim bana ilham veriyor.	3,8676	1,11815
6	Yaptığım işten gurur duyarım.	4,1127	1,07096
7	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.	3,8407	1,15680
8	İşe gömülmüş durumdayım.	3,5784	1,16826
9	Çalışırken kendimden geçerim.	3,4632	1,27097
	GENEL İŞE ADANMIŞLIK	3,8491	,82720

Katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin yer aldığı Çizelge 6.7. incelendiğinde ifadelerin genel ortalamasının (3,85) yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca anketi cevaplayan işgörenlerin işe adanmışlığa yönelik ifadelerine bakıldığında;

- 4,11 ortalamayla “Yaptığım işten gurur duyarım.”
- 4,07 ortalamayla “İşim konusunda hevesliyim.” ifadelerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Ayrıca;

- 3,46 ortalamayla “Çalışırken kendimden geçerim.”
- 3,58 ortalamayla “İşe gömülmüş durumdayım.” ifadelerinin en düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu verilere göre işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu söylemek mümkündür.

6.4. Pygmalion Algısı, İşten Ayrılma Niyeti ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Çeşitli istatistiksel yöntemlerle değişkenlerin arasındaki ilişki ölçülebilir, incelenebilir ve değerlendirilerek kontrolü sağlanabilir (Büyüköztürk, 2010: 31). Bu yöntemlerden birisi de

iki değişkenin arasındaki güvenilirlik seviyesini tespit edebilmek için bu değişkenler arasındaki korelasyon derecesini belirlemektir (Karagöz, 2021: 16). “r” katsayısı söz konusu değişkenler arasındaki korelasyon derecesini ifade etmektedir ve $-1 \leq r \leq +1$ aralığında değişebilmektedir. “r”nin yani korelasyon kat sayısının “+1” olması değişkenler arasında olumlu yönde tam bir ilişki olduğunu, “-1” olması değişkenler arasında olumsuz yönde tam bir ilişki olduğunu, “0”a eşit olması ise, ilişkinin yani korelasyonun bulunmadığı anlamını taşımaktadır (Karagöz, 2021: 17).

Araştırma kapsamında İzmir ilinde hizmet vermekte olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin Pygmalion algısı, işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlığı arasındaki ilişkinin kuvvetini tespit etmek amacıyla yapılmış olan korelasyon analizinin sonuçlarına Çizelge 6.8.’de yer verilmiştir.

Çizelge 6.8. Pygmalion algısı, işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi

	Pygmalion Algısı	İşe Adanmışlık	İşten Ayrılma Niyeti
Pygmalion Algısı	1		
İşe Adanmışlık	,380**	1	
İşten Ayrılma Niyeti	-,233**	-,400**	1

**Korelasyon $p < 0,001$ değerinde anlamlı

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde;

- Pygmalion algısı ile işe adanmışlık arasında “ $r=,380$ ” zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($p < ,001$) olduğu belirlenmiştir.
- Pygmalion algısı ile işten ayrılma niyeti arasında “ $r=-,233$ ” çok zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki ($p < ,001$) olduğu tespit edilmiştir.
- İşe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında “ $r=-,400$ ” zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki ($p < ,001$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, Pygmalion algısı ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü, Pygmalion algısı ile işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü olmak üzere tüm değişkenlerin birbirleri ile anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle; Pygmalion algı düzeyi arttıkça işe adanmışlık düzeyinin

arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı, işe adanmışlık düzeyi arttıkça da işten ayrılma niyetinin azaldığı söylenebilir.

6.5. Pygmalion Algısı, İşten Ayrılma Niyeti ve İşe Adanmışlık Arasında Regresyon Analizleri

Pygmalion algısının, işten ayrılma niyetini ne kadar etkilediğini tespit edebilmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına Çizelge 6.9.'da yer verilmiştir.

Çizelge 6.9. Pygmalion algısının işten ayrılma niyetine etkisine yönelik regresyon analizi

Model 1	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t-değeri	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	4,155	,333		12,491	,000
Pygmalion Algısı	-,423	,088	-,233	-4,826	,000

Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti R= ,233 ; R²= ,054 ; Düzeltilmiş R²= ,052 ; Model için F= 23,286 ; p= ,000

Regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, Pygmalion algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (F=23,286; p=,000). Bunun yanı sıra işten ayrılma niyetine ilişkin toplam varyansın %0,5'inin Pygmalion ile açıklandığı söylenebilir (Büyüköztürk, 2010: 98). Sabit terim 4,155 olarak bulunmuştur. Bu da bağımsız değişkenlerin sıfır olması durumunda bile, özyeterlilik için 4,155 birimlik değer elde edilebileceği anlamı taşımaktadır (Karagöz, 2021: 605). Bu sonuca göre;

“H1: Otel işletmesi çalışanlarının Pygmalion algı düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”, hipotezi desteklenmiştir (p<0,000).

Pygmalion algısının işe adanmışlık düzeyini ne miktarda etkilediğini bulabilmek amacıyla yapılmış olan basit doğrusal regresyon analizinin sonuçlarına Çizelge 6.10.'da yer verilmiştir.

Çizelge 6.10. Pygmalion algısının işe adanmışlığa etkisine yönelik regresyon analizi

Model 2	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t-değeri	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,268	,195		11,646	,000
Pygmalion Algısı	,425	,051	,380	8,281	,000
Bağımlı değişken: İşe Adanmışlık R= ,380 ; R ² = ,144 ; Düzeltilmiş R ² = ,142 ; Model için F= 68,570 ; p= ,000					

Yapılan regresyon analizi sonucunda Pygmalion algısının işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu belirlenmiştir (F=68,570; p=,000). Bunun yanı sıra işe adanmışlığa yönelik toplam varyansın %14'ünün, Pygmalion algısı ile açıklanabileceği söylenebilir (Büyüköztürk, 2010: 98). Analiz sonucunda ayrıca sabit terim 2,268 olarak bulunmuştur. Bu da bağımsız değişkenlerin sıfır olması durumunda bile, özyeterlilik için 2,268 birimlik değer elde edilebileceği anlamı taşımaktadır (Karagöz, 2021: 605). Bu sonuca göre;

“**H2:** Otel işletmesi çalışanlarının Pygmalion algı düzeylerinin işe adanmışlık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”, hipotezi desteklenmiştir (p<0,000).

İşe adanmışlığın işten ayrılma niyeti düzeyini ne miktarda etkilediğini bulabilmek amacıyla yapılmış olan basit doğrusal regresyon analizinin sonuçlarına Çizelge 6.11.'da yer verilmiştir.

Çizelge 6.11. İşe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisine yönelik regresyon analizi

Model 3	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t-değeri	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,084	,291		17,476	,000
İşe Adanmışlık	-,650	,074	-,400	-8,801	,000
Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti R= ,400 ; R ² = ,160 ; Düzeltilmiş R ² = ,158 ; Model için F= 77,456 ; p= ,000					

Yapılan analiz verilerine göre, işe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=77,456; p=,000). Bunun yanı sıra işten ayrılma niyetine yönelik toplam varyansın %16'sının, işe adanmışlık ile açıklanabileceği söylenebilir (Büyüköztürk,

2010: 98). Analiz sonucunda ayrıca sabit terim 5,084 olarak bulunmuştur. Bu da bağımsız değişkenlerin sıfır olması durumunda bile, özyeterlilik için 5,084 birimlik değer elde edilebileceği anlamı taşımaktadır (Karagöz, 2021: 605). Bu sonuca göre;

“**H3:** Otel işletmesi çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”, hipotezi desteklenmiştir ($p<0,000$).

Araştırmanın son hipotezi aracı değişken içermektedir. Aracı değişken, bir neden-sonuç ilişkisinin içinde yer alan iki değişken arasındaki bir bağlantı unsurudur ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ileterek araştırmacının süreç ya da mekanizmayı açıklamasını sağlar (MacKinnon, Fairchild ve Fritz, 2007: 594-595). Baron ve Kenny’e göre; aracılık etkisinin değerlendirilebilmesi için 4 aşamalı nedensel adım testi uygulanmalı ve bu testin tüm aşamalarının karşılanmış olması gerekmektedir. Bu teste göre (Baron ve Kenny’den aktaran Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 134-135);

1. Bağımsız değişkenin (araştırmada “Pygmalion algısı” olarak geçmektedir.) bağımlı değişken (araştırmada “işten ayrılma niyeti” olarak geçmektedir.) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin (Pygmalion algısı) aracı değişken (araştırmada “işe adanmışlık” olarak geçmektedir.) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.
3. Aracı değişkenin (işe adanmışlık) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.
4. Bağımsız değişken (Pygmalion algısı) ile aracı değişken (işe adanmışlık) regresyon analizine dahil edildiği durumda bağımsız değişkenin (Pygmalion algısı) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisi, bağımsız değişkenin (Pygmalion algısı) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki direkt etkisinden daha az olmalı (kısmi aracı) ya da istatistiksel açıdan mevcut olan anlamlı etki ortadan tamamen kalkmalıdır (tam aracı).

