BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KİŞİLER ARASI ÇATIŞMANIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

HAZIRLAYAN

ERKUT ATEŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. OKAN YELOĞLU

ANKARA-2020

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

Tarih: 27 / 07 / 2020

Öğrencinin Adı, Soyadı: Erkut ATEŞ

Öğrencinin Numarası: 21910481

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Yönetimi

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU

Tez Başlığı: Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Kişiler Arası Çatışmanın Düzenleyici Etkisi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 39 sayfalık kısmına ilişkin, 27 / 07 / 2020 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %12'dır. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç

2. Alıntılar hariç

3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....

ONAY

Tarih: 27 / 07 / 2020

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU

TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı hazırlamak için işimi ve hayatımdaki tüm etmenleri durdurarak odaklanmam ve çok fazla çalışmam gerekti. Bu zorlu süreçte maddi ve manevi olarak yanımda olan aileme sonsuz teşekkür ederim ve onlara sahip olduğum için çok şanslıyım.

Çalışmamın en başından itibaren bana sonsuz destek sağlayan çok kıymetli danışmanım ve hayatımın her döneminde kendisine ihtiyaç duyacağım Prof. Dr. Okan Yeloğlu'na büyük minnettarlık duymaktayım. Onun öngörüsü, desteği, yol göstericiliği ve inanılmaz yapıcı yorumları çalışmam sırasında beni çok motive etti ve her yazdığım kelimede, her okuduğum makalede, her analizimde kendisine tekrar tekrar teşekkür ettim ve her zaman teşekkür edeceğim.

Araştırmanın en önemli bileşeni elbette ki samimi ve dürüst bir şekilde çok özel olan anket sorularını yanıtlayan katılımcılar oldu. Tüm katılımcılara teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Parçası olmaktan her zaman gurur duyduğum Başkent Üniversitesine ve başta kurucu rektörümüz Prof. Dr. Mehmet Haberal olmak üzere tüm Başkent Üniversitesi ailesine, lisans ve yüksek lisans hocalarıma sonsuz teşekkür, saygı ve sevgilerimi sunmaktan mutluluk duymaktayım.

Çalışmam sırasında beni en çok motive eden ve yorulduğum her an bana enerji veren çok kıymetli lisans bölüm başkanım Prof. Dr. İsmail Erdem oldu. Onun gülüşü ve eğitimi süresinde yaşadıkları bana her zaman çok büyük enerji verdi ve vermeye de devam ediyor. En büyük teşekkürümü İsmail Hocama ediyorum, kendisinin öğrencisi olmak büyük bir gurur ve mutluluk. Bu çalışmamı ve bundan sonra yapacağım tüm çalışmaları kendisinin unutulmayacak anılarına ve öğretilerine adıyorum.

ÖZET

ERKUT ATEŞ

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KİŞİLER ARASI ÇATIŞMANIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümü, 2020

Bu araştırma kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı ve kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkilerini incelemek için tasarlanmıştır. Araştırma örneklemi Ankara'daki Ar-Ge şirketleri çalışanlarından seçilmiş ve 446 kişiden internet aracılığıyla yapılan anket ile veri toplanmıştır. Örneklemin Ar-Ge şirketleri seçilme sebebi, Ar-Ge gruplarının ortak çalışmayı kolaylaştırmayan kaynak bağımlılığı, asimetrik beklentiler ve rol tanımlarındaki belirsizlikler gibi bazı kültürel özellikler taşımasıdır. Ek olarak yenilikçi çözümler sadece bir kişiye bağlı olarak erişilemediği için çok fazla etkileşim gerektirir. Bu tip durumlar ve etkileşimler çok şiddetli çatışmalar doğurabilmektedir. Araştırma sonunda kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyetine etkisinde, örgütsel bağlılık tam aracılık etkisi göstermektedir. Fakat kişiler arası çatışmanın bu etkileşimde düzenleyici rolü bulunmamıştır. Tüm bulgular, sonuç ve tartışma kısmında ele alınarak değerlendirilmiş ve tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, kişiler arası çatışma

ABSTRACT

ERKUT ATEŞ

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSON-ORGANIZATION FIT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION: MODERATOR EFFECT OF INTERPERSONAL CONFLICT

Social Sciences Institute, Master of Business Administration, 2020

This research is designed to examine the mediator effect of organizational commitment and the moderator effect of interpersonal conflict upon the relationship between person-organization fit and turnover intention. Research sample was chosen from Research and Development company's employees in Ankara and data is collected via a survey conducted to 446 employees through internet. Reason of choosing R&D population is R&D groups have some cultural characteristics which make them difficult to work with, like resource interdependence, nonsymmetric expectations and ambiguity in task definition. Addition to that, innovative solutions requires too much interaction since they can't be completed by one person. These types of situations and interactions could lead to severe conflicts. Results show that organizational commitment is fully mediates the relationship between person-organization fit and turnover intention. But interpersonal conflict showed no moderation effect in this relationship. All the findings are discussed in the result and discussion part.

Keywords: Person-organisation fit, organisational commitment turnover intention, interpersonal conflict

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR i
ÖZET ii
ABSTRACT iii
İÇİNDEKİLER iv
TABLOLAR LİSTESİ vi
ŞEKİLLER LİSTESİ vii
GİRİŞ 1
1. KURAMSAL ÇERÇEVE 3
1.1 İşten Ayrılma Niyeti 3
1.2. Kişi-Örgüt Uyumu 6
1.2.1. Kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki 9
1.3. Örgütsel Bağlılık 10
1.3.1. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki 13
1.3.2. Örgütsel bağlılık ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki 13
1.3.3. Örgütsel bağlılığın aracılık rolü 14
1.4. Örgütsel Çatışma 15
1.4.1. Kişiler arası çatışma 16
1.4.2. Kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkisi 19
2. ARAŞTIRMA TASARIMI VE METODU 22
2.1. Araştırma Modeli 22
2.2. Anket Soruları ve Veri Toplama Yöntemi 23
2.3. Örneklem 23
2.3. Veri Analizi 25
2.3.1. Güvenilirlik analizi 25
2.3.2. Doğrulayıcı faktör analizi 26
2.3.3. Normallik testi 27
2.3.4. Kurulan hipotezlerin testi ve sonuçları 28
2.3.4.1. Kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki 29
2.3.4.2. Kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki 30
2.3.4.3. Örgütsel bağlılığın aracılık rolü 31
2.3.4.4. Kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkisi 32
3. SONUÇLAR VE ÖNERİLER 35

3.1.Sonuçlar 35
3.2. Araştırmanın Kuramsal ve Uygulamaya Katkıları 37
KAYNAKLAR 40
EKLER
EK 1: ANKET
EK 2: ÖZGEÇMİŞ
Etik Kurul Onayı 57

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1-Araştırmada Kullanılan Ölçekler 23
Tablo 2-Örnekleme Ait Demografik Bilgiler 24
Tablo 3-Cronbach Alfa Katsayısı Anlamları 25
Tablo 4-Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayıları 25
Tablo 5-Uyum İyiliği İndeksi Karşılaştırması 26
Tablo 6-Ölçeklere Ait Normal Dağılım ve Ortalama Değer Tablosu 28
Tablo 7-Hipotez 1 Testi Sonuçları 30
Tablo 8-Hipotez 2 Testi Sonuçları 31
Tablo 9-Hipotez 3 Testi Sonuçları 32
Tablo 10-Hipotez 4 Testi Sonuçları 33
Tablo 11-Hipotez 5 Testi Sonuçları 34
Tablo 12-Hipotez 6 Testi Sonuçları 35

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1-İşten Ayrılma Niyeti Modeli 4
Şekil 2-Çekim-Seçim-Yıpranma Döngüsü 7
Şekil 3-Kişi-Örgüt Uyumu Modeli 8
Şekil 4-Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli 11
Şekil 5-Araştırma Modeli 22
Şekil 6-Doğrulayıcı Faktör Analizi 28

GİRİŞ

Kişilerin gönüllü olarak örgütlerini terk etme sebepleri, farklı yazarlarca uzun süredir araştırılmaktadır (Hom, Lee, Shaw, Hausknecht, 2017). İşten ayrılma niyeti araştırmaları, belirleyicileri ve sonuçları olarak iki temelde incelenir. Sonuçlarının araştırılmasının nedeni hesaplanması çok zor olan maliyetlerden dolayıdır. Bu maliyetler ayrılan kişinin yerine yeni kişi arama, sosyalleştirme süreçleri, oryantasyon maliyetleri gibi bütünsel olarak incelenen değiştirme ve eğitim maliyetidir (Tziner ve Birati, 1996). Belirleyici olarak incelendiğinde işten ayrılma niyeti araştırmaları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarını merkez almaktadır. Bağlılık ve tatminin yüksek olması, kişileri istikrara yöneltirken, düşük olması kişilerde bulundukları çevreye karşı isteksizlik yaratarak işten ayrılma niyetini kuvvetlendirir (Lance, 1991).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgüte katılımı ve kişinin kimliğinin örgütle olan bağının gücü olarak belirtilir (Becker, 1960). Örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir şekilde inanmak ve kabul etmek, örgütün çıkarları için kayda değer ölçüde çaba sarf etme isteği ve kesin bir şekilde örgütsel üyeliğe devam etme tutkusu olarak üç ana başlıkta incelenir (Mowday, Steers, Porter, 1979). Bu inanış ve ifade biçiminde olmayan kişilerin uzun süre örgütte kalma isteğinden bahsetmek mümkün değildir. Bağlılık tutumları, örgütün seçme ve sosyalleştirme süreçlerinden başlayarak kıdem, kişi karakteristiği ve örgüt yapısına kadar çok yönlü değişkenlerden etkilenerek kuvvetlendiği gibi örgüt çevresindeki yaşanan her türlü olumsuzluk sonrası zayıflayabilir. Örgütsel bağlılık kavramının incelenmesinin önemi bu durumda ortaya çıkar. Pek çok koşula bağlı olarak dengeli ve sürekli olarak gelişmesinden dolayı bağlılık tutumları, örgütsel davranışı açıklamada önemli bir kavramdır.

