

Örgütsel Sadakat (İşgören Sadakati)–İşten Ayrılma Niyeti İkilemi: Psikolojik, Örgütsel ve Kültürel Dinamikler

Aysel Tamtamış Kurt¹

Özet

Örgütsel sadakat (işgören sadakati) ve işten ayrılma niyeti, örgütsel davranış literatüründe birbirleriyle yakından ilişkili iki temel kavramdır. Örgütsel sadakat, çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği bağlılık, özdeşleşme ve örgütte kalma isteği olarak ele alınmakta; örgütsel bağlılık ise bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt yararına çaba göstermeye istekli olması ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusunu ifade etmektedir. Bu bağlamda sadakat ve bağlılık, çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağın göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

İşten ayrılma niyeti ise bireyin mevcut işinden bilinçli ve planlı biçimde ayrılmayı düşünmesi olarak tanımlanmakta ve gerçek işten ayrılma davranışının en güçlü habercilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Literatürde örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı; bağlılık düzeyi düştükçe ise işten ayrılma niyetinin arttığı yönünde bulgular yer almaktadır. Ayrıca iş doyumu, örgütsel destek algısı ve örgütsel değerlerle uyum gibi değişkenlerin hem bağlılık hem de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir.

Buna ek olarak, örgütsel destek algısı, liderlik tarzı, adil iş uygulamaları ve örgütsel değerlerle uyum gibi faktörler hem bağlılık hem de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin, çalışanlar kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettiklerinde, örgütle psikolojik bağları güçlenmekte ve işten ayrılma niyetleri azalmakta; tersine, algılanan haksızlıklar ve düşük destek, bağlılığı zayıflatıp ayrılma niyetini artırmaktadır. Ayrıca, örgütsel kültür ve işin anlamlılığı, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyini belirleyen önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel sadakat ve bağlılık, işten ayrılma niyetini azaltan temel tutumsal değişkenler arasında yer almakta; bu nedenle örgütler açısından stratejik bir öneme sahip bulunmaktadır.

1 Öğr.Gör.Dr., Ataşehir Adıgüzel Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programı, aysel.tamtamis@gmail.com, 0000-0002-7381-4692

1. Giriş

Günümüz örgütleri açısından başarıya ulaşmanın en gerekli koşullarından birisi, çalıştığı örgüte bağlı çalışanlar istihdam etmektir. Örgütsel sadakati yüksek olan çalışanların bulunduğu bir işletmede kar oranları yükselmekte, maliyetler azalmakta, etkin ve verimli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır. Örgütsel sadakati (işgören sadakati) yüksek olmayan çalışanların olduğu bir kurumda ise özel sektöre- farklı kuruma geçiş ve iş verimsizliği çok fazla karşılaşılan durumlardır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütsel amaçları kabul etmesi ve benimsemesi, örgüte fayda sağlayacak şekilde çabalaması ve örgüt üyesi olarak kalmayı kuvvetli bir şekilde talep etmesidir (Uygur, 2009). Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütte kalmayı arzulamaları, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği gayret olarak da ifade edilmiştir (Bayram, 2005)

Örgütsel sadakat, temelde örgüt üyeliğini sürdürme isteğine dayanan ve bireyin örgütün bir parçası olmaktan gurur duyması, örgütü dış çevreye karşı savunması ve başkalarıyla örgüt lehine konuşmaktan keyif duyması ile kendini gösteren bir tutumdur (Lee, 1971). Örgütsel sadakat, her şekilde örgüte sadık kalma, dış çevreye karşı örgütü övme ve savunma, örgütün çalışanlarına, değerlerine, inançlarına ve hedeflerine karşı aidiyet duygusu hissetmedir (Koç, 2009). Düşük düzeydeki örgütsel bağlılık işgören devir hızını artırarak işten ayrılmaların yerine yenilerinin alınmasına gereksinim yaratacaktır ve bu durum örgüt açısından ekstra maliyet anlamına gelir (Bakan, 2011)

Bir çalışan işten ayrılma faaliyetini geçmeden önce işten ayrılma niyetini geliştirir. İşten ayrılma niyeti; çalışanın istifa etmeden önce zihninde oluşturduğu ayrılma düşüncesi olarak tanımlanmıştır (Moblely ve ark., 1979; Cotton ve Tuttle, 1986). Ayrıca işten ayrılma niyeti, çalışanın bağlı olduğu örgütünden isteyerek, bilinçli ve kararlı şekilde ayrılma niyeti şeklinde tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer, 1993). Çalışanların örgütlerine karşı gelişen bağlılıkları işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Eğer bir çalışan örgütüne karşı yüksek düzeyde bağlılık ve sadakat gösteriyorsa, bu çalışanın işten ayrılma olasılığı azalmakta ve performansı artmaktadır. Örgütsel sadakat (işgören sadakati) ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki vardır ve ilişkinin yönü negatiftir (Griffeth ve ark., 2000).

