



Otel İşletmelerinde Uygulanan Oryantasyon Eğitiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Rolü** (The Role of Organizational Support Perception in The Effect of Orientation Training Applied in Hotel Businesses on the Intention to Quit Job)

*Eda KESKİN^a, Oya AYTEMİZ SEYMEN^b

^a Balıkesir University, Institute of Social Science, Department of Management and Organization, Balıkesir/Turkey

^b Balıkesir University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business, Balıkesir/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:24.12.2019

Kabul Tarihi:02.06.2020

Anahtar Kelimeler

Oryantasyon eğitimi

İşten ayrılma niyeti

Örgütsel destek algısı

Öz

Yazında oryantasyon eğitimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel destek algısı, farklı değişkenlerle veya birbirleriyle araştırma konusu yapılmış olsa da bu üç değişken arasındaki ilişkiyi bir arada açıklayan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel destek algısının rolü olup olmadığını ortaya koyması açısından yazına katkı sağlamaktadır. Çalışmanın örneklemini, Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri anketler aracılığıyla toplanmış olup; bu kapsamda 347 anket analiz edilmiştir. Yapılan analizin sonuçlarına göre; oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz, örgütsel destek algısı üzerinde olumlu bir etki gösterdiği görülmüştür. Aynı zamanda oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, örgütsel destek algısının aracı bir değişken olduğu saptanmıştır. Oryantasyon eğitimi, işgörenlerde örgütleri tarafından bir destek algısı oluşturup onların işten ayrılma niyetini azaltırken; oryantasyon eğitimi almayan veya bunu bir destek olarak algılamayan işgörenlerde işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmektedir.

Keywords

Employee orientation

Intention to leave

Organizational support

Abstract

Even though employee orientation, intention to leave and organizational support have been studied separately and together, their correlation and their effects on each other has been understudied in the literature. Sample of this study has been selected from employees of four and five star hotels active in the Ankara region of Turkey. Data collected and analyzed through this study has been collected through questionnaires responded by 347 participants. Based on the analyses of data collected, orientation trainings reduce intention to leave and improves perception of employees towards organizational support in their work environment. In the mean while, it is observed that influence of orientation trainings on employees intention to leave is dependent on their perception on organizational support. In other words, among employees who perceive orientation trainings as a method of organizational support, intention to leave is lower than employees who do not perceive trainings as organizational support or who have not participated in similar trainings.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: keskin.eda92@gmail.com (E. Keskin)

DOI: 10.21325/jotags.2020.594

**Bu çalışma "Örgütlerde uygulanan oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyetine etkisi ve bu süreçte örgütsel destek algısının rolü" adlı tez çalışmasından türetilmiştir.

GİRİŞ

İşe yeni başlayan işgörene, işin gerektirdiği bazı bilgilerle düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, başka bir anlatımla en kısa zamanda işe uyumunun sağlanması amacını taşıyan oryantasyon eğitimi, kişinin işten ayrılma veya kalma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Artan, 1989: 60; Çağıl, 2007: 29; Günay, 2010: 188). İşten ayrılma niyeti, işgörenin, genel olarak işyerinde yaşanan uyumsuzluklar ve işten duyulan memnuniyetsizlik gibi nedenlerle işyerinde kalmama isteği, şeklinde tanımlanabilir (Yıldırım vd., 2014: 36). Bununla beraber, işgörenlerin işten ayrılma niyetinin oluşmasındaki temel etkenlerden biri, örgüt tarafından algıladıkları destek düzeyidir (Taştan vd., 2014: 1123). Örgütün desteğini hisseden işgörenler işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Yapılan alan yazın araştırmalarına göre, oryantasyon eğitiminin kalitesinin kişilerin işten ayrılma niyetleri üzerinde azaltıcı bir etki yaptığı görülmektedir (Yıldırım vd., 2014; Acevedo ve Yancey, 2011). Oryantasyon eğitiminin başarılı bir şekilde yürütülmesi, kişilerde örgütsel olarak bir destek algısı oluşturabileceği gibi; başarısız bir eğitimin de rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatminsizliği vb. olumsuz etkilere yol açabileceği alan yazında konu edilmiştir (Karakaş 2011'den akt. Yenilmez vd., 2016: 134; Bulgulu, 2008: 63). Öte yandan, bazı çalışmalarda, örgütsel destek algılamayan işgörenlerin işlerinden ayrılmak istemeleri (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Jayasundera ve Jayavardana, 2016) saptanmış olmakla birlikte; oryantasyon eğitimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel destek algısı değişkenlerinin birlikte konu edildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle; örgütlerde uygulanan oryantasyon eğitiminin, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde, örgütsel destek algısının rolü olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmanın, yazına çeşitli açılardan faydalı olacağı öngörülmektedir. Çalışmanın kavramsal bölümünde, söz konusu kavramlar ve aralarındaki ilişkiler hakkında ana hatları ile bilgi verilmekte ve uygulama kısmında araştırmanın temel hipotezleri sınanmaya çalışılmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Oryantasyon Eğitimi

Oryantasyon (işe alıştırma) kavramının genel olarak; işe yeni başlayan veya rotasyona tabi tutulan işgörenlerin, diğer işgörenlerle tanıştırıldığı, kendilerine iş ve örgüt hakkındaki bilgilerin verildiği, işe ve örgüte uyumu sağlamalarının amaçlandığı eğitimler olduğu söylenebilir (Ünlüönen ve Boylu, 2016: 408-409; Kocabacak, 2006: 74; Byars ve Rue, 2000: 259; Mathis ve Jackson, 2010: 258). Yeni işe başlayan bir işgören, ne kadar çalışkan ve işinde ne kadar uzman ya da deneyimli olursa olsun, o örgütte acemi kalabilir. Bunun nedeni, diğer işgörenlerin isimleri, örgüt kültürü, iş tanımları, bölümlerin yerleri, örgütün hiyerarşik yapısı, değerleri, misyonu ve vizyonu gibi konularla ilgili bilgi sahibi olmamasından kaynaklanır. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde; oryantasyon eğitimi, yeni işgörenin mevcut işgörenler ile etkileşimde bulunmasını, bilgi ve becerilerini artırmasını, örgüte uyum sürecinin hızlanmasını, istenilen etkinlik düzeyine en kısa zamanda ulaşmasını (Acevedo ve Yancey, 2011: 359; Özer, 2004: 23); başka bir deyişle, işgörenin yeni işinde iyi bir başlangıç yapmasını sağlar (Sherman ve Bohlander, 1992: 207). Bu eğitimin temel amacı, kişisel ve örgütsel çıkarları birleştirmektir; dolayısıyla oryantasyon eğitimi sürecinde işgörene eski tutum, değer ve davranışları olabildiğince bırakılmaya ve örgüt kültürü benimsetilmeye çalışılmaktadır (İshakoğlu, 1998: 71).

İşe yeni başlayan işgörenlerin, örgüt içinde sosyalleşmeleri, örgüt hedef ve amaçlarına uygun davranış kazanmaları oryantasyon eğitimi sayesinde gerçekleşmektedir. Aynı zamanda bu durumun, işgörenlerin “iş tatmini” ve “örgütsel bağlılık” düzeylerini artıracığı da söylenebilir (Okakın ve Şakar, 2013’den akt. Ünlüöner ve Boylu, 2016: 408). Diğer taraftan oryantasyon eğitimin yetersizliği ise, devamında “işgören devir oranı yüksekliği, işe ve örgüte uyumun zorlaşması, üretimde hata, kayıp ve israfın artması, yanlış işe alma ve yerleştirme sürecinin getirdiği motivasyon düşüklüğü ve daha uzun süreli ve yüksek maliyetli eğitim gereksinimlerinin ortaya çıkması” gibi sorunları da getirebilmektedir (Seymen, 2002: 15). Bu durumun önlenmesi için, oryantasyon eğitiminin örgüt genelinde belli bir program dahilinde verilmesinde fayda vardır (Okakın, 2008: 76-77).

İşten Ayrılma Niyeti

Çağdaş örgütlerde önemini giderek artan insan kaynakları uygulamalarına genel olarak bakıldığında; işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin en aza indirilmeye çalışıldığı görülmektedir. İşten ayrılma niyeti; “işgörenlerin iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları aktif bir eylem” (Rusbelt vd.1988:63); “bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimi” (Gaertner 1999: 479) veya “işgörenin işten ayrılma konusundaki düşünceleri” (Gürbüz ve Bekmezci 2012: 193), olarak tanımlanabilmektedir. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma eyleminden farklılık göstermekte olup; işgörenlerin işyerinde kalmak veya işten ayrılmak için kendilerini değerlendirme niyetlerini ifade eder (Moblely, 1982: 10). Bu niyet, kişinin iş yükünün çok fazla olması, yönetici desteğinin ve sosyal desteğin yetersiz algılanması, iş-özel yaşam dengesinin kurulamaması, aşırı iş stresi, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın düşüklüğü, yetersiz ücret, kariyer fırsatlarının sınırlılığı vb. gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015: 1503).

İşten ayrılma niyeti, örgütsel bilgi, yetenek ve entelektüel sermayenin kaybı, yeniden işe almanın getirdiği oryantasyon ve eğitim maliyeti gibi birçok olumsuz sonuç doğurmaktadır (İşçi, 2010: 67-68). Alan yazın incelendiğinde; işten ayrılma niyetinin çeşitli çevresel faktörlerden olduğu gibi, kişinin yaşı, deneyim süresi ve eğitimi gibi kişisel veya örgütsel faktörlerden de kaynaklanabildiği görülür (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Bunun yanı sıra; bu niyetini eyleme dönüştüren bir işgörenin işinden ayrılması, diğer işgörenler arasında var olan iletişim ağının bozulmasına ve örgüt içinde kaygı ve huzursuzluğa yol açabileceği gibi, yeni alınacak işgörenle uyum sorunları yaşanmasına da neden olabilmektedir (Kanten, 2014: 14). İşgörenlerin işten ayrılmaları; “örgütlerde yetenek kaybı, ilave iş gücü temini ve yönetim giderlerini artırma” gibi çözülmesi zaman alan bazı sorunlara da neden olmaktadır.