Örgütler uzun vade planlarını gerçekleştirmek, örgütsel etkinliği arttırabilmek ve rekabette avantaj sağlayabilmek için kendi ihtiyaç ve kültürüne uyumlu kişileri seçme eğilimindedirler (Caplan, 1987). Aynı şekilde kişiler de kendi karakterleri, değerleri ve yetenekleri bütününde kendilerine benzer örgütlere ilgi duyarlar. Kişi-örgüt uyumu, bu benzerlik ve ihtiyaçların bağdaşması sonucu ortaya çıkar (Kristof, 1996). Kişilerin örgütteki istikrarı bu bağdaşmanın kuvveti ile alakalıdır. Uyum algısı değiştiği zaman kişi ve örgüt arasındaki ilişki yıpranmaya başlar ve sonuç olarak bitebilir. Schneider'in (1987) kişilerin kendilerine benzer olduklarını düşündükleri örgütlere çekim duyduğunu, onlar tarafından seçildikten sonra girdikleri çevre ile uyumlu olmayanların yıpranarak örgütten ayrıldıklarını açıkladığı çekim-seçim-yıpranma döngüsü bu durumu açıklamakta yardımcı olmaktadır.

Çatışmanın örgütlerde kaçınılmaz ve sonlandırılamaz bir gerçek olduğundan bahsedilir. (Beebe, 2007). Çatışma, pek çok farklı yönü ve boyutuyla incelendiği için kesin bir tanımlama yapmak zordur fakat genel olarak kişiler arası fikir, kültür, değer, hedefler ve bakış açıları gibi farklılıkların var olmasından dolayı oluşmaktadır (Fisher, 2000). Bu sebeple, çatışmanın olmadığı örgüte rastlamak çok düşük bir olasılıktır (Butler, 1973). Zaman içerisinde kişiler arasındaki çatışmalar şiddetlenir ve yoğunlaşır. Bu durumda kişiler arasındaki sosyal ve iş ilişkisi düzeltilemeyecek şekilde zarar görebilir; çünkü çatışma kindarlık, düşmanlık, nefret gibi olumsuz duyguları da beraberinde getiren dinamik bir süreç olduğu için gizli olarak da kişinin benliğinde devam edebilir. Örgütü oluşturan ve eşit güç dengesindeki kişiler arasında yaşanan bu olumsuz davranış biçimi, kişiler arası çatışma olarak adlandırılır (Barki ve Hartwick, 2001).

Araştırma, kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi örgütsel bağlılık aracılığıyla incelemektedir. Bu üç değişken arasındaki etkileşimde olumsuz bir davranış biçimi olan kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkisinin anlamlı olup olmadığı araştırmanın ana sorusunu oluşturmaktadır. Araştırma örneklemi Ankara'da bulunan Ar-Ge şirketleridir. Ar-Ge grupları görevsel ve kültürel olarak çalışmayı birlikte kolaylaştırmayan çeşitli özellikler taşırlar ve bu durum çok şiddetli çatışmalara dönüşebilir. Bu sebepten dolayı örneklem Ar-Ge şirketleri olarak belirlenmiştir. Veri toplamak için kişilere internet aracılığı ile anket iletilmiştir. Verilerin analizi ilgili paket programlarında yapılmıştır.

Giriş kısmından sonra yazın üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm araştırma konusu olan işten ayrılma niyeti, kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve kişiler çatışma kavramları hakkında bilgiler içermekte ve aralarındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Hipotezler bu bölümde tanımlanmıştır. İkinci bölümde örneklem, araştırma yöntemi, araştırma modeli ve metotlar hakkında bilgiler içermektedir. Veri analizleri ve hipotez testleri bu bölümde yer almaktadır. Son ve üçüncü bölüm ise sonuç, tartışma ve bulgular bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde kuramsal ve uygulamaya yönelik katkılar, değerlendirmeler ve tartışmalar yer almaktadır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

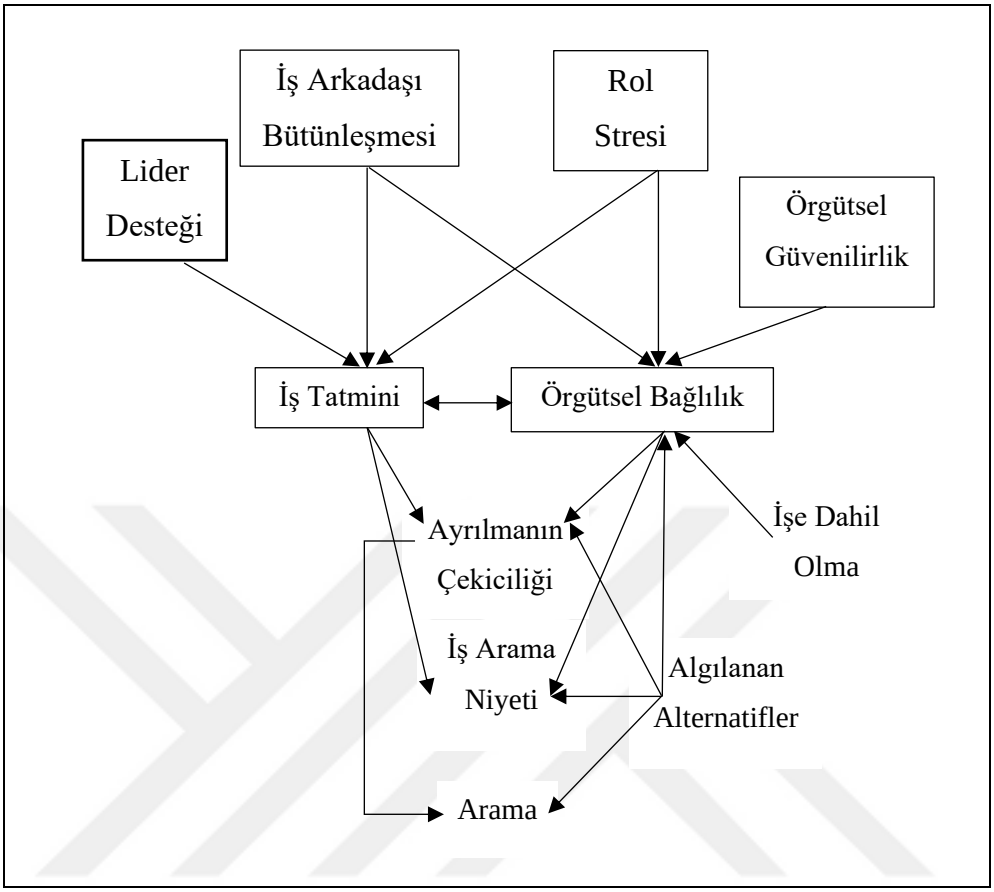
1.1 İşten Ayrılma Niyeti

Kişiler sürekli olarak olumsuzluklarla karşılaştığında yıpranır ve duygusal olarak bulundukları çevreye karşı uyumsuzluk hissederler. Duygusal uyumsuzluk, zaman içerisinde kişinin işine, bağlı olduğu örgüt ve çevresine karşı tatminsizlik yaratır. İş ve örgüt çevresine karşı bu olumsuz duyguları hisseden kişilerde bulundukları şartlarda çalışmak istemeyerek işten ayrılma niyeti gözlemlenir (Lance, 1991). İşten ayrılma niyeti kasıtlı olarak planlanan, zaman ile gelişen ve örgüt çevresindeki çatışma ve anlaşmazlıklar sonucu oluşan, kişinin iş araması ve ayrılması ile sonuçlanan bir süreçtir (Bluedorn, 1982).