Modern, rekabetçi ve dinamik pazarda, kuruluşların aradığı çalışan özelliği şirkete sadakattir. Çalışan sadakati, sadece elverişli koşullarda değil, aynı zamanda olumsuz koşullarda da kuruluşla uzun vadeli bir ilişki sürdürme

isteği ile ortaya çıkan, kuruluşa özgü sadakat olarak tanımlanır (Lipka ve Król, 2021). Esnek istihdam düzenlemeleri, çalışanlara istikrar ve iş güvenliği sağlamada yetersiz kalmaktadır; işyerinde güven eksikliği ve ücret istikrarına ilişkin endişeler, çalışanların daha fazla güvenlik sunan işler aramasına neden olabilir. Çalışanlar, gelişimleri veya mali durumları için faydalı olduğu sürece veya yeni ve daha iyi fırsatlar ortaya çıkana kadar bir kuruluşa kalırlar (Lipka ve Król, 2021).

Kuruluşlar, çalışan bağlılığı ve işten ayrılma oranı arasındaki gerilim altında faaliyet gösterir. Bir yandan, kurumsal sadakat istikrar, kurumsal hafıza ve sürdürülebilir performansın temel bir unsuru olarak görülürken, diğer yandan işten ayrılma niyeti, kuruluş içindeki memnuniyetsizliğin, algılanan adaletsizliğin, tükenmişliğin veya alternatif fırsatlar peşinde koşma eğiliminin erken bir göstergesi olarak kabul edilir. Ancak, bu iki kavram genellikle doğrusal bir karşılık çerçevesi içinde ele alınır. Bununla birlikte, örgütsel davranış literatürü, sadakat ve işten ayrılma niyetinin aynı örgütsel bağlamda eşzamanlı olarak bir arada var olabileceğini göstermektedir (Hom, ve ark., 2017).

İkilik bakış açısı, bu iki kavramın bir sürekliliğin zıt uçları olarak değil, örgütsel bağlamda bir arada var olan, birbirini tetikleyen ve dönüştüren dinamik süreçler olarak görülmesini sağlar (Smith ve Lewis, 2011). Bu bölümün amacı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini zıt kavramlar olarak değil, örgütsel gerilim alanı içinde bir arada var olan yapılar olarak incelemek ve bu ikiliğin ortaya çıktığı koşulları ve nasıl şekillendiğini tartışmaktır.

2. Örgütsel Sadakat (İşgören Sadakati)

Örgütsel sadakat kavramı, örgütlerde işbirliği motivasyonu çerçevesinde sistematik olarak ele alınmıştır. Chester I. Barnard (1966), sadakati “bireysel istek” kavramının kaynağı olarak görmüş ve onu örgütlerin hayatta kalması için temel bir koşul olarak değerlendirmiştir. Barnard’a göre sadakat, hem çalışanlar hem de örgütler için işbirliğinin sürekliliğini sağlayan temel bir faktördür (Barnard, 1966). Bazı çalışmalar sadakati öncelikle bireysel özellikler açısından açıklamış olsa da (George ve Bettenhausen, 1990), daha yeni yaklaşımlar bu kavramı örgütsel özellikler ve dinamikler bağlamında inceleme gerekliliğini vurgulamaktadır (DiPaola ve Hoy, 2005).

Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılığın bir bileşeni ve örgütsel üyeliği sürdürme motivasyonu olarak da tanımlanmıştır. Lee (1971), örgütsel sadakati, örgütsel üye olmaktan gurur duymak, örgütü dış tehditlere karşı savunmak ve örgüt adına olumlu konuşmaktan zevk almak gibi davranışları kapsayan bir tutum olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, Koç (2009) örgütsel sadakati, bireysel

çıkarların üzerinde örgütün çıkarlarını önceliklendiren ve bu çıkarlara bağlılık gösteren üye davranışları olarak tanımlamıştır.