Örgütsel Destek Algısı

Örgütsel destek algısı, Eisenberger vd. (1986: 501) tarafından “örgütün işgörenin katılımına ne ölçüde önem verdiğine ve onun iyiliğini önemseydiğine ilişkin algılar ile işgörenleri etkileyen faaliyetleri örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular bütünü”, olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel destek algısını, genel olarak; “kişiden kişiye farklılık gösteren ve işgörenlerin örgütlerine yaptıkları katkılar sonucunda bekledikleri geri bildirimleri aldıklarını ve örgütleri tarafından kendilerine değer verildiğini hissettikleri” algısal bir kavram olduğu söylenebilir (Yoshimura, 2003: 10).

Örgütsel destek algısı kuramsal olarak; Blau tarafından öne sürülen “*Sosyal Değişim Kuramı*”, Gouldner tarafından öne sürülen “*Karşılıklılık Normu Kuramı*” ve “lider-üye etkileşimi” temeline dayanmaktadır (Graen ve

Uhl-Bien, 1995: 225; Liu: 2004: 13; Gürbüz, 2006: 52). Lambe vd. (2001) ile Gefen ve Ridings (2002)' e göre Sosyal Değişim Kuramı, " tarafların saygı ve itibar görme, onurlandırılma, arkadaşlık, dikkate alınma ve benzeri" gibi ödüllendirilme beklentileri içinde bir sosyal ilişkiye girdiklerini ve bu ilişkileri sürdürdüklerini (Bolat vd., 2009: 219); insan etkileşiminin bir alışveriş olduğunu ve bunun da ödül ve cezalara dayalı olarak gerçekleştiğini ileri sürer (Özkalp, 2004: 34). Bu kurama göre; işgörenlerin tavır ve davranışlarının değişkenliği, örgüt tarafından algıladıkları destekten ileri gelmektedir; işgörenler örgütleri tarafından desteklendiklerini algıladıklarında örgüte daha fazla çaba ve sadakatle karşılık verme sorumluluğu hissederler (Eisenberger vd., 2001: 44). Karşılıklılık Normu Kuramına göre; örgüt tarafından sağlanan desteğin, işgörenler açısından gönüllü bir duygusal zorunluluk yaratması gerekmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi yönündeki bu yükümlülük hissi, işgörenlerin daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702; Eisenberger vd., 2001: 42). Son olarak Scandura vd. (1986)'e göre, Lider-üye Etkileşimi Kuramını oluşturan en önemli unsur, "lider ve işgörenleri arasındaki ilişki ve etkileşimin kalitesi"dir. Bu kalite, liderin işgörenlerine gösterdiği ilgi, desteğin ve ona sağladığı kaynakların düzeyini göstermektedir (Liden ve Graen, 1980: 451-452). Bu kurama göre; ödülleri yönetmede sorumlu tutulan lider ile ödül beklentisi içerisinde olan işgören arasındaki değişim ilişkisinde, lider-üye etkileşiminin yüksek derecede olması, işgörenlerin ödül beklentilerini artırarak onların örgütsel destek algısına katkı sağlayabilir (Eisenberger ve Aselage, 2003: 494). Liderler yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi içinde oldukları astlarını, daha fazla sorumluluk ve otorite, daha güçlü destek ve saygı, istediği göreve atama, para vb. gibi somut ödüllerle ödüllendirirken; bunun karşılığında da onlardan işlerine karşı daha çok çaba, bağlılık ve sadakat sergilemesini beklerler (Yukl 2010: 235-236).

Örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenlerin örgüte faydalı davranışlar gösterme eğiliminde olacağı, böylece "örgütlerde işe devamlılık, çabalarında artış, sorumluluk duygusunun güçlenmesi, stres ve tükenme davranışlarında azalma, işten ayrılmaların azalması, yüksek iş performansı, iş tatmini, duygusal bağlılık" gibi olumlu sonuçlar sağlayacağı da söylenilebilir (Eisenberger vd., 2001: 42; Eisenberger vd., 1990: 51; Yoon ve Shane, 2002: 98-99; Johlk vd., 2002: 117; Kraimer, 2004: 210; Allen vd., 2003: 99).

Oryantasyon Eğitimi, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Destek Algısı İlişkisi

Oryantasyon ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Oryantasyon eğitimde genel amaç; işe/örgüte yeni başlayan işgörene, işin gerektirdiği bazı bilgilerin, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, yani en kısa zamanda işgörenin işe uyumunun sağlanmasıdır (Çağır, 2007: 29). Bu eğitim yardımıyla, işgörenin işe başladığı ilk gün iyi izlenimler edinmesi, yapacağı işi ve birlikte çalışacağı yöneticilerle iş arkadaşlarını tanıması, kendisine yardımcı olup rehberlik edecek kişilerden destek alması, örgütün sosyal hak, yıllık/yasal izin, misyon, vizyon, hedefler ve benzeri imkan ve prosedürlerinin anlatılarak göreve belli ölçüde hazırlanması sağlanır. Bu süreç, kişinin işten ayrılma veya kalma kararı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Artan, 1989: 60; Günay, 2010: 188).

İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin işlerinden memnun olmama durumunda ortaya çıkan ve işten ayrılmayı düşündüren bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle, işgörenin mevcut iş yerinde yaşanan uyumsuzluklar ile işte yaşanan ve çeşitli nedenlerden doğabilen memnuniyetsizlikler vb. nedenlerle iş yerinde kalmama isteği, şeklinde de tanımlanabilir. İşgörenlerin karşılanamayan istek ve beklentileri, kendilerini psikolojik, fizyolojik ve ekonomik yönlerden iyi hissetmemelerine ve beraberinde işten ayrılmayı düşünmelerine neden olabilir. Bu yüzden örgütlerin, yüksek performans sağlamak ve bunu sürdürebilmek açılarından, işgörenlerinin tatmin edebilmeleri ve böylece

onların işten ayrılma niyetlerini en aza indirmeye çalışmaları gerekir (Yıldırım vd., 2014: 36). İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasında; işgören performansı, örgüt yapısı, yönetim tarzı ve genel olarak işgörenele örgüt arasında yaşanan uyumsuzluğun olduğu da söylenebilir (Özdevecioğlu, 2004: 103).

Yapılan araştırmalar; işgörenlerin kendi isteğiyle işten ayrılma nedenlerinin yarısından fazlasının, işe başladıklarından sonra geçen ilk altı aylık sürede olduğunu göstermektedir. Bu durumun, genellikle yeni işgörenele tamamen kendi haline bırakılmasından ve onu beraber çalışacağı çalışma arkadaşlarıyla tanıştıracak ve kendisine destek olacak hiç kimsenin bulunmamasından vb. nedenlerden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Yalçın, 1994: 70; Roehl ve Swerdlow, 1999: 179.). İnsanların bir nesne, olay veya kişi hakkındaki ilk izlenimleri, daha sonraki düşünce ve davranışlarını etkilemesi açısından oldukça önemlidir. Yeni işgörenele örgüte yönelik ilk izlenimleri, örgütte çalışacağı süre boyunca olumlu veya olumsuz faaliyetler geliştirmesine sebep olacaktır. Bu durumda da yeni işgörenele ilk izlenimlere dayanarak, işe devam etme veya ayrılma kararı verebilmektedir. Yeni işinde başarılı olmak isteyen işgörenelelerin, daha ilk başta işiyle ilgili hayal kırıklığı ve moral bozukluğu yaşamaları, örgüt için kısa sürede giderilemeyecek kayıplara yol açabilir. Oldukça hassas olan bu geçiş sürecinin yönetimi, yeni işgörenele örgüte kazandırılmasında önemli bir role sahiptir (Günay, 2010: 44-45). Bu sürecin, “yeni işgörenele işteki verimliliği, performansı, örgütün amaçlarına bağlılığı ve işten ayrılma niyeti” üzerinde büyük etkisi vardır. Aynı zamanda oryantasyon eğitimi, örgütün işgörenele değer verdiğinin de bir göstergesi olduğundan, bireyde aidiyet duygusunu artırıp, bu yolla da işgücü devir oranını azaltacaktır (Günay, 2010: 51).

Yazınsal araştırmalar, işgörenele işine uyumu ile verimi arasında güçlü bir etkileşim olduğunu göstermektedir. İşgörenele, yetenekleri ve kişiliği ile işin gerektirdiği nitelikler arasında uyum sağlandığında, işiyle ilgili tatmini ve dolayısıyla verimliliği de artacaktır. Bunun tam tersi bir durumda ise, işiyle ilgili huzursuzluğu işe devam etmeme gibi sonuçlar doğuracak ve yüksek olasılıkla işten ayrılmasıyla sonuçlanacaktır (Ünsar, 2003: 81). Böyle bir eğitim sürecine girilmeyip yeni işgörenele karşı yabancı kalındığında, işgörenele çoğu kez işini bırakabilmektedir. İşe alınan kişilerin kısa bir süre sonra örgütten ayrılmaları ise, örgüt için önemli bir kayıp olmakta ve bu kaybın azaltılması için de oryantasyon eğitime ihtiyaç duyulmaktadır (Ataklı, 1992: 10). Örgüt ile uyum konusunda oluşacak bir diğer durum da işgörenele için ortaya çıkacak strestir. Bu sürecin yokluğu, yeni işgörenelelerde işe ve örgüte yabancılaşma ve beraberinde de iş stresi, depresyon ve birçok zihinsel rahatsızlıklara neden olabilir. Yabancılaşmanın doğurduğu stres, işgörenelelerde düşük üretkenlik, moral bozukluğu, işten kaçma vb. olumsuz sonuçlar doğurarak işten ayrılma niyetine girmelerine sebep olabilir (Kocabacak, 2006: 79; Ulutaş, 2010: 98). Aynı zamanda oryantasyon eğitimi, bir çeşit sosyalleşme stratejisi gibidir ve işgörenele işiyle ve örgütle kaynaşmasını kolaylaştırır (Günay, 2010: 51). Acevedo ve Yancey (2011)’in yaptığı çalışmada, işe yeni başlayan işgörenele uygulanan oryantasyon eğitiminin başlangıçta yaşanan stres ve endişeyi azalttığı, işgörenelelerin diğer çalışanlarla sosyalleştiği ve örgütteki rollerini daha iyi bir şekilde öğrendiği sonucuna ulaşılmıştır (Örücü ve Boz, 2014: 65).