Baron ve Kenny’e göre bu testler için ilk iki adımda temel doğrusal regresyon, 3. ve 4. adımlarda ise çoklu regresyon kullanılmalıdır. Ayrıca, 4. adımda dolaylı etkinin istatistiksel açıdan test edilebilmesi için ek olarak Sobel testi yapılması da önerilmektedir (Baron ve Kenny’den aktaran Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 134-135).

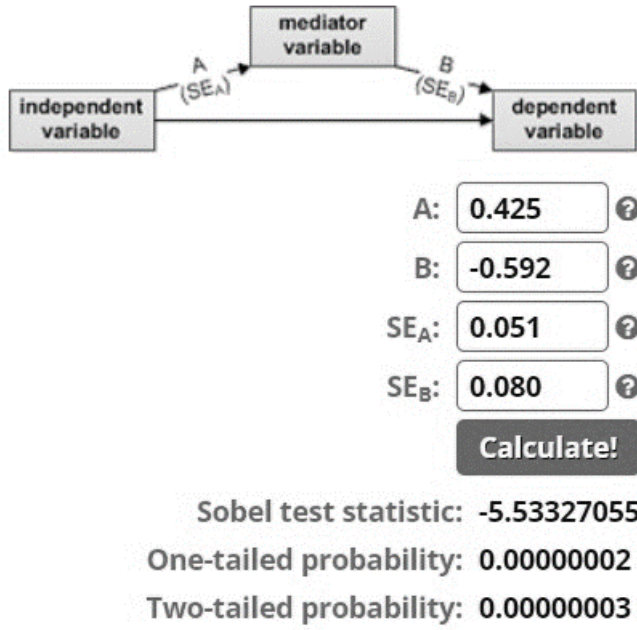
Çalışmada ilk 2 aşama test edilmiş ve yukarıdaki maddelere göre uygun bulunmuştur. İlk şart, bağımsız değişkenle (Pygmalion algısı) aracı değişken (işe adanmışlık) arasında anlamlı bir etkinin olmasıydı. Bu etki gerçekleşmiştir ($\beta=,380$, $p=0,000$). İkinci şart,

bağımsız değişkenin (Pygmalion algısı) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasıydı. Bu etki de gerçekleşmiştir ($\beta=-,233$, $p=0,000$). 3. ve 4. aşama için uygulanan çoklu regresyon analizi sonuçları Çizelge 6.12.'de verilmiştir.

Çizelge 6.12. Pygmalion algısı ve işe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisine yönelik regresyon analizi

Model 4	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t-değeri	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,498	,361		15,236	,000
Pygmalion Algısı	-,171	,089	-,094	-1,926	,055
İşe Adanmışlık	-,592	,080	-,364	-7,435	,000
Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti R= ,410 ; R ² = ,168 ; Düzeltilmiş R ² = ,164 ; Model için F= 40,841 ; p= ,000					

Çizelge 6.12. incelendiğinde Baron ve Kenny'nin 3. şartı olan "Aracı değişkenin (işe adanmışlık) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır." şartının da sağlandığı görülmektedir. Bağımsız değişken (Pygmalion algısı) ve aracı değişken (işe adanmışlık) ile birlikte modele dahil edilerek bağımlı değişken olan (işten ayrılma niyeti) açıklanmaya çalışılmıştır. Bu adımdan sonra, 2. adımdaki anlamlılık düzeyinin zayıflamasının (kısmi aracı etki) ya da etkinin anlamsız olmasının (tam aracı etki) aracı etkinin varlığı ile ilgili ipucu vermesi beklenmektedir. Çizelge 6.12.'ye göre, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin Pygmalion algılarıyla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin 2. adımla kıyasla anlamsızlaştığı ($\beta=-,094$, $p=,055$) görülmüştür. Tüm bu veriler göz önüne alındığında otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin Pygmalion algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında işe adanmışlığın tam aracı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Sonuçların kesin olabilmesi için Beta değerlerindeki düşüş miktarının anlamlı olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu anlamlılık düzeyini tespit etmek için ise Sobel testi uygulanmıştır. Bu test için bir web sitesinden faydalanılmıştır (Free Statistics Calculators, 2023). Test sonucunda kullanılan ve ulaşılan bilgiler Şekil 6.2.'de verilmiştir.



Şekil 6.2. Sobel testi sonucu

Sobel testinde Beta değerlerindeki düşüş miktarının anlamlılık değeri 0,05'ten küçük ise aracılık etkisinden bahsedilebilir. Çalışmamızda uygulanan Sobel testi sonucunda Şekil 6.2.'de de görüldüğü gibi $p < 0,05$ olması, işe adanmışlığın aracılık etkisini doğrulamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda;

“**H4:** Otel işletmesi çalışanlarının Pygmalion algı düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde işe adanmışlık düzeyinin aracılık etkisi bulunmaktadır.”, hipotezi desteklenmiştir ($p < 0,000$).

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın temel amacı; otel işgörenlerinin Pygmalion algılarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünü belirlemektir. Çalışmada ayrıca Pygmalion algısının işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık üzerindeki etkisi ile işe adanmışlığın işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Otel işletmelerinde çalışanların Pygmalion algı, işten ayrılma niyeti ve işe adanmışlık düzeylerinin belirlenmesi de çalışmanın alt amaçlarındandır. Bu çalışma kapsamında İzmir ilinde hizmet veren dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde çalışmakta olan 408 işgören ile anket çalışması gerçekleştirilmiş ve veriler elde edilmiştir.

Çalışmada ilk olarak otel işgörenlerinin yöneticilerinde algıladıkları Pygmalion algı düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Analizler sonucunda işgörenlerin Pygmalion algı düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca bağlı olarak yöneticilerin işgörenlerine karşı; sabırlı davrandığı, yüksek beklentilerini doğru iletmediği, teşvik edici bir tutum sergilediği, açık ve doğru bir şekilde iletişim kurduğu, gelişme fırsatı yarattığı, istikrarlı davranışları olduğu, iş birliği sağlama amaçlı yaklaştığı söylenebilir. Bunun yanı sıra yöneticilerin işgörenlerinin; başarıları ödüllendirdiği, geribildirimlerde bulunduğu, fikir ve görüşlerini önemseydiği sonucuna da ulaşılabilir. Manav ve Köroğlu'na (2019: 16) göre yöneticilerin başarılı olarak gördüğü işgörelere karşı yüksek beklenti geliştirmesi ve bunun işgören tarafından algılanması sonucunda Pygmalion etkisi gözlenmektedir. Ayrıca yöneticilerinin beklentilerinde olumlu bir yere sahip olan işgörenlerin özyeterliliklerinde, dolayısıyla da motivasyonlarında artış gerçekleşmektedir (Sezgin, 2018: 117). Bayram (2014: 102), turizm sektöründe gerçekleştirdiği çalışmasında Pygmalion eğitimi alan yöneticilerin işgörenlerine iş yaptırma konusunda daha başarılı olduklarını ve engelleri aşarak işgören performanslarını daha iyiye taşıyabilme konusundaki inançlarının arttığını belirtmiştir.

Araştırmanın başka bir sonucu otel işgörenlerinin işten ayrılma niyeti düzeylerinin düşük olduğudur. Bu sonuca bağlı olarak otel işgörenleri yönetimden ve işlerinden genel olarak memnun oldukları, örgüt içinde kariyer imkânı olduğunu düşündükleri, örgüte dengeli bir bağlılık hissettikleri ifade edilebilir. Baş'a (2020: 127) göre işgörenlerinin ihtiyaç duyduğu

desteği sunan ve onların iyiliğini, mutluluğunu ön planda tutan işletmelerde işten ayrılma niyeti düzeyi asgari seviyeye iner.

Araştırma sonuçları işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. İşe adanmışlık düzeyinin yüksek olması, işgörenlerin işlerine karşı güçlü bir motivasyona sahip olduğu, işletme değerlerini benimseyerek örgüte karşı da güçlü bir bağlılık hissettiği, kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü, çalışma ortamında desteklendiğini fark ettiği, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi olduğu şeklinde yorumlanabilir. Öztürk Çiftçi ve Erkanlı'ya (2020: 342) göre bu durum, çalışma saatlerinin belirsiz olması ve yüksek miktarda fiziksel efor gerektirmesi gibi olumsuz şartlarda bile işgörenlerin kendilerini işlerine adanmayı başarabildiklerini ortaya koymaktadır. İşgörenler, işletmeler için stratejik değere sahiptir, bu nedenle de işe adanmışlık düzeylerinin yükseltilmesi işverenler açısından hayati önem taşımaktadır (Baş, 2020: 127).