Literatürdeki sadakat üzerine yapılan çalışmaların önemli bir kısmı, Albert O. Hirschman (1970) tarafından ortaya konulan analitik çerçeveye dayanmaktadır. Bu çerçeve, tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar doğrultusunda geliştirilmiştir. Tutum yaklaşımında sadakat, organizasyonu içselleştirme (Boroff ve Lewin, 1997), organizasyona değer verme ve organizasyonla ilgilenme (Leck ve Saunders, 1992) veya organizasyonel bağlılık (Allen ve Meyer, 1990) gibi psikolojik eğilimler ve duygularla açıklanmaktadır. Davranışsal yaklaşım ise Caryl E. Rusbult ve diğerleri (1988) tarafından geliştirilen EVLN modeli (ayrılma, sesini duyurma, sadakat, ihmal) ile yorumlanmaktadır. Bu modelde, “ayrılma” işi bırakmak veya alternatif bir iş aramak anlamına gelir; “sesini duyurma” endişeleri dile getirmek ve çözüm aramak anlamına gelir; ‘ihmal’ ilgisizlik, devamsızlık ve performans düşüşü anlamına gelir; ve “sadakat” memnuniyetsizliğe rağmen organizasyonda kalmak ve yapıcı davranışları sürdürmek anlamına gelir (Rusbult ve ark., 1988; Farrell, 1983).

Örgütsel bağlılık, aidiyet ve güveni kapsayan bir bağ olarak da tanımlanmaktadır. Aidiyet, örgütün bir parçası olma ve örgütün yararına özverili bir şekilde katkıda bulunma arzusunu ifade ederken, güven ise örgütle birlikte hareket etme ve örgütsel ilkeleri ve yönetim direktiflerini gönüllü olarak kabul etme ve bunlara uyma istekliliğini içerir (Ceylan ve Özbal, 2008,). Bu anlamda, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini azaltan, örgütsel yeniliklerin olumlu karşılanmasını kolaylaştıran, değişime uyum sağlama yeteneğini artıran ve örgüt içindeki güveni güçlendiren bir değişken olarak kabul edilir (Martensen ve Grønholdt, 2006).

Sadakat duygusu, çalışanların organizasyonun hedefleri, değerleri ve amaçlarıyla özdeşleştikleri uzun vadeli bir bağlılık süreciyle gelişir. Bu düzeyde sadakat, olumsuz koşullarda bile özverili bir aidiyet ve psikolojik bağlılık olarak kendini gösterir (Koç, 2009). Organizasyonel sadakat, organizasyona, bireylere, gruplara veya yönetime karşı bir bağ olduğunu yansıtır ve aidiyet ve güvene dayalı psikolojik bir bütünleşmeyi temsil eder (Ceylan ve Özbal, 2008).

Sadakat kavramı uluslararası literatürde de farklı şekillerde tanımlanmıştır. Erken dönem çalışmalarında örgütsel sadakat, yönetsel rehberliğe uygun davranışlar sergilemek veya örgüte duygusal olarak bağlı hissetmek olarak tanımlanmıştır (Buchanan, 1974). Sadakat, esasen duygusal kategoriye aittir ve zor zamanlarda örgütün yanında durma yeteneğini yansıtır. Bu bağlamda, örgütsel sadakat, örgütsel bağı güçlendirmek için kişisel çıkarları feda etmeye istekli olmayı ima eder. Çağdaş yaklaşımlar, örgütsel sadakati, çalışanların örgütsel üyeliği sürdürme niyeti, örgütsel hedeflere coşkulu katılım ve örgütsel

hedeflere ulaşma konusunda güçlü bir bağlılık olarak tanımlamaktadır (Aityan ve Gupta, 2011).

Sonuç olarak, örgütsel sadakat, işbirliği ve bireysel istekliliğe dayanan, tutumsal ve davranışsal boyutları kapsayan ve aidiyet ve güvene dayanan psikolojik bir bağdır. Bu bağ, sadece örgütsel üyeliği sürdürme arzusunu yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün yararına gönüllü çaba göstermeyi ve zorlu koşullarda bile bağlı kalmayı da içerir.

3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut çalışma koşullarından memnun olmadıkları için işlerini bırakmayı düşünmelerini ifade eder (Telli ve ark., 2012). Rusbult ve ark. (1988), ayrılma niyetini, çalışanların çalışma koşullarından memnun olmadıklarında sergiledikleri yıkıcı ve aktif davranışlar olarak tanımlamıştır (Gül ve ark., 2008). İşten ayrılma niyeti, organizasyondan fiilen ayrılmadan önce yaşanan bilişsel ve davranışsal bir süreçtir; bu süreçte çalışanlar işten ayrılmayı düşünür ve istifa için hazırlık adımları atabilir (Mobley, 1982; Tett ve Meyer, 1993).