İşten ayrılma niyeti araştırmaları, sonuçları ve belirleyicileri olarak ikiye ayrılır. Sonuçlarının araştırılmasının en büyük nedeni örgütlere olan maliyetleridir (Hinkin ve Tracey, 2000). Maliyetin tam olarak hesaplanması çok zordur fakat iki temel sınıfta incelenebilir. Birinci sınıf, yeni kişinin seçilme sürecinin başlaması için pozisyon ilanı, aday uygulamalarının işlem maliyeti, referans incelemeleri, mülakatların yapılması ve değerlendirilmesi, adayların işe uyumu, sağlık testleri gibi seçim süreçlerini kapsayan değiştirme maliyetidir. İkinci sınıf ise, örgütsel sosyalleştirme süreci, iş regülasyonlarını tanıma, performans belirteçlerini algılama ve kişilerin iş üzerinde öğreneceği aktiviteler gibi kişinin örgüte seçildikten sonra katlanılması gereken eğitim maliyeti olarak belirtilir (Tziner ve Birati, 1996). Ayrıca yüksek performans sağlayan bir kişi örgütten ayrıldığı zaman örgütün bileşenlerinin zayıflamasına neden olabilir. Fakat düşük performans sağlayan bir kişi işinden ayrılırsa bu örgüt için fırsata dönüşebilir; çünkü örgüt o kişinin örgütten uzaklaştırma maliyetine katlanmak zorunda kalmaz ve örgüt hedeflerini daha iyi şekilde anlayabilecek kişilerin getirilebilmesi için fırsat yaratır (Staw, 1980).

İşten ayrılma niyetinin belirleyicileri demografik olduğu gibi kavramsal değişkenler de olabilir. Kültür, eğitim, yaş, kıdem ve örgütsel yapı gibi demografik bileşenlerin (Pfeffer, 1985) yanı sıra örgütsel bağlılık (Porter, 1972) ve iş tatmini (Mobley, Griffeth, Hand, Meglino, 1979) kavramları da işten ayrılma niyetini açıklamada merkez olarak kabul edilir. Lance'e (1991) göre işten ayrılma niyetine örgütsel bağlılık ve iş tatmini doğrudan ve onları açıklayan lider desteği, çalışma arkadaşları arası ilişki, rol stresi, örgütsel güvenilirlik gibi kavramlar ise dolaylı olarak etki etmektedir. Bu etkiler, Şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1 - İşten Ayrılma Niyeti Modeli (Lance, 1991)



Kaynak: Lance,C. 1991. Evaluation of a Structural Model Relating Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Precursors to Voluntary Turnover. *Multivariate Behavioral Research,* 26(1), 137-162.

Lance'e (1991) göre, örgütsel bağlılığa direkt olarak örgütsel güvenilirlik, işe dahil olma ve algılanan alternatifler etki eder. Örgütsel güvenilirlik, örgütün kişilerin çıkarını en yüksek düzeyde tutması (Lance, 1991) ve kişiye vadettiklerini güvenilir bir şekilde sunacağına dair oluşan inanç olarak belirtilir (Buchanan II, 1974). Kişilerin bu algı durumunu hissetmesi, örgütsel bağlılığa pozitif etki etmektedir. Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer belirleyici ise işe dahil olmadır. İşe dahil olma, kişilerin benlik imajının bir parçasıdır ve iş aktivitelerine dahil olmak kişilere öz yeterlilik ve öz değer katar. Bu durum, örgütsel bağlılık ile pozitif etkileşimdedir (Blau ve Boal, 1987; Mathieu ve Farr, 1991). Kişiler, bilgi ve yeteneklerinin iş gücü pazarında daha iyi pazarlanabilir olduğunu anladıklarında örgütsel bağlılık algıları zayıflamaktadır. Bu durum diğer yönü ile incelendiğinde ise tam tersi etki oluşur. Zaman içerisinde kişilerin yetenekleri aşınır ve pazarlanamaz hale gelir. Bu durumda ise örgütsel bağlılık kuvvetlenir (Meyer ve Allen, 1991). Algılanan alternatiflerin mevcut durumla arasındaki farkın büyüklüğü örgütsel bağlılığa direkt olarak ve negatif yönlü etki etmektedir.

İş tatmini, işten ayrılma niyetindeki ikinci temel belirleyici unsur olarak belirtilir. Kişiler mücadele, çeşitlilik gerektiren ve yeteneklerini tam olarak kullandıkları işlerden daha fazla tatmin olmaktadırlar (Chew ve Chan, 2008). Elde edilebilecek ödüllere ulaşılabilmesindeki eşitlik algısı, kişilerin kendilerini diğer kişilerle kıyaslayarak performanslarında daha etkin olmalarına ve iş tatmininde artışa neden olmaktadır (Sempane, Rieger, Roodt, 2002). Kişilerin örgüt içerisindeki rolleri ve onu oluşturan belirleyiciler, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa direkt etki eden bir diğer unsurdur. Arzu edilen ve algılanan görev rolleri arasındaki farkın büyüklüğü kişilerde rol stresine neden olmaktadır. Kişilerin işlerindeki tecrübesizlik ve yetersizlikleri görev yükü ile birleştiğinde kişilerde iş tatminsizliği yaratır. Kişi ve örgüt arasındaki etkileşimde kişiler üzerindeki rol yükünün optimal düzeyde olmaması rol stresine sebep olan bir unsurdur (Acker, 2004; Kelioway ve Barting, 1991).

Örgüt içerisindeki çeşitli boyutlardaki kişiler arası ilişkiler, örgütsel bağlılık ve iş tatminine doğrudan etki etmektedir. Örgüt içerisindeki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin ilk açısı, kişi ve lider ilişkidir. Kişilerin liderleri ile algıladıkları ilişki, destek, davranışların bütünü örgütsel bağlılık ve iş tatminine direkt olarak etki eder ve yönlendirir (O'Reilly, 1991). Kişiler arası ilişkilerin ikinci açısı ise iş arkadaşı ilişkisi ve bütünleşmesidir. Bu bağın kuvvetli olması sosyal ödüller ve performans için fırsat yaratır ve ekip ruhunu geliştirerek örgütsel bağlılık ve iş tatminine olumlu katkı sağlar (Vitell ve Singhapakdi, 2008). Kişiler arası sosyalleşmesinin artması ve sosyal bağların kuvvetli olması psikolojik bir eklenti olarak örgütsel bağlılığı da arttırmaktadır (Seong, Kristof-Brown, Park, Hong, Shin, 2015).

İşten ayrılma niyeti bu bütünler çerçevesinde incelendiğinde bu bağlardan herhangi birinin zayıf olması zaman etkisiyle kişinin çevresi ile olan ilişkisini sorgulamasına yol açar. Kişiler kendilerini iş gücü piyasasında test ettikleri zaman ise bu sorgulamanın boyutu büyür ve işten ayrılma niyeti oluşur ve kuvvetlenir. (Chen, Hui, Sego 1998). Duygusal olarak bulunduğu çevreye ilgisi olmayan kişilerde stres, kaygı, umutsuzluk gibi olumsuz duygular da gözlemlenir (Hellman, 1997). Bütünüyle incelediğinde kişilerin örgütlerini terk etmesi tamamen olumsuz duygular yüzünden oluştuğu düşünülebilir.

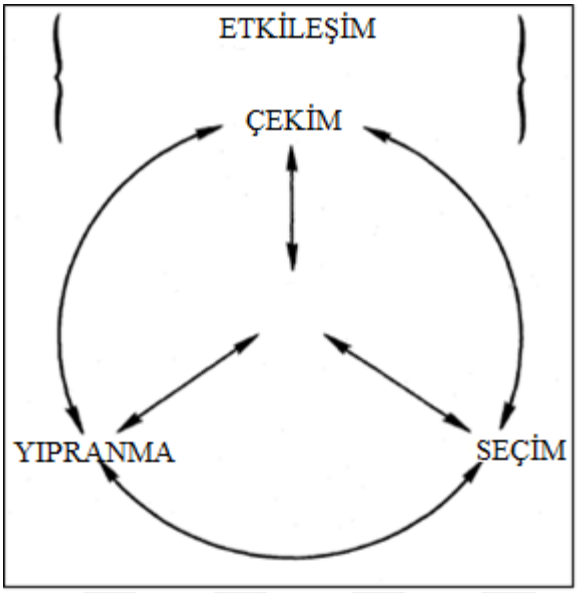
1.2. Kişi-Örgüt Uyumu

Örgütler, birbirleriyle etkileşen bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenler, birbirlerini dengeleyen, tutarlılık sağlayan veya uyumlu olan şekillerde var olabilmektedir. Örgütlerde bu farklı bileşenlerin birlikte uyum düzeyi yüksek olursa, bu efektif bir şekilde çalışabilir. Uyum düzeyi düşük olursa, bu durum problemlere, fonksiyonların çalışmamasına veya potansiyel altı performans sergilenmesine sebep olur (Nadler ve Tushman, 1980). Kişilerin, örgütleri oluşturan en önemli bileşenlerden biri olması ve kişi-örgüt uyumunun kişi davranış ve tutumlarında açıklayıcı gücü olması, bu kavramın araştırılmasını sürekli hale getirmektedir (Bolander ve Sandberg, 2013).