Araştırma sonucunda; Pygmalion algısının işten ayrılma niyeti davranışını negatif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu sonuç, literatürde yer alan benzer çalışmaların sonuçları ile de uyum göstermektedir (Bayram, 2014; Manav, 2018; Sabat vd., 2021). Bayram (2014: 106) Pygmalion hakkında bilgi sahibi olan yöneticilerin bu bilgilerini işletmeye adapte etmeleri durumunda personel devir oranının düşmesine yardımcı olacağını belirtmiştir. Sabat vd. (2021: 610) Pygmalion algısının, gelecekteki kariyer algılarını ve işten ayrılma davranışlarını içerecek şekilde performansın ötesine geçtiğini belirtmektedir. İşgörenlerin yöneticilerinde algıladıkları Pygmalion davranışının artması, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini de azaltabilecektir. Otel işletmelerinde yöneticilerin işgörenleriyle açık bir iletişim kurması, pozitif beklentilerini doğru aktarması, motivasyonel açıdan destekleyici olması, nitelikli işgörenle kaybetmemek için özen göstermesi; işgörenlerin işten ayrılma düşüncesinden uzak kalmasını sağlayabilecektir. Diğer bir deyişle yöneticilerin Pygmalion tutumu sergilemelerinin, işgörenlerin kendilerine olan inançlarını geliştirerek işten ayrılma niyeti gibi olumsuz bir örgütsel davranışına yönelmelerinin önüne geçeceği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise, Pygmalion algısının işe adanmışlık düzeyini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkiliyor olmasıdır. Kim vd. (2017) otel işletmeleri üzerine yaptığı çalışmasında da benzer sonuçları elde ederek Pygmalion algısının işe adanmışlığı kolaylaştırdığını ileri sürmüştür. Bu nedenle işgörenlerin yöneticilerinden algıladıkları Pygmalion arttıkça, buna paralel olarak işgörenlerin işe adanmışlık düzeyinin artacağı

söylenbilir. Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen Pygmalion davranışı ile işgörenlerin işleriyle ilgili daha olumlu duygular beslemesi, çaba sarf etme konusunda istekli olması, daha mutlu ve motive hissetmesi, liderlerine ve örgüte olan güvenlerini yükselmesi ve bu sayede de işe adanmışlık düzeylerinin artması beklenir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin işgörenleri ile ilgilenererek kariyerleri konusunda destekleyici olduğu, işgörenlerin şartlarını iyileştirmek için çabaladığı, işgörelere gelişim fırsatı yarattığı bir örgütte işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri artabilecektir.

Araştırmada elde edilen diğler bir sonuca göre; işe adanmışlık düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Literatürde yer alan pek çok çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir (Saks, 2006; Koyuncu vd., 2006; Halbesleben ve Wheeler, 2008; Takawira, Coetzee ve Schreuder, 2014; Özyılmaz ve Süner, 2015; Gökaslan, 2018; Karataş, 2020; Wang, Xu, Zhang ve Li, 2020; Tuysuz, 2022). Jung, Jung ve Yoon (2021: 6) otel işgörenleri üzerine yaptığı çalışmasında; işe bağlılığı, şevki ve işine odaklanması yüksek olmayan işgörenlerin işten ayrılma niyetinin arttırdığını belirtmiştir. İşgörenin kendini işine vermesi, işiyle ilgili kendini iyi hissetmesi ve işiyle gurur duymasının işten ayrılma niyetini azaltacağı söylenbilir. Başka bir ifade ile işgörenler işe aktif bir katılım sağladığında, işleriyle ilgili tatmin duygusu hissettiğinde, yaptığı işle gurur duyduğunda, motivasyonu yüksek olduğunda doğal bir sonuç olarak işten ayrılma niyeti taşımaması beklenebilir.

Araştırmanın başka bir sonucuna göre, işe adanmışlık düzeyi Pygmalion algısı ile işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık rolüne sahiptir. Diğler bir deyişle; Pygmalion algısı işgörenlerin işten ayrılma niyeti düzeyini olumsuz yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir, ancak işe adanmışlık düzeyinin yüksek olduğu kişilerde, işten ayrılma niyeti düzeyi daha da düşük şekilde ortaya çıkmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere; işgörenler yöneticileri tarafından desteklendiğinde, yöneticileriyle iyi bir iletişim kurduklarında, yöneticilerinin kendileri ile ilgili yüksek beklentileri olduğunu hissettiklerinde, işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerinin artacağı ve aynı işgörenlerin işleriyle ilgili isteklilikleri, çalışırken kendilerini iyi hissetmeleri yani işlerine bağlı olmaları durumunda da işten ayrılma niyetindeki azalmanın daha da kuvvetli olacağı söylenbilir.

Otel işletmelerinde bazı olumsuz sektörel özellikler nedeniyle (çalışma saatlerinin yoğunluğu, düşük maaş politikaları, mevsimsellik vb.) personel devir oranının yüksek

olması, işletmeler açısından yüksek maliyetler oluşturmaktadır. Ayrıca personel devir oranında artış olması; üretkenlik, müşteri memnuniyeti, gelecekteki gelir artışı ve karlılık gibi kavramları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma kararına dönüşmesi ile personel devir oranı artmaktadır. İşten ayrılma niyetinin oluşmadan önüne geçilmesi otel işletmelerinin varlığını sürdürebilmesi ve nitelikli işgörenlerin örgütte kalmalarının sağlanması açısından önemli olduğu söylenebilir.

Otel işletmelerinde yönetici konumunda bulunan kişilerin; işgörenleriyle daha açık ve doğru bir iletişim kurmaları, iletişim kanallarını etkin şekilde kullanmaları, şeffaflık anlayışı ile işgörenleri örgüt hakkındaki güncel konularda bilgilendirmeleri, işgörenlerin kararlara katılımını sağlamalarının işgörenlerin Pygmalion algılarını arttırdığı söylenebilir. Bu tarz bir yaklaşım sayesinde işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri sağlanabilir. Böylece işgörenler sağlıklı iletişim kurabildikleri, bilgi sahibi oldukları işlerine daha fazla adanmışlık hissedebilir ve bağlılık duydukları, kararlarına dahil olabildikleri bir örgütten ayrılma niyeti duymayabilirler.

Yöneticiler, işgörenlerini tanımak için çaba göstermeli ve bu şekilde onların kapasitelerini algılamaya çalışmalıdır. Yöneticilerin yüksek beklentileri yalnızca işgörenlerin kapasiteleri ile tutarlı ise gerçekleşmesi mümkün olabilir. Yöneticiler işgörenleri yeterince tanımadan, onların özyeterlilikleriyle ilgili bir fikir edinmeden beklentileri yüksek tuttuğunda yöneticiler de işgörenler de hayal kırıklığı yaşayabilir. Pygmalion algısı her ne kadar kuvvetli olursa olsun, kısa vadede işgörenlerden mucize yaratmalarını beklemek de anlamsız olacaktır. Ayrıca yöneticinin başarılı bir işgörenin kapasitesini yanlış yorumlayarak Pygmalion'un zıttı olan Golem tutumu sergilemesi de işletmede maddi ve manevi kayıplara yol açabilir.

İşgörenlerin işletme kararlarına katılımı işe adanmışlığı güçlendirebilecek yöntemlerden biridir. Otel işletmesi yöneticileri karar alma süreçlerinde işgörelere fikirleri ile katkı sağlama imkânı vererek onların sorumluluk üstlenmelerini teşvik etmiş olacaktır. Karşılıklı olarak talep ve beklentileri açık şekilde ifade etmek, ileride yaşanabilecek sıkıntıların önlenmesini sağlayabilir. Ayrıca önemli süreçlere dâhil olan işgörenler de kendilerini işlerine daha bağlı hissedebilirler.

Otel işletmelerinde takım çalışması oldukça önemlidir. Herkesin birbirini destekleyici davranması, doğru bir şekilde iletişim kurabilmesi işletme performansına etki edebilecek bir durumdur. İş ortamında işgörenlerin birbirleri ile ilişkilerini iyileştirmek için zaman zaman örgüt içi etkinlikler düzenlenmeli, bu etkinliklerde takım olabilmenin önemi ön planda tutulmalı, sosyal bağlar güçlendirilmelidir. İşgörelere uygun çalışma ortamı sağlandığında, motive edici etkinlikler düzenlendiğinde işgörenlerin işe bağlılıkları artabilmektedir.