İşten ayrılma niyetinin başlıca belirleyicileri arasında iş memnuniyetsizliği, organizasyonel kabul, iş-yaşam çatışmaları ve kurumsal koşullar yer almaktadır (Matilla, 2006). Çalışanlar, örgütsel üretkenliğe katkıda bulunurken hem maddi hem de manevi getiriler beklerler. Beklentileri karşılanmayan ve psikolojik, fiziksel veya ekonomik olarak kendilerini iyi hissetmeyen çalışanlar, iş performanslarını düşürme ve ayrılma kararı alma eğilimindedir (Derin ve Demirel, 2012). Örgütler, bağlılığı artırarak ve çeşitli tazminatlar veya eğitim fırsatları sunarak ayrılma niyetini azaltmaya çalışır (Matilla, 2006).

İşten ayrılma niyeti, yakın gelecekte istifa etme arzusunu yansıtır ve fiili ayrılmadan önceki son adım olarak kabul edilir. Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre, ayrılma niyeti istifa kararını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir. Örneğin, çalışanlar yeni iş fırsatlarını araştırabilir veya mevcut alternatiflere göre mevcut pozisyonlarından ayrılmaya karar verebilirler (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). İşten ayrılma niyeti, örgütsel etkinliği olumsuz etkiler. Hwang ve arkadaşları (2006), ayrılma niyetini etkileyen faktörleri belirlemenin, araştırmacıların işgücü devri davranışlarını tahmin etmelerine ve yöneticilerin önleyici tedbirler almalarına olanak tanıdığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, ayrılma niyeti, organizasyondan gönüllü olarak ayrılma yönündeki bilinçli ve planlı eğilimi temsil eder (Tett & Meyer, 1993) ve çalışanın ayrılma olasılığını, davranışını, davranışın hedefini ve zamanlamasını kapsar (Hughes ve ark., 2010).

İşten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık kavramsal olarak zıttır. Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerinde kalma eğilimini yansıtırken, ayrılma niyeti istifa etme eğilimini gösterir. Çok sayıda çalışma, bu iki kavram arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmektedir (Tett & Meyer, 1993).

Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti, çalışanların tutum ve davranışlarını anlamak ve organizasyonlarda önleyici stratejiler geliştirmek için çok önemlidir. İşten ayrılma niyetini belirlemek, personel devir hızı yönetimi ve işgücü planlaması için temel bir gösterge sağlar.

4. Örgütsel Sadakat ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Gerilim: Zıtlık ve Etkileşim Perspektifi

Mevcut bilimsel literatür, örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti arasında tutarlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Sadakat, çalışanların örgütle pozitif duygusal, normatif ve davranışsal bağlar kurmasını sağlar; bu bağlar arttıkça çalışanların örgütte kalma isteği yükselir ve işten ayrılma niyeti azaltmaktadır. Bu ilişkinin sadece negatif yönlü bir bağdan meydana gelmediği; aynı zamanda bu iki tutum arasında dinamik bir etkileşim ve gerilim bulunduğu vurgulanmaktadır (Liu, 2022). Bu ilişki, özellikle örgütsel bağlılık ve sadakat düzeyleri yüksek çalışanların daha düşük işten ayrılma niyeti gösterdiğini ortaya koyan çok sayıda çalışmada doğrulanmıştır. Bir meta-analiz çalışması, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ölçülebilir ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir, yani bağlılık arttıkça ayrılma niyeti azalır (Guzeller ve Celiker, 2019).

Buna ek olarak, örgütsel bağlılık çalışanların işe olan tutumlarını güçlendirerek, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi diğer olumlu örgütsel çıktılarla birlikte işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bu etkileşimli süreçlerde örgütsel vatandaşlık davranışının hem bağlılığı güçlendirdiği hem de ayrılma niyetini düşürdüğü ampirik olarak desteklenmiştir (Erdoğan ve Sökmen, 2023). Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemekte ve ayrılma niyetleri düşmektedir (Erdoğan ve Sökmen, 2023).

Sağlık sektöründe yapılan araştırmalar da benzer sonuçlar ortaya koymuştur: örgütsel sadakat (işgören sadakati) ve mesleğe bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, örgütsel sadakat ve mesleki bağlılığın işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Tanrıverdi vde ark., 2025).

Bu literatür bulguları, örgütsel sadakat ve bağlılığın işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyen önemli psikolojik ve örgütsel faktörler olduğunu

göstermektedir. Özetle, örgütsel sadakat arttıkça çalışanların örgütte kalma eğilimleri güçlenmekte ve ayrılma niyetleri zayıflamaktadır.

Örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti, çalışanların örgütle kurduğu çalışanların örgütle kurdukları duygusal ve normatif bağlar artarken aynı zamanda işten ayrılmayı düşünmeleri, bu iki tutum arasında zıtlık ve etkileşim dinamiklerinin varlığını göstermektedir (Derelioglu, 2023). Örgütsel sadakat, çalışanların örgütle duygusal, normatif ve davranışsal bağlar kurmasını ifade ederken; işten ayrılma niyeti, çalışanların bu bağları zayıf hissetmeleri veya örgütten ayrılmayı düşünmeleri sonucu ortaya çıkan bir tutumdur (Tett & Meyer, 1993).

Araştırmalar, sadakatin güçlü olduğu durumlarda çalışanların işten ayrılma niyetinin anlamlı biçimde düştüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütsel sadakatin çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirdiğini ve işten ayrılmayı önleyici bir faktör olarak işlev gördüğünü göstermektedir (Guzeller ve Celiker, 2019). Sadakat, çalışanların örgütsel hedeflere daha fazla katkı sağlamalarını, örgüt yararına gönüllü davranışlar sergilemelerini ve olumsuz koşullar karşısında bile örgütte kalmalarını teşvik eder (Martensen ve Grønholdt, 2006).

Örgütsel sadakatin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi birkaç boyutta ele alınabilir:

1. Duygusal Bağ ve Psikolojik İstikrar: Sadakat, çalışanın örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirilmesiyle ilişkilidir. Bu bağ, çalışanların işten ayrılmayı düşünmeden önce duygusal bir değerlendirme yapmalarını sağlar. Çalışan örgüte kendini ait hisseder ve olumsuz koşullarda bile örgütte kalma motivasyonu yükselir (Ceylan ve Özbal, 2008).
2. Normatif Bağ ve Sorumluluk Algısı: Sadakat, yalnızca duygusal bağlılık değil, aynı zamanda normatif bir bağ içerir. Çalışanlar, örgüte karşı sorumluluk hisseder ve bu da işten ayrılma niyetini azaltır. Araştırmalar, normatif bağlılığın yüksek olduğu çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991). Ancak normatif bağlılık ile ayrılma niyeti arasındaki ilişki, bireyin örgütsel değerlerle uyumunun yanı sıra psikolojik çatışma ve tercih süreçlerine de bağlıdır. Ancak bu ilişkinin, örgütsel güven ve bireysel tercihlerin etkileşimiyle biçimlendiği de gösterilmiştir (Tanğ ve Çakır, 2023).
3. Tutumsal ve Davranışsal Etkiler: Örgütsel sadakat, tutumsal ve davranışsal boyutlarda işten ayrılma niyetini doğrudan etkiler. Örneğin, bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, iş tatminini artırır, örgütsel vatandaşlık

davranışları gösterir ve böylece işten ayrılmayı düşünmeden önce olumsuz koşulları tolere edebilir (Erdoğan ve Sökmen, 2023).

4. İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Araçsal Etkiler: Örgütsel sadakat, işten ayrılma niyetinin dolaylı yollarla da azalmasını sağlar. Bağlılık yüksek çalışanlar, örgütte kalmayı daha cazip bulur ve alternatif iş fırsatlarını değerlendirmelerine rağmen mevcut işlerine devam etme eğiliminde olurlar. Bu durum, örgütsel performans, maliyet ve çalışan devir hızının yönetimi açısından kritik öneme sahiptir (Kumar ve ark., 2012). Bununla birlikte bazı çalışmalar, ayrılma eğiliminin yalnızca bağlılık seviyesine değil; psikolojik bağlılık, örgütsel destek ve bireysel değer uyumuna bağlı olarak ortaya çıkan gerilim dinamikleriyle de biçimlendiğini göstermektedir (Gurbetçi, 2024).

Sonuç olarak, örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti birbirini karşılıklı olarak etkileyen ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynayan kavramlardır. Bu karşılıklı etkileşim, bireyin örgütsel süreçlerle kurduğu bağların zıtlık ve gerilim boyutlarını anlamakla birlikte yönetilmesi gereken önemli psikolojik ve örgütsel süreçleri içerir (Meyer ve Allen, 1991). Bu nedenle örgütsel sadakatin artırılması, işten ayrılma niyetinin azaltılmasında stratejik bir araç olarak kullanılabilir ve örgütsel performans, çalışan bağlılığı ve verimlilik açısından olumlu sonuçlar doğurabilir.