Yazın incelendiğinde kişi ve örgüt arasındaki etkileşimi dört ana başlıkta incelemek mümkündür. Kişi-örgüt uyumunun ilk varsayımı, kişilerin kendi karakterlerine ve hedeflerine uygun ve benzer çevreler aradıklarıdır (Lasser, 1974; Schneider, 1987); çünkü kişiler kendi karakteristiklerine benzer ve uyumlu olduklarını algıladıkları çevrelerde daha etkin ve tatmin olmuş hissederler (Bretz ve Judge, 1994). Dolayısıyla kişi-örgüt uyumun ilk yönü, kişi taraflıdır. Örgüt tarafından bakıldığı zaman ise örgütlerin; kendi iklimlerine uygun ve ihtiyaç duydukları kişileri seçtiği varsayımıdır; çünkü örgütler, kendi taleplerine en iyi karşılığı verebilecek, iş gerekliliklerine ve değişime ayak uydurabilecek, örgüte sadık ve bağlı olacak kişileri seçme eğilimindedirler (Caplan, 1987). Bu durumun sebebi kişiler ve çeşitli yeteneklerinin, örgütlere rekabette avantaj yaratan ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında kullanılan en önemli araçlardan biri olmasıdır (Ekwoaba, Ikeije, Ufoma, 2015). Üçüncü başlık ise uyumun iki yönlü olduğudur. Kişiler ve çevreler birbirlerini etkiler, şekillendirir veya tamamlar (Kristof, 1996; Swanson ve Fouad, 1999). Bu açıdan incelendiğinde tavırlar, davranışlar, kültür ve çıktılar sadece kişinin kendisiyle ya da çevre ile ilgili değil kişi ve çevrenin ikisin birlikte etkileşiminden ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle kişi-örgüt uyumu, kişi ve çevrenin etkileşmesinin sonucudur (Chatman, 1989a; Schneider, 1974). Kişi-örgüt uyumunun son incelenme şekli ise kuvvetidir. Kuvvetli uyum algılandığında kişilerde yüksek performans, iş tatmini, bağlılık, görev süresinde artış gibi olumlu sonuçlara etki ederek istikrara yönlendirirken (Bretz ve Judge, 1994), uyumun zayıf olması durumunda iş tatminsizliği, düşük performans ve işten ayrılma niyeti gözlemlenir (Tak, 2011).

Çevre, kişi ve davranışlar arasındaki güçlü etkileşim üzerine araştırma yapan Schneider'in (1987) kavramsallaştırdığı ve Şekil 2'de yer alan çekim-seçim-yıpranma modeli, kişi-örgüt uyumu araştırmalarının merkezini oluşturmaktadır.

Şekil 2 - Çekim-Seçim-Yıpranma Döngüsü, (Schneider, 1987)



Kaynak: Schneider, B. 1987. The People Make The Place, *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

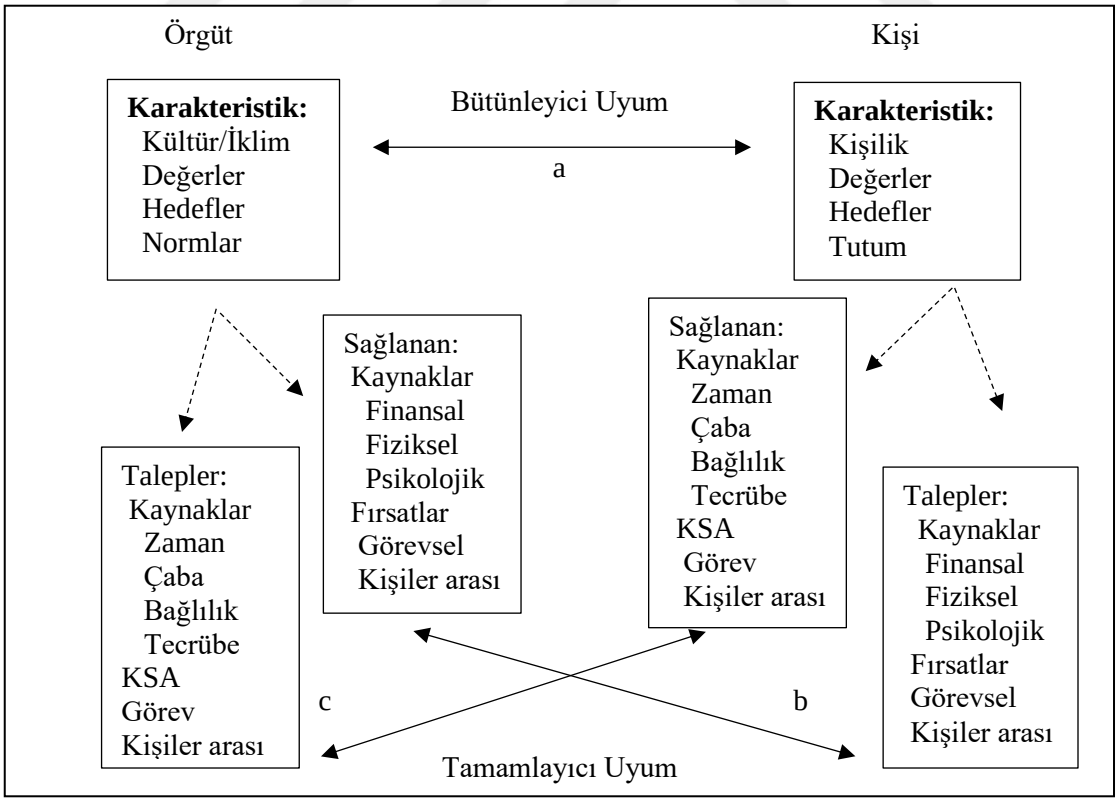
Kişiler kendi karakterleri, hedefleri, tavırları, tutumları ile örgütün hedefleri, yapısı, değerleri ve kültürü arasındaki uyumu tahmin etmeye çalışırlar (Schein ve Diamante, 1988). Bu tahmin değerinin yüksek olması kişilerde örgüte karşı çekim yaratır ve sonrasında işe alım ve seçim süreçleri gerçekleşir (Schneider, Goldstiein, Smith, 1995). Kişinin örgütteki istikrarı, seçildikten sonra çevre ile olan uyumu ile orantılıdır; çünkü uyumun anlaşılabilmesi için zaman ve sosyalleşme süreçlerinin ilerlemesi gerekmektedir (Chatman, 1989b; Cooper-Thomas, van Vianen, Anderson 2004).

Çekim-seçim-yıpranma döngüsü aşamaları ile incelendiğinde ilk aşama olan çekim, kişilerin kariyer ilgileri ve karakteristiğinin birer fonksiyonu olarak ortaya çıkar; çünkü kişiler kendi karakter ve hedeflerine uygun iş çevrelerini ve davranışsal özelliklerinin ortaya çıkarılmasını sağlayan ve buna izin veren çevreleri arama ve yaratma niyetindedirler (Holland, 1963). Bu bağlamda kişinin örgüte olan ilgisi, örgütün kendine uygun kişileri arayış sürecinden önce başlamış olur. Dolayısıyla çekimin tek yönlü olduğundan bahsetmek mümkündür. Örgütün kendini ifade etme biçimi, örgütsel hedeflerin ve değerlerin kişi tarafından algılanan benzerliği, çekimin kuvvetini arttırmaktadır. Örgütün yapısının ve hedeflerinin yanı sıra işin tanımı, iş ilanları, maaş, ödüller, sürdürülebilirlik algısı gibi konular da kişilerde çekime sebep olmaktadır (Gomes ve Neves, 2011; Lauver ve Kristof-Brown, 2001).

Seçim aşaması kişi-örgüt uyumun karşılıklı olarak arandığı aşamadır. Taraflar için seçim süreci zorlu olabilir; çünkü kişinin yetenek, bilgi ve tecrübelerine ek olarak değerleri, tutumları ve kişilik özellikleri seçim sürecine etki eder (Cable ve Judge, 1995). Kişinin örgütü seçmesinde ise örgütsel değerlerinin ve normların ne kadar kristalize olduğu, yoğunluğu ve içeriği önem kazanır (Chatman, 1989a).

Seçim sürecinin önemi, örgüte yeni katılan kişinin, örgüt kültürü ile olan uyumunun kişinin işten ayrılma niyetine olan etkisidir (McCulloch ve Turban, 2007). Seçim aşamasında örgütler hedeflerini gerçekleştirmek için belirli yetenek, tecrübe, değer ve tutumdaki kişileri örgüt çevresine dahil etme niyetindedirler. Kişiler ise kendi yetenek, değer ve hedeflerine uyumlu örgütü seçme eğilimindedir. Chatman (1989a), kişi-örgüt uyumunun kişisel ve örgütsel değerler etrafında bütünleştiğini belirterek, uyumun karşılıklı seçim ve örgütsel sosyalleştirme süreçlerinde anlaşılacağını belirtmiştir; çünkü değerler ve normlar, tarafların en temel ve sürekli yönleridir. Kristof (1996), bu yaklaşıma ek olarak kişi-örgüt uyumunu, bütünleyici ve tamamlayıcı uyum olarak iki temele ayırarak Şekil 3'teki gibi açıklamıştır.

Şekil 3 – Kişi-Örgüt Uyumu, Kristof (1996)



Kristof, A. L. (1996). Person-Organization fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1–49.