Otel işletmelerinde Pygmalion algısının olumlu getirilerinden faydalanmak yöneticilerin elinde olduğu için, öncelikle yöneticilerin bu konuda eğitim alarak kendilerini geliştirmeleri önemlidir. Yönetici konumundaki çalışanlar, Pygmalion tutumunun önemi ve etkisi konusunda eğitim aldığıında; astlarının potansiyellerini fark ederek onlara yüksek beklentilerini doğru bir şekilde iletebilecek ve işe adanmışlıklarını teşvik ederek işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlayabileceklerdir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırma İzmir ilinde hizmet vermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işgörenleri ile gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra yapılacak olan araştırmalar farklı illerde faaliyet gösteren otel işletmelerine yönelik gerçekleştirilebilir. Aynı zamanda araştırma kapsamında ele alınan değişkenler turizm sektöründe hizmet veren diğer işletmeler olan yiyecek içecek işletmeleri ve seyahat işletmeleri üzerinde gerçekleştirilebilir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda Pygmalion etkisinin farklı değişkenlerle ilişkisi incelenebilir. Ayrıca yine bu araştırmada Pygmalion algısının işten ayrılma niyetine etkisinde işe adanmışlık değişkeninin aracı rolü değerlendirilmiştir. Bundan sonraki araştırmalarda farklı değişkenlerin aracı rolünü incelemek literatüre katkı sağlayacaktır. Yapılan bu araştırmanın sonucu olarak elde edilen verileri otel işletmeleri yöneticilerinin değerlendirerek yöneticisi oldukları örgütte bu doğrultuda düzenlemeler yapmaları otel işletmelerinin hedeflerine ulaşmasına ve gelişmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Adekola, B. (2010). Work engagement among secondary school English teachers in Nigeria. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 7(2), 51-55.
- Adekola, B. (2011). Antecedents and consequences of work engagement among managers and professionals in Nigeria. *British Journal of Management and Economics*, 1(2), 83-99.
- Agarwal, U.A. ve Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderated-mediation analysis, *Personnel Review*, 47(2), 353-377.
- Agin, Ö. (2010). İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Kocaeli.
- Akova, O., Emiroğlu, B.D. ve Tanrıverdi, H. (2015). İş stresi ile çalışanların iş tatmin ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 2(4), 378-402.
- Aktaş, K. ve Akdemir, B. (2019). İşe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisi üzerine bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 77, 307-348.
- Akyüz, M. ve Dalkılıç Yılmaz, F. (2015). Konaklama işletmelerinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişimin işgörenlerin işten ayrılma niyetine etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8, 137-143.
- Alarcon, G.M. ve Edwards, J.M. (2011). Short communication: The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27, e294-e298.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. 1.Baskı. New York: Free Press.
- Alpar, R. (2010). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinde uygulamalı istatistik ve geçerlilik - güvenirlik*. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alparslan, E. ve Orhan, K. (2016). İşgücü kaybının nedenleri, etkileri ve alınabilecek önlemler: Denizli kablo ve tel üreticisi bir firmada araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 41-64.
- Altuğ Özsoy, S., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2001). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 17(1-3), 1-16.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 4.Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Ariani, D.W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.
- Aslan, H. (2019). İşe adanmışlığın yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde kapsayıcı liderliğin aracılık rolü. *OPUS International Journal of SocietyResearches*, 14(20), 1055-1069.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Atalık, B. (2021). Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının işe adanmışlıklarına etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü: Ankara'da İHA alanında faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Milli Savunma Üniversitesi, Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü*. Ankara.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- Azıklı, Ö. (2011). Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Babad, E.Y., Inbar, J. Ve Rosenthal, R. (1982). Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers. *Journal of Educational Psychology*, 74(4), 459-474.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. ve Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19, 31-53.
- Bakker, A.B. ve Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A.B. ve Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

- Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. ve Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A.B., ve Schaufeli, W.B. (2014). Organizational Behaviour Volume of The Blackwell Encyclopedia of Management, P.C. Flood & Y. Freeney (Eds.), *Work engagement* (s. 1-5). West Sussex, UK: Wiley.
- Balcı, O. ve Ağ, C. (2018). Okulda Pygmalion etkisi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 29(5), 3644-3652.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1989). Annals of Child Development Vol 6, R., Vasta (Eds.). *Social Cognitive Theory* (s.1-60). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy the exercise of control*. 1.Baskı. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2009). Handbook of Principles of Organization Behavior, E.A., Locke (Eds.). *Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness* (s.179-200). New York: Wiley.
- Baran, H. (2019). İşyeri nezaketsizliğinin işe adanmaya etkisinde psikolojik sermayenin rolü (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Kütahya.
- Baron, J.N. ve Hannan, M.T. ve Burton, M.D. (2001). Labor pains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. *American Journal of Sociology*, 106(4), 960-1012.
- Bartlett, K.R. (1999). The relationship between training and organizational commitment in the health care field (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *The City University of New York*. New York.
- Baş, M. (2020). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü-Erzincan'daki sağlık çalışanları üzerine bir uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Erzincan.
- Bayrakçı, E. (2017). Does prophecy fulfilling itself? A phenomenologic research about Pygmalion, Golem and Galatea effects upon bank employees. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7(4), 409-434.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. 1.Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Bayram, Ü. (2014). Turizm sektörü yönetici ve işgörenleri arasında Pygmalion etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*. Ankara.
- Bayram, Ü. (2020). *Otel işletmelerinde Pygmalion etkisi*. 1.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Blomme, R.J., Rheede, A.V. ve Tromp, D.M. (2010). Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 269-285.
- Bozkurt, H.Ö. ve Demirel, Z.H. (2019). Otel işletmelerinde işten ayrılma niyetinin yordayıcısı olarak iş güvencesi algısı: İşe gömülmüşlüğü'nün aracı rolü. *Business and Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1383-1404.
- Brodersen, R.B. (2001). Can women leaders in organizational settings in the United States produce the Pygmalion effect?, Bilimsel İnceleme, Nova Southeastern University, Florida.
- Brophy, J.E. ve Good T.L. (1970). Teachers' communication of differential expectations for children's classroom performance: Some behavioral data. *Journal of Educational Psychology*, 61(5), 365-374.
- Brown, E.A., Thomas, N.J. ve Bosselman, R.H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130-137.
- Budak, S. (2021). Psikoloji sözlüğü. 6.Baskı. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Buluş, Ç. (2017). Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Batman.
- Burke, R.J. ve Fiksenbaum, L. (2008). The Peak Performing Organization, R.J. Burke ve C.L. Cooper (Eds.). *The Peak Performing Organization: An Overview* (s. 3-29). Abingdon, Routledge.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. 12. baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire, Unpublished manuscript. *University of Michigan*, Ann Arbor, MI.
- Canbek, N.E. (2022). Etik iklimin ve işin anlamlılığının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Çoruh Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*. Artvin.

- Caplan, R.D., Vinokur, A.D., Price, R.H. ve van Ryn, M. (1989). Job seeking, reemployment, and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 759-769.
- Cesur, A. (1998). İşgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunların iş tatmini yönünden incelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Kocaeli.
- Chapman, G.B. ve McCauley, C. (1993). Early career achievements of National Science Foundation graduate applicants: Looking for Pygmalion and Galatea effects on NSF winners. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 815-820.
- Chen, G. ve Klimoski, R.J. (2003) The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46(5), 591-607.
- Chhetri, S.B. (2017). Antecedents and consequences of job engagement: Empirical study of bank employees. *Business Perspectives and Research*, 5(2), 1-13.
- Cho, S., Johanson, M.M. ve Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 374-381.
- Choi, K. (2006). A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(4), 321-337.
- 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.
- Chughtai, A.A. ve Buckley, F. (2011). Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Çanakkale.
- Cinnioğlu, H. ve Saçlı, Ç. (2019). Restoran çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1769-1778.
- Cipriani, G.P. ve Makris, M. (2006). A model with self-fulfilling prophecies of longevity. *Economics Letters*, 91, 122-126.
- Coomber, B. ve BARRIBALL, K.L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 297-314.