Ankara’da otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada; işe yeni giren işgörenele oryantasyon eğitim programı uygulanan otellerde işgücü devir oranı düşük (% 22) iken, oryantasyon eğitim programı uygulanmayan otellerde personel devir oranlarının daha yüksek (% 43) olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tuna, 2007: 49). Balbay (2007)’in otomotiv sektöründe, oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyetine etkisini tespit etmek amacıyla, 120 işgörenele uyguladığı anket sonuçlarına göre, bu eğitimin işgörenelelerin örgüte uyum sağlamasına ve işgücü devir oranının azalmasına sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Balbay, 2007: 59). Diğer bir araştırmada, bankalarda işe alınan

kişilerin oryantasyon eğitimi alma ve işten ayrılma durumlarına ilişkin verilerine baktığımızda; beş bankada oryantasyon eğitimi almış işgörenler içinde işten ayrılanların oranı %6,8 iken, almamış olanlarda bu oran %27,7'dir. Buna göre gerek işgörenin işine devam ediyor olmasında, gerekse işe alındıktan sonra ayrılma kararında oryantasyon eğitiminin etkili bir unsur olduğu ileri sürülebilir (Batılı, 2010: 124).

Alanyazın incelemelerine göre, işgörenin oryantasyon eğitimini olumlu değerlendirmesine paralel olarak işten ayrılma niyetinin azaldığı söylenebilir (Atık, 2015: 32; Batılı, 2010: 101; Sabuncuoğlu, 2007'den akt. Aslan ve Büyükbeşe, 2017: 3). Yapılan çalışmalar dikkate alındığında işgörelere uygulanan oryantasyon eğitimi ile işgörelerin işten ayrılma niyetleri arasında ilişkili olacağı düşünülmektedir ve bu çalışmalara dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel Destek Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel destek algısı, işgörelerin kendilerini her zaman güvende ve çalıştıkları örgütün onların hep arkalarında olduğunu hissetmesi, olarak tanımlanabilir. (Özdevecioğlu, 2003: 113-130). Başka bir tanıma göre ise, işgörelerin diğer örgüt çalışanları tarafından kendisini önemseydiğine ve desteklediğine dair oluşturdukları algıdır (Eisenberger vd., 1986: 500-507).

Daha önce de ifade edildiği gibi; işten ayrılma niyeti, işgörelerin eylemsel olarak işten ayrılmalarından önce oluşan bir olgudur. Buna göre işten ayrılma niyeti, işgörelinin çalıştığı örgütten bilinçli ve planlı bir şekilde belirli bir zaman içerisinde ayrılmayı istemesi ya da bunu arzu etmesi, olarak ifade edilebilir (Rusbult vd., 1988: 601; Tett ve Meyer, 1993: 262; Cho vd., 2009: 374). İşgörelinin işten ayrılma niyetinde olması, kişinin uygun bir fırsat bulduğunda işinden kolaylıkla ayrılabilceğini ifade eder (Özdevecioğlu, 2004: 97-115). Bu noktada, işgörelinin işten ayrılma niyetinin oluşmasındaki temel etkenlerden birinin, örgütü tarafından algıladığı destek düzeyi olduğu belirtilebilir (Taştan vd., 2014: 1123). Buna göre, çalıştıkları örgütün desteğini hisseden işgöreliler, işlerine daha sıkı bağlanacak ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

İşgöreliler ile örgüt arasında karşılıklı değişim sonucunda ortaya çıktığı ve örgütsel desteğin temelini oluşturduğu varsayılan "Sosyal Değişim Kuramı"na göre; işgörelilerin tavır ve davranışlarının değişkenliği, örgüt tarafından algıladıkları destekten ileri gelmektedir. Bu kurama göre, işgöreliler örgütleri tarafından desteklendiklerini algıladıklarında, buna daha fazla çaba ve sadakatle karşılık verme sorumluluğu hissederler (Eisenberger vd., 2001: 44). Lambe vd. (2001) ile Gefen ve Ridings (2002)'e göre, tarafların sosyal ilişkilere girmesinin nedeni, onların ödüllendirilme beklentisinden (saygı görme, onurlandırma, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) meydana gelir ve böylece ilişkiler sürdürülür (Bolat vd., 2009: 219); taraflar arasındaki bu etkileşimde de işgörelilerin, örgütün olumlu davranışlarına yararlı, olumsuz davranışlarına ise olumsuz davranışlarla karşılık verme eğiliminde oldukları söylenebilir (Hekman vd., 2009: 506). Nitekim işgörelinin, örgütü tarafından desteklendiğini, kendisine adil davranıldığını ve dikkate alınıp değer verildiğini algılayarsa, daha etkin ve verimli çalışacak ve görevine/işine odaklanması daha kolay olacaktır. Böylece, örgütler işgörelilerin mutluluğunu önemseydikleri, onların beklentilerini karşıladığı, verdiği sözleri tuttuğu ve bunun işgöreliler tarafından doğru algılanmasını sağladıkları sürece sosyal değişim karşılıklı olarak devam edebilecektir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703). Bu durumda; işgörelinin tarafından algılanan destek ne kadar güçlü ise, işten ayrılma niyetinin o kadar düşük seviyede olacağı söylenilebilir (Dysvik ve

Kuvaas, 2013: 563; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700; Allen vd., 2003: 31; Stamper ve Johlke, 2003: 571; Loi, vd., 2006: 114).

Örgütsel desteğin temelini oluşturan bir diğer kuram da Karşılıklılık Normu Kuramıdır. Bu kurama göre; örgüt tarafından sağlanan desteğin, işgörenler açısından gönüllü bir duygusal zorunluluk yaratması gerekmektedir. Örgüt refahını sağlamak ve örgüt amaçlarına ulaşabilmesi için oluşan bu yükümlülük hissi, işgörenlerin daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayacaktır. Karşılıklı oluşan bu olumlu tutumlar, işgörenlerin psikolojisini de olumlu yönde etkileyecek ve bunun sonucunda da işten ayrılma niyetlerinde bir azalışa neden olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702; Eisenberger vd., 2001: 42).

Konuya diğer bir yaklaşım ise, Lider-üye Etkileşimi açısından söz konusu olabilir. Eisenberger vd. (1986), işgörenlerin performanslarına bağlı olarak bekledikleri ödüllerin, onların örgütsel destek algısını olumlu veya olumsuz etkileme olasılığı olduğunu belirtmişlerdir. Ödüllerini verecek olan lider ile ödül beklentisi içinde olan işgören arasındaki değişim ilişkisinde, lider-üye etkileşiminin yüksek derecede olması, işgörenlerin ödül beklentilerini artırarak örgütsel destek algısına katkı sağlayabilir (Eisenberger ve Aselage, 2003: 494). Liderler, yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi içinde oldukları astlarını, daha fazla sorumluluk ve otorite, daha güçlü destek ve saygı, istediği göreve atama, para vb. gibi somut ödüllerle ödüllendirirken; bunun karşılığında da onlardan işine karşı daha çok çaba, bağlılık ve sadakat sergilemesini beklemektedir (Yukl 2010: 235-236). Lider ve üye arasındaki ilişkilerin yüksek kalitede olması, kişide bir memnuniyet oluşturacak ve Gerstner ve Day (1997: 835)"e göre bu olumlu ilişki kişinin işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

Alan yazında yapılan inceleme sonucunda, Tablo 1’de örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik yapılan araştırmalar ve araştırma kapsamına ilişkin özet bilgiler aşağıda sunulmuştur:

Tablo 1. Örgütsel Destek Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Yapılan Araştırmalar

Yazar/lar	Araştırmanın Kapsamı
Turunç ve Çelik (2010)	Ankara’da özel sektörde faaliyet gösteren bir örgütün çalışanlarına yönelik yapılan araştırma sonucunda, örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ($r = -0.51$, $p < 0.05$) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Tumwesigye (2010)	Uganda’da yapılan araştırmada, örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ($r = -0.44$, $p < 0.01$) negatif bir ilişki tespit edilmiştir.
Fındık (2011)	Konya’da çalışan aile hekimlerine yönelik olarak yapılan araştırmada, ($r = -0.38$, $p < 0.05$) örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur.
Islam vd. (2013)	Bankalarda yapılan araştırmaya göre, örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında, ($r = -0.54$, $p < 0.01$) anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır.
Jayasundera ve Jayavardana (2016)	Sri Lanka’da 225 sigorta çalışanına yönelik yapılan araştırmada, örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ($\rho = -0.78$, $p < 0.05$) anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir .
Akgündüz ve Sanli (2017)	Antalya, İstanbul ve Mersin ilindeki otel çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada, ($r = -0.43$, $p < 0.01$) örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Kaynak: Turunç ve Çelik, 2010; Tumwesigye, 2010; Fındık, 2011; Islam vd., 2013; Jayasundera ve Jayavardana, 2016; Akgündüz ve Sanli, 2016.