*KSA:Knowledge, Skills and Abilities. Bilgi, Yetenek ve Beceriler.

Kristof'a (1996) göre kişi-örgüt uyumu; *(a) en az bir taraf diğer tarafın ihtiyacını karşıladığında veya (b) temel karakteristikte ortak paylaşım olduğunda veya (c) ikisi de sağlandığında* oluşmaktadır. Kişinin çevredeki diğer kişilerin özelliklerine benzer özellikler sergilemesi ve çevre ile bütünlük oluşturması bütünleyici uyumu olarak tanımlanır. Tamamlayıcı uyum ise kişinin çevrede eksik olanı tamamlaması durumunda oluşan uyumdur. Bütünleyici uyum, tutum ve davranışsal, tamamlayıcı uyum ise talep edilen/sağlananların uyumudur. Bu ikim uyum türü, aralarında yüksek korelasyon göstermesine rağmen ayrı uyum şekilleri olarak kabul edilirler (Seong ve ark, 2015). Bu sebeple tamamlayıcı uyum daha çok kişi-iş uyumu ile ilişkilendirilir (Carless, 2005).

Değerler, belirli bir davranış veya hareket biçiminin ve son durumun, tersine tercih edilebilir olduğuna dair sürekli inançlar olarak belirtilir. Böylelikle kişilerin tutumlarını, yargılarını ve davranışlarını yönlendirir (Cable ve Judge, 1996). Araştırma, kişi davranışlarına odaklandığı için kişi-örgüt uyumu değer uyumu olarak ölçülmüştür. Kişinin değerlerini karakteristiği oluştururken, örgütsel değerleri içerisinde davranış gösteren ve yetenekleri, değerleri, hedefleri ve tutumları ile homojenlik oluşturan kişiler oluşturur (Schneider, 1987).

1.2.1. Kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Çekimin zıt yönü olarak tanımlanan yıpranma, Schneider'in yaklaşımının son açısıdır. Kişiler örgütlere karşı çekim hissedebilir, seçebilir veya seçilebilir fakat uyumlu olmadıklarını fark ettiklerinde duygusal olarak bulundukları çevreye karşı ilgisizlik hissederler. Bu durumda kişiler duygusal olarak yıpranmaya başlar (Schneider, 1987). Uyum algısının değişmesinde zaman içerisinde örgüt ve kişide oluşabilecek değişimler etkili olur. Temelde üç mekanizma bu değişime yol açar. Kişilerin sosyalleşme sürecinde değerleri değişebilir, örgütün değerleri veya algılanan değerler değişebilir ve kişiler örgütsel değerleri değiştirebilir. Kişi tarafından algılanan bu değişim, örgütün tümünün yansımasından oluşur ve bir bütündür. Kişilerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışları, kişisel değer ve hedeflerinin örgüt çevresine olan uyumunun kuvveti ile ilişkilidir (Edwards, Cable, Williamson, Lambert, Shipp, 2006). Bu tip değişimler sonucu kişi ve örgüt arasında değer çatışmaları yaşanır (Meglino ve Ravlin, 1998). Yazın dikkate alındığında örgüt çevresi ile uyumlu olmayan kişiler, örgütten ayrılma niyeti içerisindedirler (Cable ve Judge, 1995; Cooper-Thomas ve ark., 2004; Hassan, Akram, Naz, 2012; Schneider ve ark., 1995).

Hipotez 1: Kişi-örgüt uyumu arttıkça işten ayrılma niyetine etkisi negatif yönde olacaktır.

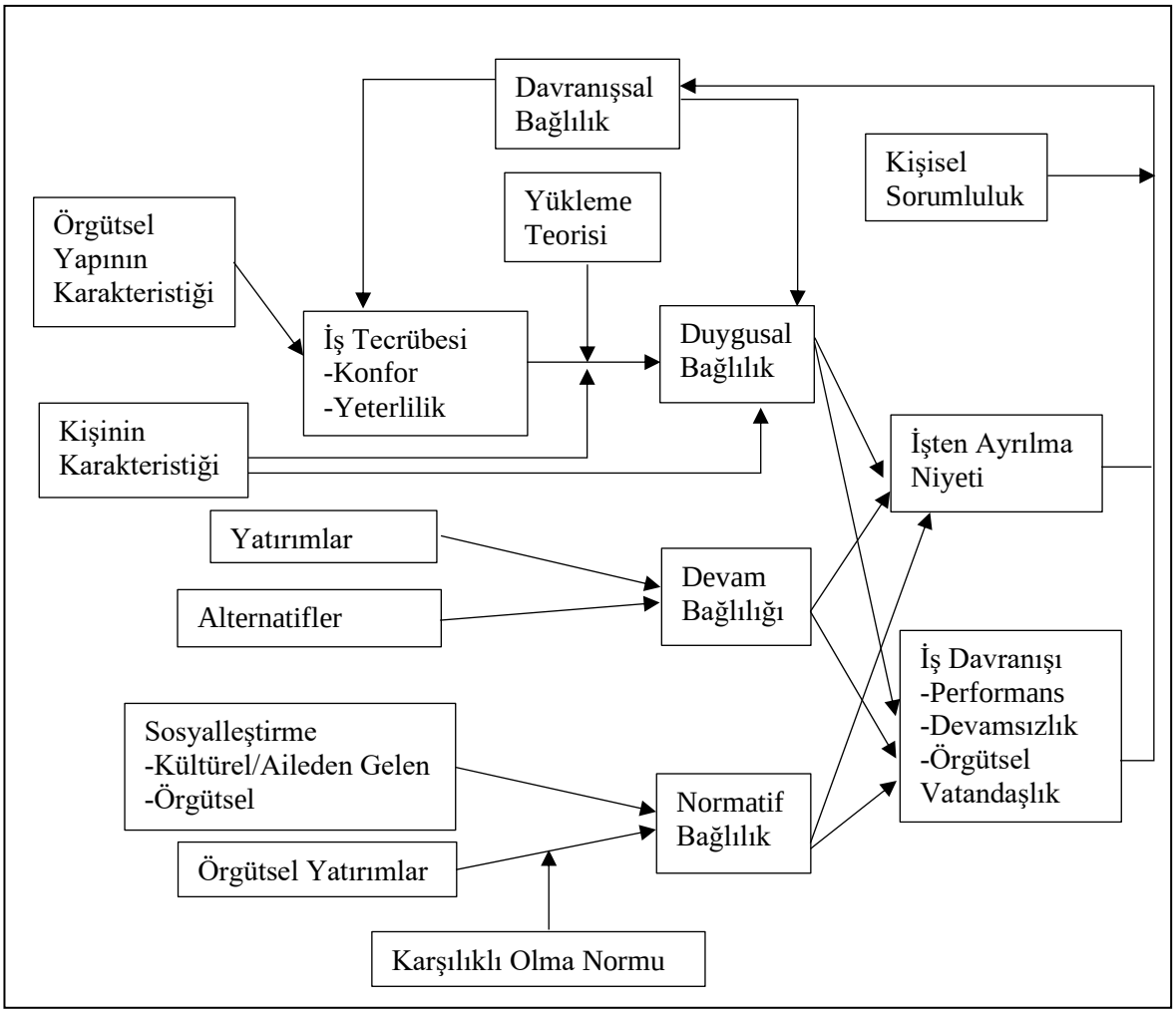
1.3. Örgütsel Bağlılık

Örgüt kuramında kabul görmüş yaklaşım, örgüt ve kişi arasındaki ilişkinin karşılıklı değişim halinde olduğudur. Taraflar kesin taleplerde bulunur ve bu talepler karşılığında çeşitli arzlarda bulunurlar (Kristof, 1996). Örgütün kişiden talebi, üretim ve katılımdır. Bu katılımın gücü örgütsel bağlılık olarak tanımlanır (Angle ve Perry, 1981; Meyer ve Allen, 1991). Bağlılık tutumları yavaş gelişir ve zaman etkisiyle kişinin örgütü ile olan ilişkisini sorgulamalarından dolayı, dengeli ve sürekli olarak aşamalı bir şekilde ilerler. Zaman içerisinde gelişmesinden dolayı bağlılık, örgütsel davranışın pek çoğunu etkili bir şekilde açıklar (Mowday ve ark., 1979). Bu durum, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarını karşılaştırarak netleştirilebilir. İş tatmini, kişilerin işlerinden tatmin olup olmadıklarının yansımasını ölçer (Sempane ve ark., 2002). Fakat örgütsel bağlılık daha bütünseldir ve kişilerin örgütün tümünden yansıyan duygularını ve bu duyguların gücünü içerir (Shore ve Wayne, 1993). Örgütsel bağlılık sadece örgüte değil örgütün hedef ve değerlerine de bağlanmak demektir (Mowday ve ark., 1979). Fakat kişinin iş tatmini sadece belirli iş çevresine sağladığı uyum ile ölçülür.