- Cooper, H.M. (1979). Pygmalion grows up: A model for teacher expectation communication and performance influence. *Review of Educational Research*, 49(3), 389-410.
- Coşkun, S. (2013). Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerinde bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Düzce.
- 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.
- Crawford, K.S., Thomas, E.D. ve Fink, J.J. (1980). Pygmalion at sea: Improving the work effectiveness of low performers, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 16(4), 482-505.
- Cunningham, J.B. ve MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53(12), 1575-1591.
- Çalışkan, S.C. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*. 1.Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Daido, K. ve Itoh, H. (2005). The Pygmalion effect: An agency model with reference dependent preferences. CESifo Working Paper, No. 1444, Center for Economic Studies and ifo Institute (CESifo), Munich.
- Darley, J.M. ve Fazio, R.H. (1980). Expectancy confirmation processes arising in the social interaction sequence. *American Psychologist*, 35(10), 867-881.
- Davidson, O.B. ve Eden, D. (2000). Remedial self-fulfilling prophecy: Two field experiments to prevent Golem effects among disadvantaged women. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 386-398.
- De Mello e Souza Wildermuth, C. ve Pauken, P.D. (2008). A perfect match: decoding employee engagement – Part I: Engaging cultures and leaders, *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 122-128.
- De Simone, S. ve Planta, A. (2017). L'intenzione di lasciare il lavoro nel personale infermieristico: il ruolo della soddisfazione lavorativa, dell'autoefficacia e del work engagement. *Medicina del Lavoro*, 108(2), 87-97.
- Deci, E.L. ve Ryan, R.M. (1987) The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- DeConinck, J. ve Bachmann, D. (2005). An analysis of turnover among retail buyers. *Journal of Business Research*, 58, 874-882.

- Demerouti, E., Bakker, A.B. ve Gevers, J.M.P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing, *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- Demirali, Y. E. (1995). Ölçeklerde geçerlik ve güvenilirlik. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7, 125-148.
- Demirtaş, A. (2004). Sosyal sınıflandırma, kişilerarası beklentiler ve kendini doğrulayan kehanet. *İletişim Araştırmaları*, 2(2), 33-53.
- Den Hartog, D.N. ve Belschak, F.D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- Dreher, G.F. ve Dougherty, T.W. (1980) Turnover and competition for expected job openings: An exploratory analysis. *Academy of Management Journal*, 23(4), 766-772.
- Eden, D. (1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of Management Review*, 9(1), 64-73.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling*. 1.Baskı. Lexington: D. C. Heath and Company.
- Eden, D. (1992). Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly*, 3(4), 271-305.
- Eden, D. ve Kinnar, J. (1991). Modeling Galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering. *Journal of Applied Psychology*, 76(7), 770-780.
- Eden, D. ve Ravid, G. (1982). Pygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor- and self-expectancy on trainee performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 351-364.
- Eden, D. ve Shani, A.B. (1982). Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 194-199.
- Eden, D., Geller, D., Gewirtz, A., Gordon-Terner, R., Inbar, I., Liberman, M., Pass, Y., Salomon-Segev, I. ve Shalit, M. (2000). Implanting Pygmalion leadership style through workshop training: Seven field experiments. *Leadership Quarterly*, 11(2), 171-210.
- Eden, D. ve Aviram, A. (1993). Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 352-360.
- Egrik, E.B. (2007). Türk sinemasında Pygmalion etkisi: Yeşilçam'da Pygmalion uygulamaları ve toplumsal cinsiyet, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Erbil, S. (2013). Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Aydın.

- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erdemol, H. (2018). Pygmalion ile Galatea. *Bütün Dünya*, 2018(6), 85-87.
- Erkmen, T., Günsel, A. ve Altındağ, E. (2020). The role of innovative climate in the relationship between sustainable IT capability and firm performance. *Sustainability*, 12 (10), 40-58.
- Eşitti, B. (2018). Konaklama işletmelerinde iş değerlerinin işten ayrılma niyetine etkileri: İş-aile-iş çatışmasının aracı rolü. *Verimlilik Dergisi*, 3, 235-257.
- Farrell, D. ve Rusbult, C.E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27/28, 78-95.
- Field, R.G.R. ve Van Seters D.A. (1988). Management by expectations (MBE): The power of positive prophecy. *Journal of General Management*, 14(2), 19-33.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. ve Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Frayne, C.A. ve Latham, G.P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 387-392.
- Gaertner, S. (1999) Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resources Management Review*, 9(4), 479-493.
- Ghadi, M.Y., Fernando, M. ve Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Gist, M. E., Schwoerer, C., ve Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 884-891.
- Glebbeck, A.C. ve Bax, E.H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.
- Gökaslan, M.O. (2018). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüslük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 25-46.
- Guan, X., Yeh, S., Chiang, T. ve Huan, T.C. (2020). Does organizational inducement foster work engagement in hospitality industry? Perspectives from a moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 259-268.

- Güler, M. ve Cinnioğlu, H. (2020). Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları otantik liderlik davranışının psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Antalya örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 3808-3824.
- Gülertekin Genç, S. ve Gümüş, M. (2018). Turizm işletmelerinde liderlik tarzıyla işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygu ikliminin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 209-228.
- Gümüş, H., ve Alay Özgül, S. (2017). Rekreasyon alanı kullanımına ilişkin katılım engelleri ve tercih etkenleri ölççeklerinin geliştirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 865-882.
- Günaydın, C. (2021). Lider-üye etkileşimi ile işe adanmışlık ilişkisi ve bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2007). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 79-97.
- Güneş, H.N. (2022). Kariyer tatmini ile işe adanmışlık ilişkisi: Manisa ilindeki kamu çalışanları üzerinde bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Manisa.
- Gürel, E. ve Muter, C. (2007). Psikomitolojik terimler: Psikoloji literatüründe mitolojinin kullanılması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 537-569.
- Hakanen, J.J. ve Schaufeli, W.B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. ve Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers, *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R. ve Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Halbesleben, J.R.B. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, A.B., Bakker ve M.P. Leiter (Eds.). *A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences* (s. 102-117). New York, Psychology Press.
- Halbesleben, J.R.B. ve Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22(3), 242-256.
- Hamman, M. ve Spayd, K. M. (2015). The Agile Leader. *Agile Coaching Institute*, 1-16.

- Harris, M.J. ve Rosenthal, R. (1985). Mediation of interpersonal expectancy effects: 31 meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 97(3), 363-386.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. ve Keyes, C.L.M. (2002). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies, C.L. Keyes ve J. Haidt (Eds.). *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (s. 205-224). Washington D.C., American Psychological Association.
- Hawes, R.J. (2005). The self-fulfilling prophecy in college athletics, Yayınlanmamış Lisans Tezi, *St. Mary's College of Maryland*. Maryland.
- Hellman, C.M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Høigaard, R., Giske, R. ve Sundsli, K. (2012). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit. *European Journal of Teacher Education*, 35(3), 347-357.
- Holbeche, L. ve Springett, N. (2004). *In search of meaning at work*. 1.Baskı. Horsham: Roffey Park Institute.
- Hom, P.W., Griffeth, R.W. ve Sellaro, C.L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174.
- Hughes, J.C. ve Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Innstrand, S.T., Langballe, E.M. ve Falkum, E. (2011). A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. *Stress and Health*, 28, 1-10.
- Işık, M. ve Kama, A. (2018). Algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403.
- Ito, J.K., Brotheridge, C.M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?. *Human Resources Management*, 44(1), 5-19.
- Iverson, R.D. ve Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resources Management Journal*, 7(4), 71-82.

İnternet: Free Statistics Calculators,
<https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>. Son Erişim Tarihi:
 10.05.2023.

İnternet: İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, <https://izmir.ktb.gov.tr/>. Son Erişim Tarihi: 14.11.2021.

İnternet: JMBerlin, <https://www.jmberlin.de/en/topic-golem>. Son Erişim Tarihi: 12.11.2022.

İnternet: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü, <https://www.csgb.gov.tr/cgm/haberler/2021-yilinda-gecerli-olacak-asgari-ucet-belli-oldu/#:~:text=Komisyonun%20Say%C4%B1n%20Bakan%C4%B1m%C4%B1z%20Zehra%20Z%C3%BCmr%C3%BCt,ise%204.203%2C56%20TL%20d%C3%BCzeyinde>. Son Erişim Tarihi: 07.02.2021.

İnternet: UNWTO, <https://www.unwto.org/unwto-2022-a-year-review>. Son Erişim Tarihi: 15.03.2023.

İnternet: WTTC, <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>. Son Erişim Tarihi: 15.03.2023

Jackofsky, E.F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review*, 9(1), 74-83.

Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W. ve Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.

Jenner, H. (1990). The Pygmalion effect: The importance of expectancies. *Alcoholism Treatment Quarterly*, 7(2), 127-133.

Jia, L., Shaw, J.D., Tsui, A.S. ve Park, T. (2014). A social-structural perspective on employee-organization relationship and team creativity. *Academy of Management Journal*, 57(3), 869-891.

Jiyoti, J. ve Dimple (2022). Fun at workplace and intention to leave: role of work engagement and group cohesion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 782-807.

Johnco, C., Salloum, A., Olson, K.R. Ve Edwards, L.M. (2014). Child welfare workers' perspectives on contributing factors to retention and turnover: Recommendations for improvement. *Children and Youth Services Review*, 47, 397-407.