Yukarıdaki çalışmalar da dikkate alındığında, işgörenlerin örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyetleri arasında ilişki olacağı öngörülmektedir. Bu çalışmalara dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Oryantasyon ve Örgütsel Destek Algısı İlişkisi

İşe alma sürecinde, işgörenin işe başladığı ilk günler, sağlıklı bir ilişkinin kurulabilmesi açısından çok önemlidir (Akbaş, 2008: 158). Bu süreçte, yeni işgörenin ilk iş günlerinde kendisini stresli, endişeli ve unutulmuş gibi hissetmemesi için, kapsamlı ve iyi planlanmış bir oryantasyon eğitiminin uygulanması gerekmektedir (Smith ve Mazin, 2004: 105). Bu süreç iyi yönetildiği takdirde, işgören doğru bir örgüt tercihi yaptığını düşünerek rahatlayacak, işe/örgüte dönük kaygı ve endişeleri en aza indirilecek ve o örgütte bir geleceği olduğuna inanacaktır (Diane, 2005'den akt. Atay, 2011: 23).

İşe yeni başlayan işgörene, çalışmayı kabul ettiği işini en iyi şekilde yapabilmesi ve iş çevresine uyum sağlayabilmesi için yardım ve destek verilmesi gerekmektedir (Şenatalar, 1978: 154). Bu da örgütlerin biçimsel veya biçimsel olmayan oryantasyon eğitim programlarıyla sağlanabilir. Bu sayede, yeni işgören üzerinde olumlu izlenimler bırakılacak; kendisine değer verildiği ve çalıştığı örgütün bir parçası olduğu hissettirilecek; işine ve örgütüne yabancılaşması azaltılıp verimli bir şekilde çalışmasına zemin hazırlanabilecektir (Günay, 2010: 138).

Örgütsel destek algısı, işgörenlerin örgütün kendilerine değer verdiği ve önemseydiği konusundaki genel görüşüdür. Sosyal değişim ilişkisine dayanarak, örgütten alınan desteğin örgütsel ilişkiyi güçlendirdiği görüşü desteklenebilir (Casper ve Buffardi, 2004: 394). Destekleyici örgüt, işgörenlere onların üstün yeteneklerini tanıdığını, mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan dolayı memnun olduğunu ve gerek bireysel gerekse işi ile ilgili sorunlar karşısında yardımcı olmak için hazır olduğunu ileterek, işgörenin “saygı, ait olma ve duygusal destek gereksinimini” de karşılamaktadır. (Pack, 2005: 23). Bu noktada örgütler, yeni işgörene uygulanan kapsamlı bir oryantasyon eğitimi ile, kişinin iş ve sosyo-duygusal beklentilerine karşılık vererek onlara destek olmaktadır (Özdemir, 2010'den akt. Barutçu, 2015: 53).

İnsan sermayesine yatırım olarak algılanan ve işgörenlere değerli olduğunu hissettiren insan kaynakları uygulamaları, örgütsel destek algısının düzeyini etkilemektedir (Zagenczyk, 2001: 21). Örgüt içerisinde işgörenlerin beklentilerine karşılık verildiği zaman, algıladıkları örgütsel desteğin arttığı, verilmediği zaman da azaldığı görülmektedir (Eisenberger vd., 1997'den akt. Derinbay, 2011: 11). Bunun yanı sıra rastgele planlanmış veya özensiz uygulanmış bir oryantasyon eğitim planı (karşılama, tanışma/tanıştırma, çalışma kuralları, işin niteliği vb.) işgören için olumsuz sonuçlar doğurabileceği gibi; başarısız bir eğitimin de rol çatışması, rol belirsizliği, iş tatminsizliği yaratacağı öngörülebilir (Karakas 2011'den akt. Yenilmez vd., 2016: 134; Bulgulu, 2008: 63). Bu yüzden, işgörenin örgüt ve iş arkadaşlarıyla uyumlaştırılması, alacağı görevin niteliğinin ve kendisinden nelerin beklendiğinin açıkça belirtilmesi, verilen görevi başarabilecek bilgi ve beceriye sahip olduğuna dair moral verilmesi, örgüt kurallarının ve kültürünün net bir şekilde anlatılması gerekmektedir (Akbaş, 2008: 149). Bu desteğin sağlanmasında oryantasyon eğitiminin rolü, uygulamanın, uygulayıcıların ve tüm yönetimin destek olması, işgörenlerin ilk algılamalarında büyük bir fayda sağlar.

Oryantasyon eğitiminin uygulanmasından sorumlu olan yöneticilerin/görevlilerin uzmanlığı, gerekli niteliklere sahip olup olmaması ve tutumu da eğitimin başarısını doğrudan etkilemektedir (Günay 2010'den akt. Yenilmez vd., 2016: 138). Araştırma bulguları, yeni işgörenin yöneticiyle olan ilişkisinin kalitesinin, sosyalleşme süreci üzerinde büyük bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetici, oryantasyon eğitimi programı ile işgöreni desteklediğinde, kişinin örgüte karşı olumlu duygular geliştirmesi ve yüksek bir örgütsel destek algısına sahip olması mümkündür.

Bunun yanında, işgöreni bu aşamada güdüleyici rol oynayan diğer önemli unsur da iş arkadaşlarının işi ve çevreyi tanıtmadaki yardımları olacaktır (Eisenberger vd. 1986: 500-507; Noe, 1999: 356).

Alıcı ve Çakır'ın (2009) hastanelerde yapmış olduğu araştırmada; işe yeni başlayanlara uygulanan oryantasyon eğitiminin güdülemeyi artırıcı etki yaptığı, özellikle eğitimi uygulayan yöneticinin önemi üzerinden vurgulanmıştır. Araştırmada, eğitimi veren yöneticinin eğitimcilik ve danışmanlık becerisi yeterli bulunmuş ve sonuçlara göre de anlamlı ve pozitif bir destek sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Atık'in (2015) yapmış olduğu çalışmada da benzer şekilde, oryantasyon eğitiminin, işgörenler üzerinde olumlu etkiler bıraktığı gözlemlenmekte ve bu eğitime katılan işgörenlerin, örgütün hedefleri, misyon ve vizyonu konusunda bilgi sahibi oldukları ve eğitimcilerden aldıkları bilgileri anlaşılır ve faydalı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Yapılan araştırmalarda; oryantasyon eğitiminin başarısız olması durumunda ortaya çıkan fazla iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi role dayalı stres kaynakları ile algılanan örgütsel destek arasında da güçlü ve negatif bir ilişki bulunmaktadır (Allen vd., 2008: 557). Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptıkları çalışmada, işgörenlerce algılanan yönetici desteği, adalet, örgütsel ödüller ve iyi iş koşulları gibi olumlu davranışların örgütsel destek algısını artırdığını saptamışlardır. Allen vd. (2003)'in ilk yaptığı araştırma, alışveriş merkezinde çalışan satış elemanları; ikinci olarak ise, sigorta temsilcilerinden oluşmaktadır. Yazarlar araştırmalarında; destekleyici insan kaynakları uygulamalarının kişide örgütsel destek algısının gelişimine katkıda bulduklarını ortaya koymuşlardır. Yukarıdaki açıklamalar ve çalışmalar temel alındığında; işgörelere uygulanan oryantasyon eğitimi ile örgütsel destek algısı arasında ilişki olacağı öngörülebilir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Oryantasyon eğitimi ile örgütsel destek algısı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Oryantasyon, Örgütsel Destek Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Yeni işgören, işe başladığı ilk günlerde, çalışma arkadaşları ile nasıl geçineceğini ve işin ayrıntılarının neler olduğunu merak etmektedir. Kendisi ile ilgilenilmesi, örgüt ile bütünleşmesi için sistemli bir plan oluşturulması vb. çabalar, işindeki ilk günlerinde yalnızlık ve endişe duyan işgören açısından cesaret verici olmaktadır. İyi hazırlanmış bir program, yeni işe başlamaktan doğan kaygıyı gidermekte; çalışma alanına uyumu kolaylaştırmakta; doyumsuzluk, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışları azaltmaktadır. Böyle bir eğitim sürecine girilmeyip yeni işgörelere karşı yabancı kalındığında ve ihtiyaç duyduğu destek gösterilmediğinde, örgüte girebilmek için büyük çabalar harcayan kişi işinden ayrılabilenkte ya da işinden ayrılma niyetine girebilmektedir. İşe alınan işgörelere kısa bir süre sonra örgütten ayrılması, örgüt ve işgören için bir takım olumsuzluklara neden olmaktadır ve bu olumsuzlukların önlenmesi için oryantasyon eğitimi uygulanmalıdır (Ataklı, 1992: 10).

Araştırmacılar "Sosyal Değişim Kuramı"na dayanarak; bireysel tavır ve davranışların örgütsel destek algısından etkilendiğini ileri sürmektedirler (Eisenberger vd., 2001: 44). Shen vd. (2014) göre, düşük örgütsel destek algılayan işgörelere tersine, yüksek düzeylerde örgütsel destek algılayan işgörelere "Karşılıklılık Normu Kuramı"na dayanarak örgütlerine karşı daha fazla sorumluluk duygusuna sahip olabilir ve işine karşı daha istendik tavır ve davranışlar sergileyebilme konusunda özen gösterebilir. Ayrıca işgörelere, algıladıkları destek doğrultusunda işte kalma eğilimi gösterebilirler (Anafarta, 2015: 116). Bu noktada uygulanacak olan etkin bir oryantasyon programı, işe giriş ve çıkış oranlarını önemli ölçüde azaltabilir (Şenatalar, 1978: 154).