Örgütsel bağlılık, içerisinde örgütsel üyeliği devam ettirme arzusu, örgütün hedef ve değerlerini içselleştirme, örgütü kişisel kimlik ile özdeşleştirme, örgüt adına kayda değer çaba sarf etme arzusu, kişisel özgürlük ve daha yüksek ücret için örgütten ayrılmama isteği gibi pek çok duygu, düşünce ve ifade biçimini barındıran güçlü bir inanıştır (Buchanan II, 1974). Bu güçlü inanış, örgüt içerisindeki pek çok olumsuzluğun üstesinden gelebilmektedir (Porter, Steers, Boulian, 1973). Bu ifade ve düşünce biçiminde bulunan kişilerin, örgütün değer ve hedeflerini daha fazla benimsemesi ve bu hedefleri yerine getirmek örgütte kalma ve devam arzusu da artar.

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılıkta kullanılan üç ana yaklaşımı birleştirerek üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini kavramsallaştırmıştır. Bu üç kavram, kişinin duygusal olarak örgüte olan hisleri, ayrılmanın kişiye yaratacağı maliyet ve kişinin ahlaki değerleri etrafında oluşmaktadır. Meyer ve Allen'ın (1991) üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli Şekil 4'te detaylı şekilde açılanmıştır.

Şekil 4 - Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli, Meyer ve Allen, (1993)



Kaynak: Meyer, J. P. ve Allen, N. J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*,1(1), 61-89.

İlk bileşen olan duygusal bağlılık, Porter'in (1973) "kişinin örgütün değerlerini benimsemesi, örgütün beklentilerini aşma çabası ve örgütte devam etme arzusu" olarak tanımladığı örgütsel bağlılık tanımına dayanmaktadır. Bu sebeple duygusal bağlılık, sadakat ve örgütsel çıkarlar için kendini adama ifadesini içerir (Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001). Duygusal bağlılığı kişinin karakteristiği, örgütün kurumsallaşması ve organik yönetim yaklaşımları gibi örgütsel ve kişisel yapı ve boyut (Pfeffer, 1987), kişinin iş tecrübesinin örgüt içerisinde ona yarattığı konfor ve öz yeterlilik hissi gibi işin getirdiği boyut ve son olarak da yönetici, sosyal grup ve iş çevresinin kişide yarattığı duygusallık etkilemektedir (Shore ve Wayne, 1993). Kişiler bu bağlılık ayrımında istedikleri için örgütlerine bağlıdırlar (Shum, Bove, Auh, 2008).

Devam bağlılığı, kişilerde örgütten ayrılmaları halinde katlanmak zorunda oldukları maliyetlerin anlaşılması sonucu şekillenir (Cramer, 1996). Maliyet oluşturma ile alakalı her şeyin devam bağlılığını kuvvetlendirme potansiyeli vardır. İlk etki, algılanan alternatiflerdir. Zaman içerisinde iş gücü piyasasındaki gereklilikler değişir ve yenilenir. Kişilerin bilgi, yetenek ve tecrübeleri bu duruma yenik düşerek değişime ayak uyduramaz. Kişiler bu durumu fark ettiklerinde mevcut örgütlerinde istikrara yönelirler (Solinger, Olffen, Roe, 2008). Bazı durumlarda kişilerin kendi eylemleri de devam bağlılığına pozitif etki etmektedir. Kişiler çok özel yetenek gerektiren görevlere atanmayı kabul ettiklerinde de devam bağlılıkları kuvvetlenir (Iverson ve Buttigieg, 1999). Bu durum kişilerde yeteneklerini geliştirme yönünde bir yatırım algısından dolayı gelişir. Kişiler, yeteneklerini geliştirmeye uzun vade hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyarlar. Kişinin uzun vade hedefleri örgütün ona sağladıkları ile birleştiği zaman devam bağlılığına pozitif etki eder (Shum ve ark., 2008). Örgütlerine bu sebepten dolayı bağlı olan kişilerin örgütte kalma sebebi ihtiyaçları olduğu içindir.

Normatif bağlılık kişilerin istedikleri ya da ihtiyaç duydukları için değil algıladıkları yükümlülük ve zorunluluktan dolayı ortaya çıkar. Normatif bağlılık, Wiener'in (1982) içselleştirme yaklaşımıdır. Kişiler, örgütü kendi karakterleriyle ile ne kadar çok içselleştirirlerse o kadar yoğun normatif bağlılık oluşur (Wiener, 1982). Kişilerde bu içselleştirmenin oluşabilmesi, örgütün sosyalleştirme süreci ve kişiye sağladıklarına bağlıdır. Sosyalleştirme süreçlerinde yöneticiler kişilerin örgütsel değerleri, hedefleri ve normları daha iyi anlamalarını sağlayarak normatif bağlılığı güçlendirmeyi teşvik ederler (Wallace, Chernatony, Buil, 2013; Caldwell, Chatman, O'Reilly, 1990). Sosyalleştirme süreçlerindeki lider ve çalışma arkadaşlarıyla kurulan olumlu ilişki algısı da kişilerde bu bağı kuvvetlendirmektedir (Ghosh ve Swamy, 2014). Örgütün kişinin gelişimi için sağladığı eğitim ve çeşitli kaynaklar gibi yatırım araçları kullanması normatif bağlılığı kuvvetlendiren bir diğer yöntemdir (Kuean, Kaur, Wong, 2010). Örgütün kişilere sağladıklarına karşılık kişiler de bağlılıklarını örgüte sunarlar. Bu durum karşılıklılık normudur. Kişi tarafında bu durum, kişinin karakteristiğinden ailesinden aldığı eğitime kadar kişiyi oluşturan değerlerin tümüne bağlıdır. Bu duygu durumlarını hisseden kişiler, liderlerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütün tümüne karşı sürdürülebilir olma yükümlülüğü taşırlar (Meyer ve Allen, 1991).

1.3.1. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Örgütsel bağlılık, zaman içerisinde dengeli, tutarlı ve örgüt çevresinde gerçekleşen olaylara bağlı olarak geliştiği için örgütsel davranışı açıklamakta önemli bir güce sahiptir. Örgüt çevresinde yaşanan olumlu olaylar bu bağı güçlendirirken, yaşanan olumsuzluklar bu bağı yıpratır. Bu etkiden dolayı örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini açıklayan en güçlü kavramlardan biridir (Lance, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002; Mowday ve ark., 1979). Örgütsel bağlılık kişinin örgütsel üyeliğe devam etmesi arzusunu içerir ve örgütü oluşturan bütüne karşı duyulan güçlü bir ifade biçimidir. Kişinin örgütüne karşı hissettiği bu güçlü duygu yönetici anlaşmazlığı ve düşük ücret gibi konuların üstesinden gelebilmektedir (Porter, 1973). Fakat bu bağın gücünün düşük olması kişilerde iş tatminsizliği, düşük performans ve işten ayrılma niyeti yaratmaktadır (Tak, 2011). Diğer yandan, işten ayrılma niyeti kasıtlı olarak planlanır ve tamamen bulunulan çevreye karşı olumlu bir duygu ve düşünce kalmamasından dolayı oluşur (Bluedorn, 1982). Dolayısıyla bu iki kavram arasında negatif yönlü ve güçlü bir korelasyon vardır.

1.3.2. Örgütsel bağlılık ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki

Kişiler, değerlerinin örgütün değerleri ve örgüt içerisinde davranış gösteren diğer kişilerin değerleriyle uyumlu olduğuna inandığında, aynı zamanda örgütün daha geniş misyonu ve hedeflerine de dahil olmuş hissetmeleri gerekir. Örgütüyle iyi bir uyum algısı içerisinde olan kişilerin, kendilerini tanımlamalarında örgütlerini kısmen de olsa kimliklerinin bir parçası olarak kullanırlar. İyi bir uyum algısı oluştuğunda kişiler, aynı sosyal kimliği taşıyan veya kendilerini eşit sosyal kimlikte tanımlayan kişilerin oluşturduğu bir psikolojik gruba dahil ederler. Bu durumda kişilerin örgütlerini kimliklerinin bir parçası olarak görmesi olasıdır (Cable ve DeRue, 2002). Bu inanç ve duygu durumunda olan kişiler, daha cazip iş teklifleri alsalar bile örgütlerinden ayrılma niyetleri oluşmaz (Jackson, Brett, Sessa, Cooper, 1991). Dolayısıyla kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif etkileşim vardır (Hoffman ve Woehr, 2006).

Hipotez 2: Kişi-örgüt uyumu arttıkça örgütsel bağlılığa etkisi pozitif yönde olacaktır.

1.3.3. Örgütsel bağlılığın aracılık rolü

Örgütsel bağlılık tanımı gereği belirli olaylar sonucu oluşmaktadır ve bağlılığın kuvveti belirli davranışları açıklayabilmektedir. Meyer ve Allen'ın (1991) üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli dikkate alındığında bağlılık tutumları örgütün yapısından kişinin karakteristiğine, algılanan alternatiflerden kişinin iş tecrübesine kadar pek çok öncül ve etkileşim sayesinde oluşur. Bağlılık tutumları sonuçlarına göre incelendiğinde ise işten ayrılma niyetini ve kişisel davranışlarını açıklayabilir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın tanımı gereği bir aracı durumda olduğundan bahsedilir (Wiener, 1982).