Joiner, B. ve Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. industrial and commercial training. *Industrial and Commercial Training*, 39 (1), 35-42.

Jung, H.S., Jung, Y.S. ve Yoon, H.H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92: 102703.

Jussim, L. (1986). Self-fulfilling prophecies: A theoretical and integrative review. *Psychological Review*, 93(4), 429-445.

- Kaçmaz, S. (2021). Örgütsel sosyalizasyon ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Van ilinde faaliyet gösteren otel işgörenleri üzerinde bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Van.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 1.Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kale, E. ve Pektaş, F. (2018). Person-job fit and innovative work behavior: The mediating role of job engagement. *Tourism and Development Studies*, 12(205), 205-222.
- Kamphorst, J.J.A. ve Swank, O.H. (2013). When Galatea cares about her reputation: How having faith in your workers reduces their motivation to shine. *European Economic Review*, 60, 91-104.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Kanten, P. (2016). Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü, P., Kanten ve S. Kanten (Eds.). *İşe Adanma* (s. 75-122). Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Karacabey, M.F. (2021). Sendromların Eğitim ve Yönetime Yansımaları: Mitolojiden Kurama, N. Cemaloğlu (Eds.). *Pygmalion Etkisi* (s. 227-242). Ankara, Pegem Akademi.
- Karagöz, Y. (2021). *SPSS – AMOS – META uygulamalı nicel – nitel – karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 40, 39-49.
- Karakowsky, L., DeGama, N. ve McBey, K. (2012). Facilitating the Pygmalion effect: The overlooked role of subordinate perceptions of the leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 579-599.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karataş, C.G. (2020). İşe adanmışlığın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir alan araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Konya.
- Karatepe, O.M. ve Olugbade, O.A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 504-512.

- Kaya, E. (2010). İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Sağlık personeli üzerinde bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Kocaeli.
- Kaye, B. ve Jordan-Evans, S. (2001). Retaining Key Employees. *Public Management*, January/February, 6-11.
- Keleş, S. (2014). Aile şirketlerinde Y jenerasyonunun öz yeterlilik algısı ve işe adanmışlık ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 95-109.
- Kierein, N.M. ve Gold, M.A. (2000). Pygmalion in work organizations: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 913-928.
- Kim, M.S., Kim, S.H., Koo, D.W. ve Cannon, D.F. (2017). Pygmalion leadership: Theory and application to the hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(3), 301-328.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3.Baskı. New York: Guilford Publications.
- Koçakgöl, S. (2020). İşgörenlerin motivasyon düzeylerinin iş doyum ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Yiyecek ve içecek işletmelerinde bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*. Ankara.
- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S. ve Koyuncu, M. (2015). Duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Yiyecek içecek çalışanları üzerinde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 14-33.
- Korkmaz, S. (2017). İşe adanmışlığın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde kurumsal itibarın rolü: Havayolu şirketlerinde bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Kotaman, H. (2008). Özyeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 111-133.
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. ve Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-289.

- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1324-1341.
- Lashley, C. (2000). *Hospitality retail management: A unit manager's guide*. 1.Baskı. London: Reed Educational & Professional Publishing Limited.
- Lawler, E.E. (2008). *Talent making people your competitive advantage*. 1.Baskı. San Francisco, John Wiley and Sons, Inc.
- Learman, L.A., Avorn, J., Everitt, D.E. ve Rosenthal, R. (1990). Pygmalion in the nursing home: The effect of caregiver expectations on patient outcomes. *Journal of American Geriatrics Society*, 38, 797-803.
- Leiter, M.P. ve Bakker, A.B. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, A.B., Bakker ve M.P. Leiter (Eds.). *Work Engagement: Introduction* (s. 1-9). New York, Psychology Press.
- Lewis, G.B. (1992). Men and women toward the top: Backgrounds, careers, and potential of federal middle managers. *Public Personnel Management*, 21(4), 473-491.
- Little, L.M., Nelson, D.L., Wallace, J.C. ve Johnson, P.D. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 464-484.
- Livingston, J.S. (1988). Pygmalion in management. *Harvard Business Review*, September-October.
- Lockwood, N. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *HR Magazine*, 52(3) Special section, 1-11.
- Luecke, R. (2002). *Hiring and keeping best people*. 1.Baskı. Boston: Harvard Business School Press.
- 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, 305-320.
- Macey, W.H. Ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Mache, S., Vitzthum, K., Klapp, B.F. ve Danzer, G. (2014). Surgeons' work engagement: Influencing factors and relations to job and life satisfaction. *The Surgeon*, 12(4), 181-190.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., ve Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Reviews of Psychology*, 58, 593-614.

- Manata, B. (2012). Measuring Pygmalion and normative expectation messages during workgroups socialization: An empirical study, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Michigan State University*. Michigan.
- Manav, S. (2018). Yiyecek ve içecek işletmelerinde Pygmalion ve Golem etkisinin işgörenlerin davranışsal uyumu açısından değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Balıkesir.
- Manav, S. ve Köroğlu, Ö. (2019). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Pygmalion ve Golem Etkisinin İşgörenlerin Davranışsal Uyumu Açısından Değerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 3-24.
- Mase, H.S. (1970). The effects of interpersonal expectancy upon learning achievement in an industrial setting (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *The City University of New York*. New York.
- Maslach, C. ve Leiter, M.P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. 1.Baskı. San Francisco: John Wiley and Sons, Inc.
- Matta, F.K., Scott, B.A., Koopman, J. ve Conlon, D.E. (2015) Does seeing “Eye To Eye” affect work engagement and OCB? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708.
- Mauno, S., Kinnunen, U. ve Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- 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*, 77, 11–37.
- Mengüç, B., Auh, S., Fisher, M. ve Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66, 2163–2170.
- Mersinlioğlu Serin, G. (2022). Pygmalion algısının sağlık çalışanlarının özyeterlilik ve bireysel yaratıcılıkları üzerine etkileri: Bir kamu kurumu örneği (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*. Ankara.
- Mersinlioğlu Serin, G. ve Öztürk, Z. (2022). Pygmalion algısının sağlık çalışanlarının özyeterlilik ve bireysel yaratıcılıkları üzerine etkileri: Bir kamu kurumu örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 25(3), 565-590.
- Merton, R.K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193-210.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. 2.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

- 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(4), 538-551.
- Miles, R.H. (2001). Beyond the age of Dilbert: Accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees. *Organizational Dynamics*, 29(4), 313-321.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W.H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. ve Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mobley, W.H., Horner, S.O. ve Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Morrow, P.C., McElroy, J.C., Laczniak, K.S. ve Fenton, J.B. (1999). Using absenteeism and performance to predict employee turnover: Early detection through company records. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 358-374.
- Mossad, E.B. (2020). To every nerve there is a needle-The threat of a Pygmalion effect. *Journal of Cardiothoracic and Vascular Anesthesia*, 35, 137-138.
- Mowday, R.T., Koberg, C.S. ve McArthur, A.W. (1984). The psychology of withdrawal process: A cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79-94.
- Naso, P.O. (1994). *Dönüşümler*. (İ. Z. Eyuboğlu, Çev.) İstanbul: Payel Yayınevi.
- Nelson, D. L. ve Simmons, B. L. (2003). Health Psychology and Work Stress: A More Positive Approach. J. C. Quick ve L. E. Tetrick (Eds.). *Handbook of Occupational Health Psychology* (s. 97-119). Washington, American Psychological Association.
- Okşit, Ç. ve Kılıç, G. (2019). Hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 7(1), 46-70.
- Orhan, U., Mendi, Y. ve İldeniz, S. (2020). Pygmalion etkisinde yeni temalar: K.K.T.C. turizm sektöründe bir nitel içerik analizi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 123-137.
- Oz, S. ve Eden, D. (1994). Restraining the Golem: Boosting performance by changing the interpretation of low scores. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 744-754.

- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özer, E. (2018). Otel yiyecek içecek bölümlerinde güçlendirmenin işgören performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Aydın.
- Özgür, N. (2007). A pragmatic analysis on the translations, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İzmir.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.
- Öztürk Çiftçi, D. (2018). Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken rolü (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Bolu.
- Öztürk Çiftçi, D. ve Erkanlı, H. (2020). Dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi: Orta ve Doğu Karadeniz bölgesi örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(2), 336-347.
- Özyılmaz, A. ve Süner, Z. (2015). İşe adanmışlığın işyeri tutumlarına etkisi: Hatay'daki 9 işletmede yapılan ampirik araştırmanın sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 143-164.
- Park, S., Johnson, K.R. ve Chaudhuri, S. (2019). Promoting work engagement in the hotel sector: Review and analysis. *Management Research Review*, 42(8), 971-990.
- Parker, R.J. ve Kohlmeyer, J.M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 357-369.
- Peak, S., Schuckert, M., Kim, T.T. ve Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.
- Pelit, E. ve Çetin, A. (2020). Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevi olarak insan kaynakları planlaması ve sorunlar üzerine bir değerlendirme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 1268-1287.
- Poornima, S. C. ve Chakraborty, D. (2010). The dynamics of Pygmalion effect in organizations. *The IUP Journal of Soft Skills*, 4(1&2), 49-56.