4.1. Örgütsel Sadakat (İşgören Sadakati)-İşten Ayrılma Niyeti ile ilgili Yapılan Akademik Çalışmalar

Örgütsel sadakat (işgören sadakati) – işten ayrılma niyeti ile ilgili son 10 yılda yapılan akademik çalışmalar tablolştırılarak verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti alanlarında yapılan araştırmalar şunu göstermektedir:

- Sadakat ve bağlılık düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti genel olarak azalmaktadır.
- Psikolojik ve örgütsel dışlanma, sinizm, karanlık kişilikler işten ayrılma niyetini güçlendirmektedir.
- Orta-kapsamlı faktörler (lider desteği, algılanan statü, örgütsel güven) bu ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Örgütsel Sadakat / Bağlılık – İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Ampirik Çalışmalar (2016–2025)

Yazar, Yıl	Ülke/ Alan	Örneklem / Sektör	Ana Değişkenler & Bulgular
Tanrıverdi, H., Bozkurt ve Aşkın, H. (2025)	Türkiye	Sağlık çalışanları	Mesleğe adanmışlık ve örgütsel sadakat düşük–orta, buna karşılık işten ayrılma niyeti düşük; sadakat ve adanmışlık işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.
Boz, H. (2021)	Türkiye	Bankacılık sektörü	Yöneticilerin yetenek yönetimi □ duygusal bağlılık ve iş tatmini aracılığıyla işten ayrılma niyetini düşürmektedir.
Azmy ve Mauludi (2024)	Endonezya	Dijital şirket çalışanları	Dijital dönüşüm bağlamında sadakat stratejileri, ayrılma niyetini azaltmada etkili olmaktadır.
Kim ve Beehr (2018)	ABD	Sağlık sektörü	Adalet algısı düşükse ayrılma niyeti artmaktadır.
Griep ve Vantilborgh (2018)	Belçika	Kamu sektörü	Psikolojik sözleşme ihlali işten ayrılma niyetini etkilemektedir.
Lee ve ark. (2022)	Güney Kore	Hemşireler	Tükenmişlik işten ayrılma niyetini artırmaktadır.
Kakti Indra Gunawan ve Irawanto (2025)	Çin	Teknoloji sektörü	Lider desteği sadakati artırmaktadır.

4.2. Türkiye’de Örgütsel Sadakat ve İşten Ayrılma Niyeti: Uluslararası Literatür Işığında Bir Değerlendirme

Son dönemde Türkiye’de yapılan çalışmaların çoğu **iki ana odakta** yer almaktadır.

- Örgütsel sadakat (bağlılık/adanmışlık) ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin doğrudan analizi:**
 - Sağlık, bankacılık ve hizmet sektöründe yapılan yeni çalışmalar sadakat ile işten ayrılma niyeti arasında **negatif ilişki** olduğunu bulmuştur — sadakat arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir.
- Örgütsel dışlanma, psikolojik faktörler ve kişisel değişkenlerin işten ayrılma niyetini nasıl tetiklediğinin araştırılması:**
 - Örgütsel dışlanma, sinizm ya da “karanlık üçlü” kişilik özelliklerinin etkisi, işten ayrılma niyetini **artıran etmenler** olarak ortaya çıkmış;

örgütsel bağlılık bu olumsuz etkileri dengelemekte zorlanabilmektedir (Bayer & Çankaya, 2022).

Örgütsel dışlanma ve çeşitli psikolojik faktörler de çalışanların işten ayrılma niyetinin önemli tetikleyicileri olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel dışlanma, çalışanların kendilerini örgütsel süreçlerin dışında hissetmelerine yol açarak motivasyonlarını ve bağlılık duygularını zayıflatır, bu da işten ayrılma niyetlerini artırır. Bir araştırmaya göre, örgütsel dışlanma algısı arttıkça işten ayrılma niyeti de önemli ölçüde artmaktadır; ayrıca, örgütsel dışlanmanın iş performansını olumsuz etkilediği de tespit edilmiştir (Yoldaş, 2020)

Buna ek olarak, kişisel psikolojik faktörler; örneğin sinizm ve Karanlık Üçlü kişilik özellikleri (Makyavelizm, narsisizm ve psikopati); çalışanların tutum ve davranışlarında belirleyici bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, Karanlık Üçlü özelliklerine sahip çalışanların işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğunu, bu özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığını ve sonuç olarak sadık kalmak yerine ayrılma eğilimini tetiklediğini göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık bu olumsuz psikolojik etkileri dengelemekte zorlanabilir (Çetin, 2023).

Türkiye, Batı kültürlerine kıyasla daha kolektivist bir değer sistemine sahiptir. Bu, çalışanların örgüte yönelik normatif bağlılığını yükseltirken, aynı zamanda işten ayrılma niyetinin dile getirilmesini sosyal normlara aykırı kılabilmektedir (Hofstede, 2011).