İşten ayrılma niyeti araştırmaları incelendiğinde çevreyle uyumlu olmayan kişilerin ayrılma niyeti içerisinde olduğu bulguları görülmektedir (Mobley ve ark., 1979; Schneider, 1987). Çevre ile uyum kuvvetli olduğu zaman ise bu durumun ters yönde çalışması gerekir (Chatman, 1989b).

Kişilerin kendi değer ve hedeflerine benzer kültüre sahip örgütlerle algıladıkları uyum, seçilme, sosyalleştirme ve zaman etkisiyle örgütün hedef ve değerlerine karşı güçlü bir inanış haline dönüşmesi beklenir (Caldwell ve O'Reilly, 1990; O'Reilly ve Chatman, 1986). Bu beklenti, çevreyle uyumlu olmayan kişilerin ayrılma niyeti içerisinde olduğu yaklaşımıyla (Schneider, 1987) bütünleştirildiğinde örgütsel bağlılık, kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında bir etkileşim olduğunu varsaymak yanlış olmaz.

Hipotez 3: Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü etkisi anlamlıdır.

1.4. Örgütsel Çatışma

Örgütlerde çatışma yönetimi ve çeşitli düzeylerdeki çatışma ortamı, sürekli olan ve günlük olarak ele alınması gereken bir gerçek olduğundan bahsedilir. Herhangi bir durumda iki katılımcının olması çatışma ortamı yaratır ve bu durum kaçınılmaz olduğu vurgulanır. Dolayısıyla çatışmanın olmadığı örgüte rastlamak çok zor bir olasılıktır (Butler, 1973). İki kişi, iki grup veya iş birimi ve hatta iki devletin çatışması bile örgütsel çatışmanın bir parçasıdır (Weerarathna ve Weerasinghe, 2017).

Örgütsel çatışma sonuçları, seviyeleri, boyut ve biçimlerine göre incelendiği için net bir tanım ile açıklayabilmek zordur. March ve Simon (1958) örgütsel çatışmayı karar verme mekanizmasındaki tutukluk olarak tanımlamaktadır ve bu yüzden de kişi veya grup alternatifler arasından seçim yaparken güçlük çekmektedir. Bu tanım günümüz karmaşık örgütleri için yetersiz olabilir. Pondy'e (1967) göre örgütsel çatışma, örgütsel davranışın içinde bulunan dinamik bir süreçtir. Fakat bu tanım ise çok geniş bir bakış açısıdır. Örgütsel çatışmayı daha net anlamak için Rahim ve Bonoma'nın (1979) tanımı kullanılabilir. Rahim ve Bonoma'ya göre örgütsel çatışma, taraflar arası veya içindeki etkileşim sonucu ortaya çıkan yetersizlik, uyumsuzluk veya anlaşmazlıktır. Baron (1990) örgütsel çatışma tanımlarını derleyerek, çatışmanın çeşitli temellere dayandığını belirtmiştir.

- Çatışma ortak çıkarlara sahip taraflar arasındaki olayları içerir ve bu çıkarlar iki taraf için de kabul edilmiş olmalıdır.
- Çatışma, bir tarafın diğer tarafın çıkarını engellediğine dair inanç içerir.
- Çatışma bir süreçtir ve mevcut bir ilişkinin geçmişte yaşadığı etkileşimin yansımasıdır.
- Çatışmanın oluşması için taraflardan birinin veya tümünün aksiyonları, diğer taraf veya tarafların hedeflerine ulaşmasında engel oluşturmalıdır.

Örgütsel çatışmayı üç sınıfa ayırarak incelemek mümkündür. Çatışma, sonuçlarına göre incelendiğinde işlevsel ve işlevsiz çatışma (Menon, Bharadwaj, Howell, 1996) olarak ikiye, seviyelerine göre incelendiğinde içsel, kişiler arası, grup içi, gruplar arası ve örgütler arası (Rahim ve Bonoma, 1979) olmak üzere beşe ve son olarak biçimlerine göre incelendiğinde görev, ilişki ve işlem çatışması (Jehn, 1997) olarak üçe ayrılarak incelenir. Kişiler arası çatışma tamamen olumsuz ifadeler içeren ve içerisinde pek çok çatışma biçimini barındıran olumsuz bir davranış biçimidir.

1.4.1. Kişiler arası çatışma

Kişiler arasında her türlü potansiyel farklılıkların olması, çatışmanın oluşması için yeterlidir. Eğer çatışma yoksa, kişiler arasındaki etkileşim düşük olduğu içindir. Etkileşimde ve eşit güç dengesinde olan kişiler arasındaki farklılıklardan oluşan bu olumsuz davranış biçimi, kişiler arası çatışma olarak adlandırılır (Fisher, 2000). Bu çatışmalar ufak fikir ayrılıkları olabilir veya kişilerin birbirlerine fiziksel saldırısı da olabilir. Kişiler arası çatışma, kişilerin birbirlerine hoş olmayan davranışlar sergilemesi gibi açık şekilde oluşabilir veya kişilerin birbirleri arkasından dedikodu yayması gibi gizli şekilde de olabilir. (Spector ve Jex, 1998). Kişiler arası çatışma, birbirine bağlı ve eşit güç dengesinde olan tarafların, algıladıkları farklılıklarda ve hedeflerinde tepki olarak verdikleri olumsuz davranışların tümüdür ve fikir ayrılığı, müdahale ve negatif duygular içerir (Barki ve Hartwick, 2001; Bowling, Beehr, Bennett, Watson, 2010).

Kişiler arası yaşanan çatışmalar grup içi ve gruplar arasında yaşanır (Rahim ve Bonoma, 1979). Grup içi çatışmanın oluşumu ilişki, görev ve işlem çatışması olarak üç ana başlıkta incelenir (Duke, 1995; Rispens, Jehn, Steinel 2020). Gruplar arası çatışma genellikle örgüt içerisindeki görev ve kaynakların dağılımı, bölge ve otorite ile alakalı olarak ortaya çıkar ve genellikle grup liderleri arasında oluşur (Rahim, 2002).

Grup içi çatışmanın ilk ayrımı grup üyelerinin görev, içerik ve hedefler üzerinde yaşadıkları fikir ayrılıklarından dolayı oluşan görev çatışmasıdır. Görev çatışması, genellikle rutin olmayan görevler üzerinde oluşur ve örgüt için işlevsel olduğundan bahsedilir (Lehmann-Willenbrock, Grohmann, Kauffeld 2011). Rutin olmayan görevler standart çözümlerle başarılamayacak görevler olarak değerlendirilir. Görev çatışmasının birinci işlevi, aynı hedefe ulaşmak için farklı bakış açıları geliştirmesi ve bu sayede alınan kararların kalitesini artmasıdır. Görev üzerinde oluşan çatışmalarda taraflar sorunlar ile yüzleşir ve çözüm için kişilerin yaratıcı yönü ortaya çıkar (Jehn, 1994) . Görev çatışmasının bu faydalı yönü hem kişisel hem de grup seviyesinde gözlemlenir. İkinci faydalı yönü ilişkisel boyutta oluşur. Grup üyeleri alınan kararları duygusal olarak benimser, takım ruhu gelişir, kişilerin empati yeteneği ve birbirlerine karşı olan ilişkilerinde olumlu sonuçlar gözlemlenir (Cosier ve Dalton, 1990; Pelled, 1996). Dolayısıyla grup performansı da bu yönde artış gösterir. Fakat görev çatışmasının çok düşük olduğu gruplarda etkinlik düşer ve grup bu durumu fark etmeyebilir (Schulz-Hardt, Jochims, Frey, 2002). Dolayısıyla görev çatışması örgütlerde itici bir güç olarak kullanılabilir.

İlişki çatışması, grup üyelerinin arasındaki kişisel uyumsuzluktur. Bu tip bir çatışma kişilerin arasındaki kültür, inanç, yetenek, eğitim, tecrübe, statü, hedefler ve değerler gibi karakteristik özelliklerin farklılıklardan dolayı oluşur (De Dreu ve Weingart, 2003). Eğer grup çok farklı kültür, stil, tutum, değer ve ilgilere sahip kişilerden oluşursa kişiler arasında çatışma oluşması ihtimali artar. Grup üyeleri arasındaki kişisel çatışmalar olumsuz sonuçlar ile ilişkilendirilmektedir; çünkü bu tip çatışmalar kişilerin kimliklerine karşı olumsuz duygular içerir (De Dreu ve Van Vianen, 2001). Bu olumsuz sonuçlar, kişi açısından incelendiğinde dikkat dağınıklığı, boşa harcanan zaman ve çaba, idrak etmekte yetersizlik, yeni bilgileri değerlendirebilme yeteneğinde ve bağlılıkta düşüş olarak gözlemlenebilir. İlişki çatışmasının etkileri grup seviyesinde incelendiğinde, üyeler arasında iş birliğinde ve iyi niyette düşüş, iletişimde ve anlaşmada kopukluk, problem çözmede gecikmeler, odaklanma sorunları ve yeni bilgilere erişme yeteneğinde düşüş gözlemlenebilir. Grup üyeleri karar alması gereken konular veya iş problemleri üzerine düşünmeleri gereken vakti birbirleri üzerinde harcadıkları için bilgi işleme sürecinin kısıtlanmasından dolayı performans düşer (Jehn, 1997).