- Presbitero, A. (2017). How do changes in human resource management practices influence employee engagement? A longitudinal study in a hotel chain in the Philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16(1), 56-70.
- Price, J.L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 305-558.
- Price, J.L. ve Mueller, C.W. (1981). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Priyabhashini, A. ve Krishnan, V.R. (2005). Transformational leadership and follower's career advancement: Role of Pygmalion effect. *Indian Journal of Industrial Relations*, 40(4), 482-499.
- Putra, E.D., Cho, S. ve Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241.
- Qiu, H., Ye, B.H., Hung, K. ve York, Q. Y. (2014). Exploring antecedents of employee turnover intention – Evidence of China's hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 11, 53– 66.
- Raiz, M., Zubair, A. ve Shahbaz, K. (2017). Leadership styles and Pygmalion effect among banking employees. *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 7(2), 292-295.
- Rama Devi, V. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resources Management International Digest*, 17(2), 3-4.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Rao, M. ve Sharma, S. (2016). Pygmalion in management. *IOSR Journal of Business and Management*, 15-23.
- Rath, T. ve Harter, J. (2010). *Wellbeing. The five essential elements*. 1.Baskı. New York: GALLUP Press.
- Raza, A. (2013). Leader-follower expectations: Pygmalion in management. *JISR Management and Social Sciences & Economics*, 11(2), 29-38.
- Reynolds, D. (2002). The good, the bad and the ugly of incorporating "My Fair Lady" in the workplace. *SAM Advanced Management Journal*, 67(3), 4+.
- Reynolds, D. (2005) Restraining golem and harnessing Pygmalion in the classroom: A laboratory study of managerial expectations and task complexity. *Academy of Management Proceedings*, 1, 11-16.
- Reynolds, D. (2007). Restraining Golem and harnessing Pygmalion in the classroom: A laboratory study of managerial expectations and task design. *Academy of Management Learning & Education*, 6(4), 475-483.

- Reynolds, D.E. (2000). Pygmalion in management: Understanding supervisory expectations as an antecedent of managerial self-efficacy (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Cornell University*. Ithaca.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. ve Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Richman, A.L., Civian, J.T., Shannon, L.L., Hill, E.J. ve Brennan, R.T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work and Family*, 11(2), 183-197.
- Roberts, D.R. ve Davenport, T.O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.
- Rosenthal, R. (1973). The Pygmalion effect lives. *Psychology Today*, 7(4), 56–63.
- Rosenthal, R. (1994). Interpersonal expectancy effects: A 30-year perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 3(6), 176-179.
- Rosenthal, R. ve Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. *The Urban Review*, 3, 16–20.
- Rosenthal, R. ve Rubin D.B. (1978). Interpersonal expectancy effects: The first 345 studies. *The Behavioral and Brain Sciences*, 3, 377-415.
- Rosser, V.J. ve Javinar, J.M. (2003). Midlevel student affairs leaders' intentions to leave: Examining the quality of their professional and institutional work life. *Journal of College Student Development*, 44(6), 813-830.
- Rothbard, N.P. ve Patil, S.V. (2012). The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, K.S. Cameron ve G.M. Spreitzer (Eds.). *Being There: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship* (s. 56-69). New York, Oxford University Press, Inc.
- Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11-16.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous III, A.G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sabat, I.E., Goldberg, C., King, E.B., Dawson, J. ve Zhang, L. (2021). Pygmalion in the pipeline: How managers' perceptions influence racial differences in turnover. *Human Resource Management*, 60(4), 603-616.

- Sağlam Arı, G., Bal, H. ve Çına Bal, E. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: Yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Sari, M. (2022). Sağlık çalışanlarında Covid-19 kaygısının işten ayrılma niyetine etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İzmir.
- Sarrafoğlu, G.B. (2019). Örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Schaufeli, W.B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47, 99-106.
- 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. ve Bakker, A.B. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, A.B., Bakker ve M.P. Leiter (Eds.). *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept* (s. 10-24). New York, Psychology Press.
- Schaufeli, W.B. ve Salanova, M. (2007). Managing Social and Ethical Issues in Organizations, S.W. Gilliland, D.D. Steiner ve D.P. Skarlicki (Eds.). *An emerging psychological concept and its implications for organizations* (s. 135-177). Charlotte, Information Age Publishing Inc.
- 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(4), 701-716.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. ve van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V. ve Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schneider, J. (1976). The "Greener Grass" phenomenon: Differential effects of a work context alternative on organizational participation and withdrawal intentions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 308-333.
- Sezgin, E.E. (2018) Çalışanların Pygmalion algısının motivasyon üzerindeki etkisinde özyeterlilik ve liderliğin aracı rolü: TRB1 bölgesi çalışanları araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Elazığ.
- Shaw, B. (1912). *Pygmalion*. 1.Baskı. Londra: Archibald Constable & Co. Ltd.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kamiyama, K. ve Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22, 18-23.
- Shirom, A. (2004). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 135–164.
- Siekańska, M., Blecharz, J. ve Wojtowicz, A. (2013). The athlete's perception of coaches' behavior towards competitors with a different sports level. *Journal of Human Kinetics*, 39, 231-242.
- Simons, J.C. ve Buitendach, J.H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12.
- Slåtten, T. ve Mehmetoğlu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 21(1), 88-107.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Spector, P.E. (1986) Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.
- Stajkovic, A.D. ve Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Stoicescu, S.T.C. ve Ghinea, V.M. (2013). Pygmalion teaching style, is there a need for it?. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8(4), 699-722.
- Stumpf, S.A. ve Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27(2), 308-329.

- Sulaiman, W.S.W. ve Zahoni, N.A. (2016). Validation of the Utrecht work engagement scale (UWES) in the Malaysian context. *International Journal of Social Science and Humanity*, 6(9), 672-676.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L.P., Schaufeli, W.B., Dumitru, C.Z. ve Sava, F.A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188-207.
- Sutton, C.D. ve Woodman, R.W. (1989). Pygmalion goes to work: The effects of supervisor expectations in a retail setting. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 943-950.
- Sürücü, L. ve Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı Liderliğin İşe Adanmışlığa Etkisi. Karadeniz 6. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, Sinop, Volume: 1.
- Sürücü, L., Şeşen, H. ve Maslakçı (2021). *SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile ilişkisel, aracı/düzenleyici ve yapısal eşitlik modellemesi (Uygulamalı analizler)*. 1.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Swann Jr., W.B. ve Snyder, M. (1980). On translating beliefs into action: Theories of ability and their application in an instructional setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(6), 879-888.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şengil, S. (2023). Örgüt kültürü, iş yeri yalnızlığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Ankara Medipol Üniversitesi örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Ankara.
- Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 6. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Takawira, N., Coetzee, M. ve Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-10.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Osmanoğlu Taştan, N. (2018). Psikolojik şiddet algısı, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(1), 113-131.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Tekingündüz, S. ve Kurtuldu, A. (2015). İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkilerin analizi: Bir hastane örneği. *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 1501-1517.
- Tepper, B.J., Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C. ve Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167.

- Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tsaur, S., Hsu, F. ve Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131-140.
- Tsen, M.K., Gu, M., Tan, C.M. ve Goh, S.K. (2021). Effect of flexible work arrangements on turnover intention: Does job independence matter?. *International Journal of Sociology*, 51(6), 451-472.
- Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Turunç, Ö. Ve Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Tuysuz, M. (2022). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluğun rolüne yönelik bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Türksoy, S.S. (2017). Konaklama işletmelerinde işe adanmışlık, iş kontrol odağı, tutku ve asalaklık arasındaki ilişkinin analizi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İzmir.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. 4.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uştu, H. (2014). Sınıf öğretmenlerinin mesleki bağlılık, işten ayrılma niyeti ve sosyo demografik özelliklerinin örgütsel bağlılığı yordama düzeylerinin incelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Adana.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.