Yeni işgörenin ilk izlenimleri, onun çalışacağı örgütteki tüm yaşantısını ve uzun vadede örgütte kalıp kalmama kararını etkileyecektir (Günay, 2010: 138). Hata yapmasının normal olduğu bu süreçte, her hatasında daha çok içine kapanması da beklenebilecek bir sonuçtur. Yöneticilerin yeni işgörenlerini bu dönemde yalnız bırakmaları, onlarda olumsuz algılar yaratacağı gibi, aksine yeni çalışanların sordukları ya da merak ettikleri –iş dışında da olsa- her konuda yardımcı olmaya çalışmaları, onlara destek olmaları, kendilerini güvende hissetmelerini kolaylaştıracaktır. Örgütlere burada düşen görev ise, bu sancılı sürecin hem işgören hem örgüt açısından olumlu ve verimli bir sürece dönüştürülebilmesi için etkili çözümler yaratılmasıdır. Bu çözümlerden en önemlisi de işe yeni alınan işgörene uygulanan oryantasyon eğitimidir (Bulgulu, 2008: 104). Bu doğrultuda kapsamlı bir şekilde planlanmış ve iyi bir şekilde yürütülen oryantasyon eğitiminin, kişinin beklentisini karşılayıp ihtiyacı olan desteği sağlayacak olup işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltmaktadır.

Zinn vd., (2001)'nin yapmış olduğu bir çalışmada, tıp öğrencileri ve asistan hekimlerin oryantasyon eğitimleri aldıklarında, yaklaşımlarının pozitif yönde ilerleme gösterdiği saptanmıştır. Batılı'nın 2010 yılında banka çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, 2008 yılı içinde işe alınan kişilerin oryantasyon eğitimi alma ve işten ayrılma durumlarına ilişkin verileri incelenmiş ve beş bankada yaklaşık 1069 kişinin istihdam edildiği ve bu kişilerin %67,8'inin oryantasyon eğitimi aldığı anlaşılmıştır. Oryantasyon eğitimi alan işgörenlerin büyük çoğunluğu (%93,2) halen çalışmaya devam ederken, bu eğitimi almayanlarda (%32,2) işe devam oranı daha düşüktür (%72,3). Oryantasyon eğitimi almış işgörenler içerisinde işten ayrılanların oranı %6,8 iken, oryantasyon eğitimi almamış çalışanlarda bu oran %27,7'dir. Özetle, eğitim alanların işe devam oranı almayanlara göre daha yüksektir; eğitim almayanların işten ayrılma oranı ise alanlara göre daha yüksektir. Buna göre gerek çalışanın işine devam ediyor olmasında, gerekse işe alındıktan sonra ayrılma kararında oryantasyon eğitiminin etkili bir unsur olduğu ileri sürülebilir. Unsurlar içerisinde işten ayrılma niyeti ile ilişkisi göreceli olarak en yüksek unsur de eğitmen olmuştur.

Yukarıda yapılan açıklamalar dikkate alınarak, oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel destek algısının aracı etkisi olup olmadığı değerlendirilmektedir. Yapılan alan yazın incelemelerinde bu üçlü ilişkiyi ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H4: Oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel destek algısının aracı etkisi bulunmaktadır.

Yöntem

Evren ve Örneklem

Bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. TC. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü 31.12.2018 yılı verilerine göre, Ankara ilinde faaliyet gösteren işletme belgeli 185 konaklama tesisinden 26 adet beş yıldızlı, 55 adet dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. İşletmelerin tümüne ulaşma imkânı bulunamadığından; işten çıkarılmaların fazlaştığı bu dönemde kişi başına düşen iş yükü ve yoğunluğun artmasından ve işletmelerin kendi içyapıları hakkındaki bilgilerin bilinmesini istememelerinden dolayı, bu çalışma, 14 beş 5 yıldızlı ve 17 dört yıldızlı otel işletmesi ile sınırlı tutulmuştur. Dolayısıyla bu çalışmanın evrenini, söze geçen otel işletmeleri işgörenleri oluşturmaktadır.

Veri toplama aracı olarak oluşturulan anket formu, 1 Şubat–15 Mart 2019 tarihleri arasında anketi uygulamayı kabul eden dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine bırakılmış ve daha sonra geri alınmıştır. Bu otel işletmelerindeki katılımcılar, rastgele tüm bölümlerden seçilen ve şu anda çalıştığı örgüt tarafından verilen oryantasyon eğitimi

programını hatırlayan işgörenlerden oluşmaktadır. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine toplamda 450 adet anket dağıtımı yapılmış, ancak 360 ankete ulaşılmıştır. Anketlere tam olarak yanıt verilmemesi veya birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerle, bazı anketler çalışma dışı bırakıldıktan sonra, 347 adet anket araştırmada kullanılmıştır. 1 Şubat ve 15 Mart arası dağıtılan ve toplanılan anketlerin geri dönme oranı %80'dir.

Örnekleme oluşturan 347 kişinin yaş ortalaması 32-38 yaş aralığında; toplam iş/çalışma deneyimleri ortalaması 5-10 yıl aralığında ve buldukları otel işletmesinde toplam çalışma süreleri ortalaması ise 1-5 yıl aralığındadır. Bunlara ek olarak, kadın çalışanların oranı %32,9; erkek çalışanların oranı %67,1; ilköğretim ve ortaokul mezunları %9,8; lise mezunları %32,3; ön lisans mezunları %20,7; lisans mezunları %29,7 yüksek lisans mezunları %7,5; bu çalışanlar arasında evlilerin oranı %52,4; bekârların oranı ise %47,6'dır.

Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik değişkenleri araştırılmıştır. İkinci bölümde oryantasyon eğitimi; üçüncü bölümde örgütsel destek algısı ve dördüncü bölümde ise işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada çalışanların ifadelerine ne derecede katıldıklarını saptamak amacıyla 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır.

Oryantasyon Eğitimi Ölçeği: Çalışmada işgörenlerin oryantasyon eğitimi alma durumlarını belirlemede tarafımızca geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin geliştirilmesinde, genel olarak bir oryantasyon eğitiminde bulunması gereken bilgiler ve süreçler dikkate alınmıştır. İlgili ölçek 13 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütsel Destek Algısı Ölçeği: Çalışmada işgörenlerin örgütsel destek algısını ölçmede, Eisenberger vd., (1986) tarafından geliştirilmiş, Akın (2008) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış ve 16 ifadeden oluşan kısaltılmış ölçekten yararlanılmıştır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışmada işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Wayne vd., (1997) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 5 ifadeden oluşmaktadır.

Analiz Yöntemi

Ölçeklerin güvenilirliğini belirleyebilmek için iç tutarlılık (Cronbach Alfa), faktöriyel geçerliliğini sınavabilmek için açıklayıcı faktör analizi, ölçme hatalarını belirleyerek ortadan kaldırmak amacıyla ortak yöntem varyans analizi; değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini tespit edebilmek için de hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Oryantasyon, örgütsel destek algısı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliği açıklayıcı faktör analizleri ile incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde varimax dönüşümü uygulanmış; faktör sayısının saptanmasında, öz değerlerin 1'den büyük olması, ifadelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması, binişiklik durumunda iki faktör arasında yük değeri farkının en az 0,10 olması ölçütleri

gözönünde bulundurulmuştur (Hair vd. 2010 ve Büyüköztürk, 2002'den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015: 33). Ölçeklerin güvenilirliği ise, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) yöntemi ile incelenmiştir (Karasar, 2003: 150-152). Bu yöntemde Cronbach Alfa değerinin 0.70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2014: 107; Kayış, 2010: 405).

Faktör analizinin ön koşullarını sınamak için, “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)” ve “Barlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity)” uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin Testi, örneklem büyüklüğü ve örneklemin yeterliliğini ölçmeye yarar. Bu değer 0,50'den büyük olması, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir (Altuğ, 2010: 101). Barlett tarafından geliştirilen küresellik testi oranının 0,000 olması ise, verilerden anlamlı faktörler çıkacağını göstermektedir (Naktiyok, 2004'ten akt. Kerse ve Gelibolu, 2015: 178).

Oryantasyon Eğitimi Ölçeği: Oryantasyon eğitimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,78 olup; boyutlara ait güvenilirlik katsayıları; karşılama/ön bilgilendirme boyutu 0,73 ve detaylı bilgilendirme boyut 0,72'dir. Verilerin faktör analizine uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi” ve “Barlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity)” ile incelenmiştir. KMO değeri 0,789; Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($x^2=901,545$; $p=0,000$) (Tablo 2). Faktör analizi yapıldığında; ilk olarak ölçeğe ilişkin dört faktör tespit edilmiştir. ORY8 ifadesinde binişiklik söz konusu olduğu için ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. İkinci analiz sonucunda ölçeğe ilişkin üç faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler incelendiğinde; üçüncü faktörde sadece iki ifadenin olduğu görülmüş ve bir faktörde en az üç madde olması koşulu dikkate alınarak, bu iki madde de (ORY11 ve ORY12) yeni yapılan analizden çıkartılmıştır. Tekrarlanan faktör analizi sonucu, öz değeri 1'den yüksek iki faktörlü bir değer ortaya çıkmıştır. Buna ilişkin analiz sonuçları Tablo 2'de görülmektedir. Faktörlerdeki ifadeler dikkate alınarak; birinci faktör “*karşılama/ön bilgilendirme*” olarak, ikinci faktörde “*detaylı bilgilendirme*” olarak adlandırılmıştır. İki faktör toplam varyansın %51'ni açıklamaktadır.