Buna karşılık Batı ülkeleri, bireysel kariyer planlamasını ve mobilitayı daha çok vurgulamaktadır. Bu durum, bağlılık düzeyi yüksek olsa bile işten ayrılma niyetinin daha sık görünmesine yol açmaktadır.

Türkiye’de yüksek belirsizlik, ekonomik dalgalanmalar ve iş güvencesi konusundaki endişeler, çalışanların sadakat kararlarını etkilemektedir. ABD ve Avrupa gibi gelişmiş ekonomilerde ise kariyer fırsatları ve profesyonel mobilitate örgütsel sadakat ilişkisini karmaşıklaştırmaktadır.

Hom ve arkadaşları (2017), işten ayrılma niyetinin yalnızca olumsuz iş deneyimlerinden kaynaklanmadığını; kariyer gelişimi ve fırsat yapılarıyla da ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle:

- ABD’de yüksek nitelikli işgücü mobilitesi
- Avrupa’da proje temelli kariyer yapıları
- Türkiye’de genç çalışanların yurtdışı eğilimleri

sadakat ile işten ayrılma niyetini aynı anda mümkün kılmaktadır.

Türkiye gibi kolektivist eğilimli toplumlarda normatif bağlılık yüksektir. Çalışanlar “ayıp olur”, “sadakatsizliktir” gibi normatif söylemler nedeniyle örgütte kalabilmektedir. Ancak bu durum gizli işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üretebilmektedir (Morrison, 2023).

Sonuç

Örgütsel sadakat ve ayrılma niyeti, çalışanların örgütsel ilişkilerini farklı bakış açılarından açıklayan tutumsal kavramlardır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel psikolojik bağlarını güçlendiren, aidiyet ve güven duygularını artıran bir tutum olarak tanımlanabilirken, ayrılma niyeti bu bağın zayıflamasını ve çalışanların örgütü terk etmeyi düşünme sürecini yansıtır (Barnard, 1966; Tett ve Meyer, 1993). Literatür, güçlü örgütsel bağlılığın ayrılma niyetini önemli ölçüde azalttığını ve bu ilişkinin bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve mesleki adanmışlık gibi faktörlerle güçlendiğini göstermektedir (Lee, 1971; Koç, 2009; Mobley, 1982).

Örgütsel bağlılık ve ayrılma niyeti arasındaki ilişki, bireysel tutumlarla sınırlı değildir; örgütsel ve psikolojik faktörler de belirleyici bir rol oynar. Algılanan örgütsel statü, liderlik desteği, iş tatmini ve örgütsel güven, bağlılık-ışten ayrılma ilişkisini güçlendiren aracı değişkenler olarak işlev görürken (Kim ve Sohn, 2024), örgütsel dışlanma ve olumsuz psikolojik özellikler bu dengeyi bozabilir. Örgütsel dışlanma, çalışanların örgütsel süreçlerden kopuk hissetmelerine neden olarak motivasyon ve bağlılığı zayıflatır ve ayrılma niyetini artırır. Benzer şekilde, sinizm ve karanlık üçlü kişilik özellikleri (Makyavelizm, narsisizm ve psikopati) sadakati azaltarak işten ayrılma eğilimini artırır (Yoldaş ve ark., 2020; Çetin, 2023). Bu bulgular, örgütsel bağlılığın her zaman olumsuz psikolojik etkileri ortadan kaldırmayabileceğini göstermektedir.

Ayrıca, dijital dönüşüm, nesil farklılıkları ve kültürel bağlam (örneğin, Asya ile Batı ülkeleri) gibi faktörler, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde farklı etki modelleri oluşturmaktadır. Sağlık, bankacılık ve hizmet sektörlerinde yapılan çalışmalar, sadakat ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiyi yeniden doğrulamıştır: sadakat arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Guzeller ve Celiker, 2019).

Yönetimsel açıdan bakıldığında, bu içgörüler, işten ayrılma niyetini azaltmak için stratejik bir yaklaşım olarak organizasyonel sadakati geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. Güveni teşvik eden, anlamlı liderlik desteği sağlayan, çalışanların katkılarını takdir eden ve psikolojik ve ilişkisel zorlukları ele alan girişimler, bağlamsal veya nesiller arası baskılar olsa bile kalıcı sadakati teşvik etme olasılığı yüksektir.