- Uzun, S. (2020). Pigmalıyon, Golem ve Galatea etkileri ile örgütsel bağlılık üzerine nitel bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Isparta.
- Ülgen, B. (2016). Örgüt Yönetiminde Duygular, B. Ülgen (Eds.). *Yönetici-Ast Etkileşiminde Pygmalion Etkisi* (s. 141-170). Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Van Scotter, J.R. ve Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Vrugt, A. (1990). Negative attitudes, nonverbal behaviour and self-fulfilling prophecy in simulated therapy interviews. *Journal of Nonverbal Behavior*, 14(2), 77-86.
- Wallace, L. ve Trinkka, J. (2009). Leadership and employee engagement. *Public Management*, 91(5), 10-13.
- Walmsley, A. (2004). Assessing staff turnover: A view from the English Riviera. *International Journal of Tourism Research*, 6, 275-287.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. ve Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T.C. ve Li, Q.M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22.
- Weisberg, J. (1994). Measuring workers' burnout and intention to leave. *International Journal of Manpower*, 15(1), 4-14.
- Whitaker Shimko, B. (1989). Using positive Pygmalion to build your work force. *Cornell Hospitality Quarterly*, 30(3), 90-94.
- Whiteley, P., Sy, T. ve Johnson, S.K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, 23, 822-834.
- Willard, J., Madon, S., Buller, A.A. ve Scherr, K. (2008). Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Society, R.T., Schaefer (Eds.). *Self-fulfilling Prophecy* (s.1215-1219). USA: Sage Publications.
- Williams, C.R. ve Livingstone, L.P. (1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 37(2), 269-298.
- Wood, R. ve Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.

- Woodruffe, C. (2006). Employee engagement - the real secret of winning a crucial edge over your rivals. *Manager Motivation*, December-January.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Yalçın, E. (2019). Duygusal zekâ ile işe adanmışlık arasındaki ilişki: Kuşaklar bağlamında bankacılık sektöründe bir çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Yavan, Ö. (2017a). Örgüt psikolojisinde işten ayrılma eğiliminin kavramsal değerlemesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 57-72.
- Yavan, Ö. (2017b). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (2), 143-173.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(39), 235-249.
- Yeh, C.M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
- Yıldız, N. (2022). Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Konaklama işletmeleri örneği (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Balıkesir.
- Yıldız, S. (2008). Örgüt kültürünün, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği üzerindeki etkisi: Bir ara değişken olarak örgütsel destek algısı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Bolu.
- Yılmaz, B. (2015). Farklı kuşaklarda tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti ilişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Bolu.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-107.
- Yılmaz, D. (2023). Duygusal emek ile işe adanmışlık ilişkisi ve bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Yoder, J.D. (1991). Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling. *The Academy of Management Review*, 16(1), 209-212.

Yücel, D. (2013). Pygmalion etkisi kapsamında yönetici beklentilerinin astlar tarafından algılanmasının astların performansı üzerindeki etkileri ve bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.

Zimmerman, R.D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61, 309-348.



EKLER

EK-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği bölümü Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, İzmir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri personelinin pygmalion algılarının işten ayrılma niyetine etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünü belirlemektir. Araştırma sonuçlarından doğru bulgular elde edilebilmesi için tüm soruları gerçek olgulara dayanarak dürüstçe yanıtlamanız oldukça önemlidir. Ankette sizden herhangi bir şekilde kimlik bilgisi istenmemektedir, bu nedenle lütfen kimlik bilgisi vermeyiniz. Araştırmaya katılım **gönüllülük esasına dayanmaktadır. İsminizi belirtmenize gerek yoktur.** Lütfen size uygun tek bir seçeneğe (X) işareti koyunuz. Katkılarımızdan dolayı teşekkür ederiz. **UNUTMAYINIZ!** Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak; bu nedenle kesinlikle **gizli kalacak** ve **üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.**

Elif DÜLGER

İskenderun Teknik Üniversitesi – Turizm ve Otel İşletmeciliği, Yüksek Lisans Öğrencisi

Hasan CİNNİOĞLU

İskenderun Teknik Üniversitesi – Turizm Fakültesi, Dr. Öğr. Üyesi

1. BÖLÜM

Aşağıdaki soruları satırda bir "X" işareti koyarak cevaplandırınız.

YÖNETİCİNİZ İLE İLGİLİ; (1) Kesinlikle Katılmıyorum – (5) Kesinlikle Katılıyorum					
1.Yöneticim, bazı çalışanların ilgilenilmeyi hak ettiğini düşünür.	1	2	3	4	5
2.Yöneticim en kötü çalışanlardan bile hoş bir sürpriz beklemenin her zaman mümkün olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
3.Yöneticim eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve şartlar sağlarsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünür.	1	2	3	4	5
4.Yöneticim, çalışanın performansının gelecekte şimdikinden daha iyi olacağını düşünür.	1	2	3	4	5
5.Yöneticim başarısız çalışanlara açıklama yapmanın zaman kaybı olmadığını düşünür.	1	2	3	4	5
6.Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünür.	1	2	3	4	5
7.Yöneticim bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünür.	1	2	3	4	5
8.Yöneticim, işletmede işlerin daha iyi olması için farklı çalışanlara gerek olmadığını düşünür.	1	2	3	4	5
9.Yöneticim, hiçbir çalışanın başarısızlığa mahkûm olmadığını düşünür.	1	2	3	4	5
10.Yöneticim tipik bir çalışanın potansiyelini genellikle en üst seviyeye çıkarabildiğini düşünür.	1	2	3	4	5
KENDİNİZ İLE İLGİLİ; (1) Kesinlikle Katılmıyorum – (5) Kesinlikle Katılıyorum					
1.İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	1	2	3	4	5
2.İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	1	2	3	4	5
3.Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.	1	2	3	4	5
4.İşim konusunda hevesliyim.	1	2	3	4	5
5.İşim bana ilham veriyor.	1	2	3	4	5
6.Yaptığım işten gurur duyarım.	1	2	3	4	5
7.Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.	1	2	3	4	5
8.İşe gömülmüş durumdayım.	1	2	3	4	5
9.Çalışırken kendimden geçerim.	1	2	3	4	5
10.İşimi bırakmayı çok sık düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
11.Büyük bir ihtimalle gelecek sene yeni bir iş aramaya başlayacağım.	1	2	3	4	5
12.Gelecek yıl bu iş yerinden ayrılacağım.	1	2	3	4	5

2. BÖLÜM

Aşağıdaki şıklı sorularda her soruda size uygun olan bir şıkka "X" işareti koyunuz.

- Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
- Yaşınız: () 18 – 27 () 28 – 39 () 40 – 49 () 50 – 59 () 60 yaş ve üzeri
- Medeni durumunuz: () Bekar () Evli
- Eğitim durumunuz: () İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön Lisans (2 yıllık)
() Lisans (4 yıllık) () Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)
- Lise veya üniversite düzeyinde turizm eğitimi aldınız mı?: () Evet () Hayır
- Aylık geliriniz: () 2826 TL () 2827 – 3500 TL () 3501 – 4500 TL
() 4501 – 5500 TL () 5501 TL ve üzeri
- Bu iş yerinde toplam çalışma süreniz: () 1 yıldan az () 1 – 3 yıl () 4 – 6 yıl
() 7 – 9 yıl () 10 yıl ve üstü
- Çalıştığımız bölüm: () Yiyecek – içecek () Ön büro () Kat hizmetleri
() Satış – pazarlama () İnsan kaynakları () Diğer

DİZİN

A	G	O
Anket iv, 45, 46, 47, 48, 72, 73, 79, 80, 82, 83, 84, 99	Geribildirim 11, 18, 20, 27, 57	Otel işletmeleri iv, 30, 80, 81, 83, 100, 104
Araştırmanın amacı x, 77	H	Ö
B	Hedef 20, 21, 52	Örneklem 81
Başarı 13, 20, 22, 34, 48, 53, 55	İ	Öz beklenti 5, 8
Beklenti etkisi 7	İletişim 8, 11, 18, 31, 44, 47, 51, 53, 61, 99, 100, 101, 102, 103	Özyeterlilik inancı iv, 12
Ç	İnanç 49, 53	P
Çaba 5, 9, 10, 19, 20, 21, 29, 34, 49, 52, 56, 57, 72, 74, 76, 77, 101, 102	K	Personel devir oranı 42, 102
D	Kariyer 29, 33, 39, 58, 61, 71, 75, 99, 100	R
DFA xiv, iv, 85, 86, 87	Kendini verme x, 57, 58	Rekabet iv, 5, 6, 10, 30, 39, 63, 72
Dinçlik x, 55, 56, 58	KMO xii, iv, 85, 86	S
E	Kültür 22, 80	Strateji 41
Eğitim 7, 13, 19, 26, 38, 44, 47, 61, 72, 79, 81, 103	L	Ü
	Lider algısı xiv, 25	Üretim iv, 38
	M	Y
	Motivasyon viii, 5, 8, 9, 12, 27, 29, 51, 52, 57, 67, 74, 75, 76, 77	Yüksek beklenti 27, 99



TEKNOVERSITE



teknoversite **AYRICALIĞINDASINIZ**

İSTE