Tablo 2. Oryantasyon Eğitimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Karşılama/Ön Bilgilendirme	Detaylı Bilgilendirme
ORY1	0,175	0,722
ORY2	0,071	0,837
ORY4	0,165	0,699
ORY6	-0,013	0,618
ORY3	0,597	-0,175
ORY5	0,729	0,224
ORY7	0,562	0,412
ORY9	0,647	0,244
ORY10	0,609	0,372
ORY13	0,708	-0,048
Özdeğer	2,557	2,544
Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 25,570	% 25,443
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 51,013	
KMO Değeri	0,789	
Bartlett Küresellik Değeri	901,545	

Örgütsel Destek Algısı Ölçeği: Örgütsel destek algısı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,89 olup, boyutlara ait güvenilirlik katsayısı; değer verme boyutu 0,87 ve kişisel takdir boyutu 0,75'dir. Verilerin faktör analizine uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi” ve “Barlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity)” ile incelenmiştir. KMO değeri 0,899; Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır. ($x^2=1664,391$; $p=0,000$) (Tablo 3). Faktör analizi yapıldığında; ilk olarak ölçeğe ilişkin üç faktör tespit edilmiştir. ÖDA13 ifadesinde binişiklik söz konusu olduğu için ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. İkinci analiz sonucunda, ÖDA9 ifadesinin de binişiklik göstermesi nedeniyle ölçekten çıkarılmış ve analiz üçüncü kez tekrarlanmıştır. Bu faktörler incelendiğinde; üçüncü faktörde

sadece iki ifadenin olduğu görülmüş ve bir faktörde en az üç madde olması koşulu dikkate alınarak bu iki madde de (ÖDA2 ve ÖDA12) yeni yapılan analizden çıkartılmıştır. Tekrarlanan faktör analizi sonucu öz değeri birden yüksek iki faktörlü bir değer ortaya çıkmıştır. Buna ilişkin analiz sonuçları Tablo 3’de görülmektedir. Faktörlerdeki ifadeler dikkate alınarak; birinci faktör “*değer verme*” olarak, ikinci faktör de “*kişisel takdir*”, olarak adlandırılmıştır. İki faktör toplam varyansın %56’1’ini açıklamaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Değer Verme	Kişisel Takdir
ÖDA1	0,609	0,364
ÖDA4	0,647	0,324
ÖDA7	0,621	0,219
ÖDA8	0,577	0,414
ÖDA10	0,598	0,336
ÖDA11	0,686	0,282
ÖDA14	0,726	0,249
ÖDA15	0,819	0,095
ÖDA16	0,744	-0,068
ÖDA3	0,226	0,768
ÖDA5	0,156	0,786
ÖDA6	0,171	0,768
Özdeğer	4,190	2,543
Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 34,917	% 21,192
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 56,109	
KMO Değeri	0,89	
Bartlett Küresellik Değeri	1664,391	

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: İşten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,89’dur. Verilerin faktör analizine uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi” ve “Barlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity)” ile incelenmiştir. KMO değeri 0,834; Barlett Küresellik Testi sonuçları da anlamlıdır ($x^2=1064,472$; $p=0,000$) (Tablo 4). Tablo 4’te de görüldüğü gibi işten ayrılma niyeti için yapılan faktör analizinde bu soru grubuna ait tek faktöre ulaşılmıştır. Bu tek faktörün toplam açıklayıcılık oranı ise %83,4’tür.

Tablo 4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	İşten Ayrılma Niyeti
İAN1	0,888
İAN2	0,879
İAN3	0,872
İAN4	0,796
İAN5	0,728
Özdeğer	3,486
Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 69,717
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	% 69,717
KMO Değeri	0,834
Bartlett Küresellik Değeri	1064,472

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Oryantasyon Eğitimi, örgütsel destek algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve güvenilirlik değerleri (parantez içinde) Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. Karşılama/Ön Bilgilendirme	3,87	0,88	0,73**	(0,73)					
2. Detaylı Bilgilendirme	3,22	0,95	0,91**	0,37**	(0,72)				
3. Değer Verme	3,52	0,77	0,45**	0,50**	0,30**	0,96**	(0,87)		
4. Kişisel Takdir	3,38	1,01	0,44**	0,19**	0,48**	0,74**	0,52**	(0,75)	
5. İAN	2,68	1,15	-0,36**	-0,25**	-0,33**	-0,56**	-0,47**	-0,56**	(0,89)

n= 347, ** $p < 0,01$ standart beta değerleri kullanılmıştır. Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir.

İAN: İşten Ayrılma Niyeti.

Tablo 5’te görüldüğü gibi oryantasyon eğitimi ile örgütsel destek algısı ($r=0,50, p<0,01$), örgütsel destek algısının alt boyutlarından olan değer verme ($r=0,45, p<0,01$) ve kişisel takdir ($r=0,44, p<0,01$) değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu; işten ayrılma niyeti ile arasında ise ($r=-0,36, p<0,01$) anlamlı ve negatif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel destek algısı ile oryantasyon eğitiminin alt boyutlarından olan karşılama/ön bilgilendirme ($r=0,45, p<0,01$), detaylı bilgilendirme ($r=0,40, p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusuyken; işten ayrılma niyeti ($r=-0,56, p<0,01$) arasında ise anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ile ilgili değişkenler arasında da anlamlı ve negatif sonuçlar elde edilmiştir [karşılama/ön bilgilendirme ($r=-0,25, p<0,01$), detaylı bilgilendirme boyut ($r=-0,33, p<0,01$), değer verme boyut ($r=-0,47, p<0,01$), kişisel takdir boyut ($r=-0,56, p<0,01$)].

Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel destek algısının, oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986: 1177) tarafından önerilen *üç aşamalı regresyon analizi* yapılmıştır. Bu durumda, *ilk aşamada* oryantasyon eğitimi ile aracılık etkisine sahip olup olmadığı tespit edilecek olan örgütsel destek arasında regresyon analizinin yapılması gerekmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilirse, *ikinci aşamada* oryantasyon eğitimi (bağımsız değişken) ile işten ayrılma niyeti (bağımlı değişken) arasındaki sebep sonuç ilişkisine bakılmalıdır. Anlamlı bir ilişkinin olduğu durumda, *üçüncü aşama olarak*, aracı değişken olan örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti (bağımlı değişken) arasında oryantasyon eğitiminin (bağımsız değişken) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, üçüncü aşamada bağımsız değişkenin (oryantasyon eğitimi), bağımlı değişken üzerindeki etkisinin (işten ayrılma niyeti) durumuna bakmak gerekir. Bu durumda, etki tamamen ortadan kalkıyorsa “*tam aracılık*” etkisinden, etkide bir düşme söz konusu ise ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa “*kısmi aracılık*” etkisinden söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1986: 1177; Bolat, 2011: 262).

Tablo 6. Oryantasyon Eğitimi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Destek Algısı	İşten Ayrılma Niyeti
	β	B
Model 1		
1.ORY	0,49**	
F	114,086	
R ²	0,249	
Düzeltilmiş R ²	0,246	
Model 2		
1.ORY		-0,36**
F		51,967
R ²		0,131
Düzeltilmiş R ²		0,128

Tablo 6. Oryantasyon Eğitimi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (devamı)

Model 3	
1.ORY	-0,11*
2.ÖDA	-0,50**
F	81,394
R ²	0,321
Düzeltilmiş R ²	0,31

n = 347, ** p<0,01, * p<0,05 standart beta değerleri kullanılmıştır.

ORY: Oryantasyon Eğitimi, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, ÖDA: Örgütsel Destek Algısı.

Tablo 6’da görüldüğü gibi, öncelikle oryantasyon eğitiminin bağımsız değişken ve örgütsel destek algısının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Model 1’e göre oryantasyon eğitiminin örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta=0,49$, $p<0,01$). İkinci modelde ise, oryantasyon eğitiminin bağımsız değişken olduğu ve işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. Oluşturulan modele göre, oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta=-0,36$, $p<0,01$). Üçüncü aşamada, örgütsel destek algısı ve oryantasyon eğitiminin bağımsız değişken olduğu ve oryantasyon eğitiminin kontrol edildiği, işten ayrılma niyetinin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Analiz sonuçlarına göre, örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta=-0,50$, $p<0,01$); bu aşamada oryantasyon eğitimi değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin düşerek de olsa devam ettiği ($\beta=-0,11$, $p<0,05$), dolayısıyla örgütsel destek algısının oryantasyon ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde *kısmi aracılık* etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre *Hipotez 1, 2, 3 ve 4* kabul edilmiştir.

Sonuçlar

Yapılan alan yazın taramasında; oryantasyon eğitimi, işten ayrılma niyeti ve örgütsel destek algısı değişkenlerini bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, yapılan çalışmanın sonuçlarının alan yazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel destek algısının rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Yapılan analiz sonuçlarına göre; oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz, örgütsel destek algısı üzerinde ise olumlu bir etki gösterdiği görülmüştür. Aynı zamanda oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, örgütsel destek algısının kısmi aracı bir değişken olduğu saptanmıştır. Oryantasyon eğitimi alan işgörenler,örgütleri tarafından bir destek algısına sahip olup işten ayrılma niyetleri azalırken; oryantasyon eğitimi almayan veya bunu bir destek olarak algılamayan işgörenlerde işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmektedir. Bu noktada oryantasyon eğitiminin içeriği, süresi, eğitimcisi, kısaca oryantasyon eğitiminin niteliği önemli bir role sahiptir.