Sonuç olarak, örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti, örgütsel davranışta bağlamsal ve eşzamanlı süreçler olarak değerlendirilmesi gereken birbiriyle ilişkili kavramlardır. Sadakati yüksek çalışanlar, örgüte bağlılıklarını sürdürerek işten ayrılma niyetlerini azaltır ve böylece örgütsel verimlilik, performans ve sürdürülebilirliğe olumlu katkıda bulunurlar. Yönetimsel açıdan, çalışan sadakatini artırmaya yönelik stratejiler, işten ayrılma niyetini azaltmak ve örgütü uzun vadede güçlendirmek için kritik öneme sahiptir.

Kaynakça

- Aityan, S. K., & Gupta, T. K. (2011). Challenges of employee loyalty in corporate America. *Business and Economics Journal*. <https://doi.org/10.4172/2151-6219.S7-005>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık*. Gazi Kitabevi.
- Barnard, C. I. (1966). *The functions of the executive* (30th anniversary ed.). Harvard University Press.
- Bayer, N., & Çankaya, M. (2022). The relationship between emotional labor, organizational loyalty, and turnover intention in nurses. *Clinical and Experimental Health Sciences*, 12(1), 198–204. <https://doi.org/10.33808/clinexphealthsci.927145>
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125–139.
- Boroff, K. E., & Lewin, D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51(1), 50–63. <https://doi.org/10.1177/001979399705100103>
- Boz, H. (2021). Yöneticilerin yetenek yönetimi yetkinliklerinin bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Journal of Business Research-Turk*, 13(4), 3236–3264.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Ceylan, A., & Özbal, G. (2008). *Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi*. Yayınevi.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.
- Derelioğlu, S. (2023). The impact of person organization fit on affective commitment. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.1337266>
- Derin, A., & Demirel, D. (2012). İşten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 1–15.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35–44. <https://doi.org/10.1353/hsj.2005.0002>

- Erdoğan, F. B., & Sökmen, A. (2023). The mediating affect of organizational citizenship behavior on organizational commitment and turnover intention. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*. <https://doi.org/10.21325/jotags.2019.362>
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607.
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698–709. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.698>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)
- Griffeth, R. W., & Vanbienia, J. (2018). Psychological contract breach and turnover intentions in public sector employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 765–778. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1480234>
- Gül, H., Onay, O., & Kılıcı, O. (2008). İşten ayrılma niyeti ve motivasyon ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 45–60.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, T. (2012). Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 479–493.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. (2017). One hundred years of turnover research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hughes, J. C., Cummings, L. L., & Smith, R. (2010). Organizational behavior: Linking intention and action. *Journal of Management Studies*, 47(3), 525–550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Hwang, J., et al. (2006). Predicting turnover intentions: The role of perceived organizational support, job satisfaction and pay satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 592–611. <https://doi.org/10.1108/01437730610698256>
- Kim, H., & Beehr, T. A. (2018). Justice perceptions and turnover intention among healthcare workers. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 920–939. <https://doi.org/10.1002/job.2271>
- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions. *Systems*, 12(11), 460. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>

- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200–211.
- Kumar, R., Ramendran, C., & Yacob, P. (2012). A study on turnover intention in fast food industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5), 9–42.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213–226. <https://doi.org/10.2307/255308>
- Lee, S., Park, J., & Kim, H. (2022). Burnout and turnover intention among nurses in South Korea. *Journal of Nursing Management*, 30(3), 642–651. <https://doi.org/10.1111/jonm.13539>
- Lipka, A., & Król, M. (2021). Sustainable loyalty of employees in Poland as a result of the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(16), 9411. <https://doi.org/10.3390/su13169411>
- Liu, C. (2022). A literature review of the effect of organizational commitment on turnover intention. *BCP Business & Management*, 30, 797–802. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v30i.2567>
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: Employee loyalty and its determinants. *Innovative Marketing*, 2(4), 92–116.
- Matilla, M. (2006). Job satisfaction and turnover intentions. *Personnel Review*, 35(1), 41–56. <https://doi.org/10.1108/00483480610636822>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-6](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-6)
- 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). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 173–197.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee-organization linkages*. Academic Press.
- Rahmadani, V., et al. (2024). The impact of digital transformation on employee organizational commitment and turnover intention in digital firms. *International Journal of Business Excellence*, 25(2), 140–158.

- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Tanğ, Y., & Çakır, Ö. (2023). An examination of relationship of organizational trust. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 209–229. <https://doi.org/10.52835/19maysbd.1351409>
- Tanrıverdi, H., Bozkurt, Ö., & Aşkın, H. H. (2025). Mesleğe adanmışlık ve örgütsel sadakatin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 9(1), 12–24.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Barış Platin Kitapevi.
- Yoldaş, A., Kılıç, B., & Karaman, M. (2020). Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 23(2), 479–496.