Daha detaylı şekilde açıklamak gerekirse; yapılan çalışmada, işgörenlerin oryantasyon eğitimini olumlu değerlendirmesinin, kişilerin işten ayrılma niyetlerini azalttığı görülmektedir. Balbay (2007), Batılı (2010) ve Atik (2015)’in yaptıkları çalışmalar da bu sonucu destekler niteliktedir. Örgütlerde işe alma ve yerleştirme dışında; işgörenin örgüte kazandırılması, kısa sürede uyumunun sağlanıp üretken bir birey haline gelmesi ve kendini örgütün bir parçası gibi hissetmesi amaçlanmaktadır. Yeni işgörenin kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenmesi, hem kendisi hem de örgütü adına önemli bir kazanımdır. Bu sürecin başarılı bir şekilde geçirilmesinde oryantasyon eğitimi büyük önem taşımaktadır. Yeni işgörenin örgütte çalışacağı süre boyunca olumlu veya olumsuz

davranışlar/eylemlerde bulunmasına neden olacak ilk izlenimleri, onun işe devam etme veya ayrılma kararı almasında da etkili olacaktır. Yeni işinde başarılı olmak isteyen işgörenlerin daha ilk başta hayal kırıklığı ve moral bozukluğu yaşaması, her iki taraf için kısa sürede giderilemeyecek kayıplara yol açabilir. Oldukça hassas olan bu geçiş sürecinin yönetimi, yeni işgörenin örgüte kazandırılmasında önemli bir role sahiptir. Kişi bu süreçte işte kalma veya ayrılma eğilimi göstermektedir. Öte yandan destekleyici örgüt, işgörenlere onların başarılarını desteklediğini, işleriyle veya örgütle ilgili mutluluklarını ve memnuniyetlerini önemseydiğini ve her konuda onların ihtiyacı olan “saygı, ait olma, duygusal destek vb. gibi” duyguları karşılayacağını oryantasyon eğitimi sürecinde hissettirerek, onlarda destek algısı oluşturacaktır. Örgütün bireysel veya iş ile ilgili sorunlar karşısında destek olmak için hazır olduğunu algılatması, işgörenin ihtiyacı olan duygusal desteği de karşılamaktadır.

Bu sürecin, “yeni işgörenin işteki verimliliği, performansı, örgütün amaçlarına bağlılığı ve işten ayrılma niyeti” üzerinde büyük etkisi vardır. Aynı zamanda oryantasyon eğitimi, örgütün işgörenine değer verdiğinin de bir göstergesi olduğundan, bireyde aidiyet duygusunu artırıp, bu yolla da işgücü devir oranını azaltacaktır. Alanyazın araştırmaları da; Alıcı ve Çakır (2009), Atik (2015) ve Allen vd., (2008) yapılan çalışmayı destekler niteliktedir. Bu sonuçlara dayanarak oryantasyon eğitimi almış işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinde azalış gösterdiğini hem çalışmamızda hem de bahsedilen diğer çalışmalarda görmek mümkündür.

Öneriler

Rekabet üstünlüğü sağlamanın en iyi yolu, örgütlerin entelektüel sermayesine gereken önem ve değeri vermektir. Bu nedenle örgütlerin, oryantasyon eğitiminin gerekliliğini, önemini ve sonuçlarını iyi anlaması, hem kendileri hem de işgörenleri açısından oldukça önemlidir. Örgütlerin niteliği, oryantasyon eğitime verdiği önemle ölçülebilirken; kişiler açısından da işe alım sonrasında örgütün kendi gelişimi ve işe uyumu için gösterilen emek ile ölçülebilir. İlk algı oluşumunun başladığı ilk çalışma günlerinde hem duygusal hem de psikolojik olarak doğan bir takım ihtiyaçlar doğru planlanmış bir oryantasyon eğitimi ile giderilebilir. Her aşamasının kritik önemi olduğu savunulan bu süreçte kişi örgüt işgörenleri açısından bir destek algılar. Oryantasyon eğitimi uygulaması sürecinde işgörenlerin örgütleri tarafından algıladığı destek, onların örgüte bağlılık duymalarını sağlamakta ve iş tatminini yükselterek işte kalmak istemelerine katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan, işe ve örgüte yabancı olan işgörene, iş ve örgütle ilgili gereken bilgilerin verilmesi, örgüt strateji ve politikalarının anlatılması, kişinin yetkinlik ve becerileriyle işin gerektiği nitelikleri anlamalarının sağlanması onların daha kısa sürede verimli birer işgören haline gelmesi açısından da önemli katkılar sağlayacaktır.

Örgütler için işgörenlerinin destek algılarının olumlu yönde artırılmasının, onların davranışlarının da olumlu yönde sürmesi açısından önem taşıdığını göstermektedir. İşgörenlerin duygu, düşünce ve mutluluklarına gereken önem ve değer verildiğinde, örgüte katkıda bulduklarını hissettirildiğinde ve iş güvenlikleri sağlandığında örgütsel destek algıları da en yüksek düzeylere çıkmakta ve bir takım olumlu tepkisel davranış ve tutumlarda bulunmaktadır. İyi planlanmış, etkili bir oryantasyon eğitiminin sonuçları, “örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyetinde ve devamsızlıkta azalma, performans artışı, örgütsel vatandaşlık, üretkenlik ve buluşların artması, sorumluluk duygusunun artması ve stres ve tükenme davranışlarında azalma”, şeklinde sıralanabilir. Bu ilgiyi ve emeği gören işgörenler, işleriyle ilgili mutluluk ve tatmin duyarlar ve uyum içinde çalışırlar. Diğer taraftan tatminsizlik yaşayan işgörenler ise, örgüte karşı tepkili davranışlar gösterebilir; bu da hem bireysel hem de örgütsel

performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgüt amaç ve hedeflerine daha iyi hizmet edecek bir güç birliğinin geliştirilmesi ve karşılıklı kişisel ve ortak hedeflere doğru adımlar atılmasında, oryantasyon eğitiminin önemi açıktır.

Geleceğe dönük olarak bu kapsamda yapılabilecek çalışmalar düşünüldüğünde; oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, örgütsel imaj ve markalaşmanın yeri önerilebilir. Soyut varlıklardan biri olan “örgütsel imaj ve marka”, özellikle örgütün sahip olduğu bütün niteliklerin ön plana çıkarılarak, bir bütün olarak değerlendirilmesidir. Dolayısıyla örgütün kültürü, felsefesi, vizyonu, işgörenleri, yöneticileri, kurucusu gibi örgütle ilgili çok sayıda unsur, örgütün imaj ve markasının şekillenmesinde etkili olabilmektedir (Demir, 2010: 24). Burada örgüt politika ve stratejisine göre şekillenen oryantasyon planı ve uygulaması, kurum imaj ve markalaşmasına da negatif veya pozitif bir yön verdiği ve hatta işten ayrılmaların da örgütün bu nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığı gibi nedenlerle bahsedilen kavramlar arası ilişkiler incelenebilir. Ayrıca burada sözü edilen değişkenler arasındaki ilişkilerin, günümüzde artan esnek çalışma uygulamalarında ve sanal örgütlenmelerde nasıl bir anlam ve içeriğe kavuşturulabileceği de önemli bir araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Acevedo, J. M., & Yancey, G. B. (2011). Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning*, 23(5), 349-354.
- Akbaş, V. (2008). *Halk eğitimi merkezlerinde eğitici personel adaylarının seçim süreci ve seçim sonrası eğitici personelin iş doyum düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The Effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.
- Akgündüz, Y., & Çakıcı, A.C. (2015). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslar Arası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Alıcı, U. P. & Çakır, A. (2009). Hemşirelerin Özel bir hastanede uygulanan klinik oryantasyon programına ilişkin görüşleri. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 2, 45-56.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factors Impacting the perceived organizational support of it employees. *Information & Management*, 45(8), 556-563.
- Altuğ Turgut, B. (2010). *Tüketici etnosentrizminin satın alma davranışlarına etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *İstanbul Management Journal*, 26(79), 112-130.

- Artan, S. (1989). *Personel yönetimi*. (2. Baskı), İstanbul: Gül Basım ve Yayın.
- Aslan, Ö. G. H., & Büyükbeşe, T. (2017). Otel işletmelerinde eğitim uygulamaları ve örgütsel iletişimin işten ayrılma niyetine etkisi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(12), 1-12
- Ataklı, A. (1992). Verimlilik için işe alıştırma eğitimi ve önemi. *Verimlilik Dergisi*, 21(3), 7-22.
- Atay, H. (2011). *Duygusal oryantasyon süreci: Kuşadası'nda bulunan a grubu seyahat acentaları üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Atik, H. A. (2015). *Otel işletmelerinde oryantasyon eğitiminin değerlendirilmesi: İstanbul-Beyoğlu örneği*. (Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Balbay, Z. (2007). *Oryantasyon eğitiminin çalışanların turnoverına etkisi ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Barutcu, K. (2015). *Kamu personelinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Batılı, S. B. (2010). *Oryantasyon eğitimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik mevcut durum analizi ve finans sektöründe bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bolat O. İ. (2011). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13 (2), 63-80.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute*, 12(21).
- Bulgulu, B. M. (2008). *İşgörenin toplumsallaşma sürecinde işe alıştırma eğitiminin önemi üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Byars, L. L., & Rue, L. (2000). Human resources management: Theory and practice. *London: Macmillan Press. Development on The Bottom Line (4th Ed.)*, London: Pitman.
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 391-410.
- Cho, S., Johanson, M. M., & 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(3), 374-381.
- Çağıl, E. (2007). *İşletmelerde personel eğitimi, verimlilik ile ilişkisi ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Derinbay, D. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying A Multi-Level Multi Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Günay, F. (2010). *Oryantasyon eğitiminin örgütsel bağlılığa olan etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *Istanbul Business Research*, 41(2), 189-213.
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-Sem). Sage Publications.
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K., & Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of Management Journal*, 52(3), 506-526.
- Islam, T., Ahmad, U., Ali, G., Ahmed, I., & Bowra, Z. A. (2013). Turnover intentions: The influence of perceived organizational support and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 103, 1238-1242.

- İshakoğlu, G. (1998). *Örgüt-birey uyumunun sağlanmasında personel seçimi ve sosyalleşmenin önemi* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Jayasundera, J., Jayakody, J., & Jayawardana, L. (2016). Perceived organizational support and turnover intention of generation Y employees: The role of leader member Exchange. *Sri Lankan Journal of Management*, 21(2), 1-35.
- Johlke, M. C., Stamper, C. L., & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to boundaryspanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116-128.
- 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), 1126.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel.
- Kayış, A. (2010). *Güvenilirlik analizi. Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, 5, 403-419.
- Kerse, Y., & Gelibolu, L. (2015). Tüketicilerin etnosentrik eğilimlerinde rolü olan faktörlerin etkisinin incelenmesi: Kars ilinde bir uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 3(2), 169-189.
- Kocabacak, A. (2006). İnsan kaynakları eğitiminde oryantasyon: perakendecilik sektöründe bir uygulama (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liu, W. (2004). *Perceived organizational support: linking human resource management practices with important work outcomes* (Doctoral Dissertation).
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management*, Mason: South
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison- Wesley.
- Noe, R. A. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*, (Çev. Canan Çetin). İstanbul: Beta Yayınları.
- Okakın, N. (2008). *Çalışma hayatında insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Örücü, E., & Boz, H. (2014). Konaklama işletmelerinde işe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 61-76.

- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2).
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özer, Ö. (2004). *İşletmelerde oryantasyon eğitimi ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özkalp, E. (2004). *Davranış bilimlerine giriş*, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Pack, S. M. (2005). *Antecedents and consequences of perceived organizational support for ncaa athletic administrators* (Doctoral Dissertation). The Ohio State University.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Roehl, W. S., & Swerdlow, S. (1999). Training and it's impact on organizational commitment among lodging employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(2), 176-194.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of *exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining*
- Seymen, O. A. (2002). Turizm işletmelerinde oryantasyon eğitiminin insan kaynakları yönetimi açısından önemi ve buna yönelik program modelinin oluşturulması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 15-26.
- Sherman W.A. & Bohlander, W.G. (1992). *Managing human resources*. (9. Baskı), Ohio: College Division, South- Western Publishing.
- Smith, S. A., & Mazin, R. (2004). *The Hr answer book: An İndispensable guide for managers and human resources professionals*, New York: American Management Association.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The İmpact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Şenatalar, F. (1978). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. İstanbul Üniversite Kitabevi.
- Taştan, S., İşçi, E., & Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121138.
- Tekingündüz, S., & 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.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

- Turunç Ö., & 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.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey-örgüt uyumu kuramı ve dalaman havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ünlüöner, M. B., & Boylu, Y. (2016). İşe Alıştırma eğitimlerinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma.. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 407- 426.
- Ünsar, S. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde oryantasyon eğitimi. *Mess Mercek Dergisi*, 8(28), 33-87.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Yalçın, S. (1994). *Personel yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yenilmez, K., Kaya, S., Balçık, P. Y., & Dolgun, N. A. (2016). Hastanelerde işe alıştırma (oryantasyon) programının değerlendirilmesi: Hacettepe Üniversitesi hastaneleri örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(2).
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E., & Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29(1), 97124.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Pearson Education Inc., New Jersey: Upper Saddle River.
- Zagenczyk, T. J. (2001). *A social influence analysis of perceived organizational support* (Dissertation of Doctor of Philosophy). *The Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh*.

The Role of Organizational Support Perception in The Effect of Orientation Training Applied in Hotel Businesses on the Intention to Quit Job

Eda KESKİN

Balıkesir University, Institute of Social Science, Balıkesir/Turkey

Oya AYTEMİZ SEYMEN

Balıkesir University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Balıkesir/Turkey

Extensive Summary

The basic element of the recruitment process, which is one of the human resources management functions, is to find and select the right employee for the right job. In today's increasingly competitive conditions, it is becoming more and more important to approach meticulously the efforts to find the right person for vacancies or new positions in organizations as well as retention, development and motivation of intellectual capital. Since orientation training (get used to the work) is the first training program for employees, it is a very important tool for increasing employee and therefore organizational productivity. According to Mathis and Jackson (1976, p.205), orientation training is the whole of the work done to get the new employee to get used to the work and organization. According to Philips (1987, p.144), orientation training is a work-in process that is organized to ensure that employees understand the organization and become a productive employee as soon as they begin. With orientation training, employees can adapt to the organization in a shorter period of time as they have the opportunity to know the organization and environment they will work with, job descriptions and colleagues and to be informed about working conditions in general. It is seen that if the orientation application cannot be carried out effectively or if it is not done properly, the employees' intention to quit increases and this brings many individual and organizational problems. Therefore, supporting this process with good orientation training content will create a comforting feeling that employees make the right choice, so their worries will be minimized and they will have a future in that organization. (Diane, 2011, p. 23).

On the other hand, the unfulfilled desires and expectations of the employees in the organization they work in can cause them not to feel well in psychological, physiological and economic aspects and think the idea of quitting. That's why , in order to achieve the goals of development and continuity, organizations must meet the wishes and expectations of their employees and try to minimize their intention to leave. (Yıldırım et. al., 2014, p.36). According to the researches, the reasons for self-employment are largely in the first six months after they started to work. It is often happens that this is due to the fact that new employees are completely left to their own and there is no one to introduce they with colleagues and support them (Yalçın, 1994, p.70; Roehl & Swerdlow, 1999, p.179). The management of this highly sensitive transition process has an important role in gaining new employees to the organization (Günay, 2010, p.44-45). This process has a great impact on “the productivity, performance, commitment to the goals of the organization and the intention to quit“ of new employees. At the same time, orientation training is an indication that the organization values its employees and increases their sense of belonging and labor turnover rate is also decreasing (Gunay, 2010, p.51).

If employees perceive that they are supported by their organizations, treated and take care with fairness, they will increase their productivity and focus more easily on their tasks. Accordingly, the perception of organizational

support can be defined as the fact that employees always feel safe and that the organization they work for is always behind them (Özdevecioğlu, 2003, p.113-130). According to another definition, it is defined as the perception that employees care and support themselves by employees of other organizations (Eisenberger et. al., 1986, p.500-507). Böylece, örgütler işgörenlerin mutluluğunu önemsedikleri, onların beklentilerini karşıladığı, verdiği sözleri tuttuğu ve bunun işgörenler tarafından doğru algılanmasını sağladıkları sürece ilişki devam edebilmektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002, p.703). Based on these definitions, it can be said that the perception of organizational support differs from one person to another and is perceived differently, and is a concept based on seeing the feedback expected by the employees as a result of their contributions to their organizations and feeling that they are valued by their organization (Yoshimura, 2003, p.10). In this case, it can be said that the stronger the perceived support by the employee, the less intention to leave will be (Dysvik & Kuvaas, 2013, p.563; Rhoades & Eisenberger, 2002, p.700; Allen et. al., 2003, p.31; Stamper & Johlke, 2003, p.571; Loi, et. al., 2006, p.114).

In this study, the theoretical foundations of the perception of organizational support were examined in three parts as social change theory, reciprocity theory and leader-member interaction theory. Social change theory states that the two-way expectations between employees and employers in organizations are mutual. in other words, this relationship can be seen as a kind of exchange. (Turunç, 2010, p.252). When the principle of reciprocity norm is considered within the scope of employee-employer relations; It is based on the expectation that the employer will exhibit good behavior as a result of the employee's good behavior towards the employee. Considering organizational support; it is important for the employees to want to show this response with the behaviors that the organization values. The perception of organizational support reveals the necessity of considering the well-being of the organization and helping it achieve its goals (Eisenberger et. al., 2001, p.42). According to Scandura (1986), the most important element of the leader-member interaction theory is the quality of the relationship and interaction between the leader and the employees. This quality shows the level of interest, support and resources of the leader to the employees (Liden & Graen, 1980, p.451-452). In addition, the leader-member interaction assumes that the leader establishes relationships with each employee at different levels and in ways that do not treat all employees in the same way. These relationships may develop as a result of a strong interaction based on mutual respect and trust, and may be limited only to the terms of the employment contract. (Graen & Cashman, 1975; Graen et. al., 1977; Sparrowe & Liden, 1997, p.11). This indicates the quality of the interaction.

Gaertner (1999, p.479) describes his intention to quit as an individual's tendency to leave a social system on his own initiative and, Gürbüz and Bekmezci (2012, p.193) explain the employee's thoughts about leaving the job. The intention to leave differs from the act of quitting and refers to the intention of employees to assess themselves in order to stay or leave the job (Mobley, 1982, p.10). At this stage, the employee is seriously considering quitting his current job (Bayarçelik & Fındıklı, 2016, p.404). If the employee is dissatisfied with his job, he thinks to what extent it is possible to quit the job or to what extent it is beneficial to work in another job and ultimately makes a decision by evaluating the existing job and existing job opportunities (Mobley, 1977, p.238).

The sample of the study consists of 4 and 5 star hotels operating in Ankara. The data of the study was collected through questionnaires and 347 questionnaires were analyzed in this context. To determine the reliability of scales, internal consistency (Cronbach's alpha) analysis, explanatory factor analysis to test the factorial validity, common method variance analysis to identify and eliminate measurement errors, correlation analysis to measure relationships

between variables; In order to determine the effects of variables on each other, hierarchical regression analysis was performed. As a result of factor analysis in orientation training, a two-factor value with higher eigenvalue was found. Taking into account the expressions in the factors, the first factor was called as welcome / preliminary information and the second factor was called as detailed information. As a result of factor analysis in the perception of organizational support, a two-factor value has emerged with a higher self-value. Considering the expressions in the factors, the first factor was called as appraisal and the second factor was called personal appreciation. The factor analysis was conducted for the intention to quit. According to the results of the other analysis, orientation training had a negative effect on intention to quit and had a positive effect on the perception of organizational support. At the same time, it was found that the perception of organizational support was a partial mediator variable in the effect of orientation training on the intention to quit. Orientation training creates a perception of organizational support among employees and reduces their intention to leave, and it is seen that those who do not receive orientation training or do not perceive it as a support increase their intention to leave.