Grup içi oluşan çatışmaların son şekli ise işlem çatışmasıdır. Bu tip fikir ayrılıklarında görevin kendisi ile ilgili değil, nasıl yapılacağına dair yöntem ve stratejiler üzerindeki fikir ayrılıkları tartışılır. Hangi kaynağın ne kadar kullanılacağı veya işin hangi kısmını grup üyelerinden hangisinin üstleneceği gibi operasyonel ve idari süreçler işlem çatışmasının bir parçasıdır (Jehn, 1997). Kişiler, bu tip çatışmalar sonucunda hak iddia etme ve başkalarını suçlama eğiliminde bulunurlar (Korsgaard, Jeong, Mahony, Pitariu 2008). Bu tip bir çatışma durumunda kişiler kendilerine kişisel olarak saldırıldığını, eşitsizliğin oluştuğunu ve dürüstlüğün ortadan kalktığını algılayabilirler. Dolayısıyla işlem çatışması kişilerde olumsuz duygular ile sonuçlanır. Görev dağılımı yapılırken kimin hangi konuda yetenek ve bilgili olduğuna dair oluşacak tartışmalar kişilerde birbirlerine karşı güvensizlik yaratabilir ve adaletsizlik algısı oluşabilir. Bu tip durumlarda taraflarda bilgi paylaşımında, beraber çalışma arzusunda ve güven duygusunda düşüklük görülür (Lehmann-Willenbrock ve ark., 2011).

Örgüt içerisinde gruplar arası çatışma otorite, kontrol, ödüller, bölge ve kıt kaynaklar gibi pek çok konudan dolayı ortaya çıkmaktadır (Chan, 1989). Görevlerin farklılıkları, gruplar arası kültür farkları, beraber karar verme ihtiyacı, ortak kaynakları beraber kullanma zorunluluğu gibi konular da gruplar arası çatışmanın oluşmasına yol açar (Rahim ve

Bonoma, 1979). Gruplar arası çatışmanın ortaya çıkmasındaki en büyük sebep her grubun kendi çıkarını en yukarıda tutmak istemesinden doğar (Richter, Scully, West, 2005) ve örgütü oluşturan gruplar arasında daima bir çekişme ve kıyaslama vardır (Klimoski, 1972). Gruplar arası çatışma genellikle grup liderleri arasında oluşur.

Çatışma, dinamik bir süreç olmasından dolayı şekil değiştirmektedir. Bu durumun ilk tetikleyicisi algısaldır ve kişilerin birbirlerini yanlış anlaması ile oluşmaktadır. Grup içi yaşanan herhangi bir çatışma şeklinde taraflar kendilerini yanlış aktarabilirler veya diğer tarafın tutumlarını yanlış anlayabilirler. Bu tip durumlarda yapılan tartışmalar veya iletilmek istenilen mesajlar tarafların birbirlerine kasıtlı düşmanlık yaptığı algısı yaratabilir (Amason, 1996). İkinci tetikleyici mekanizma ise davranışsaldır. Görev çatışması sırasında kullanılan sert dil, göz korkutma teknikleri ve kişisel sataşmalar gibi davranışlar, kişiler arası çatışmanın tetikleyicisidir. Bu tip durumlardan sonra taraflar yaralanmış, aşağılanmış, gücenmiş ve hatta diğer kişiler tarafından uygulanan tartışma teknikleri ile gaddarca davranışlara uğramış hissederler. Bu şekilde başarısız şekilde yönetilen veya ifade edilen görev çatışmaları zaman ile ilişki çatışmasına dönüşür (De Dreu ve Weingart, 2003; Lumineau, Eckerd, Handley, 2015). Çatışmanın şekil değiştirmesindeki bir diğer etken ise sıklığıdır. Görev çatışmasının çok sık yaşanması, çatışma sırasında kullanılan ve algılanan tavırların negatif etkisi, kaba dil gibi pek çok unsur, görev çatışmasını kişiler arası çatışmaya dönüştürür (Leon-Perez, Medina, Arenas, Munduate 2015). Ayrıca görev çatışması, kişilerin hedefe olan inançlarını içerdiği için kişiler yeteneksiz görüldüklerini algılarlar (Jaramillo ve ark., 2011). Dolayısıyla herhangi bir çatışma türü, çatışmanın kendi yapısından dolayı da kişiler arası çatışmaya dönüşebilir. Çatışmanın çıkış sebebi, sıklığı, yoğunluğu, örgütsel seviyesi gibi belirleyici özellikleri de kişiler arası çatışmanın oluşmasında etkilidir (Moeller, Zang, Richardson, 2012).

Çatışma hakkında bilinmesi gereken en önemli gerçek çoğu çatışma türünün saf bir çatışma türü olmadığı, birden fazla türün karışımı olduğudur (Fisher, 2000). Bu karışımın oluşması kişiler arası çatışmayı yaratır. Netleştirmek gerekirse, görev çatışması, göreve ait olan bir çatışmadır. Fakat görev çatışması sırasında kişilerin birbirlerini hedef alarak kullandıkları tavır ve tutumların bütünü, kişiler arası çatışma olarak adlandırılır.

1.4.2. Kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkisi

Örgüt içerisinde kişilerin çok çeşitli ilişkileri vardır. Bu ilişkilerin bazılarında bağlar pozitif ve güçlü olabilir, bazılarında negatif ve zayıf olabilir. Güçlü ve pozitif bağlar kişiler arasında güveni yükseltir, bilgi şeffaflığı yaratır ve örgüt içerisindeki kıt kaynakların paylaşılmasını sağlar (Chetty ve Agndal, 2008). Kişiler arası ilişkiler pozitif etkileşimler içerdiğinde kişiler arası destek, yardımlaşma, sosyalleşme, yüksek performans için katkı sağlar. Beğenmeme, çatışma ve kaçınma gibi negatif duygular içeren bağlar, kişiler arası sosyal ve iş ilişkilerinde negatif çıktıların oluşmasına sebep olur (Everett ve Borgatti, 2014). Olumsuz bir sosyal davranış olan kişiler arası çatışma, şiddetli, yoğun ve sık yaşandığında kişiler arasında düşmanlık, gerilim, kindarlık yaratarak duygusal bir yüke neden olduğu için bir iş stresi etkenine dönüşür (Pondy, 1967). Bu sebeple kişilerde çeşitli davranışları tetikler, bu davranışlara yön verir veya davranışlar arasındaki ilişkiyi güçlendirerek örgütsel çıktılarda ve kişisel davranışlarda belirgin bir etki gösterir (Jaramillo ve ark., 2011). Kişiler arası çatışma anlaşmazlık, düşmanlık, güvensizlik gibi negatif duygular içerdiği için kişiler arası iletişimde bozulma ve eksiklikler yaratır (Moeller ve ark., 2012). İletişimin bozulması grup ve örgüt içerisinde bilgi akışında yavaşlama, iş birliğinde uyumsuz tavırlar ve operasyonel gecikmeler gibi başarısızlıklara sebep olarak örgütsel performans ve etkinliği düşürür (De Dreu ve Weingart, 2003). Çatışmanın iyi yönetilemediği veya çözümlenmediği durumlarda kişiler, yapıcı olan görev çatışmasından da kaçınma eğilimi gösterirler (Chatman ve Jehn, 2000). Kişilerin daha önce ilişki çatışması yaşadıkları kişilerle yapıcı olan görev çatışmasından da kaçınma eğilimi göstermeleri, bu durumun bir örneğidir (Grosser, Lopez-Kidwell, Labianca, 2010; Marineau ve Labianca, 2010). Dolayısıyla çatışma, kişiler arası iletişimi ve etkileşimi sınırlı hale getirir. Ayrıca kişiler arası çatışmanın yayılma ve şiddetlenme eğilimi de vardır (Jehn ve Bendersky, 2003). Bu tip etkilerinden dolayı kişiler arası çatışma, hem örgütsel çıktılarda hem de örgüt içi sosyal ilişkilerde olumsuz etkiler yaratır (Labianca & Brass, 2006).

Yazın incelendiğinde kişiler arası çatışmanın işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir etkileşim olduğundan bahsedilir. Grup üyeleri arasında oluşan kişiler arası çatışmalar grup üyeleri etkileşimini rahatsız edici ve huzursuz bir hale dönüştürür (Jehn, 1994). Kişiler arası çatışmanın sebeplerinden biri olan ilişki çatışması, işten ayrılma niyetine pozitif etki eden etkileşimlerden ilkidir (Medina ve ark., 2005). Jehn (1995), sadece ilişki çatışmasının değil görev ve işlem çatışmasının da kişilerinin tatmininde düşüşe sebep olarak grup bağlılığını yıprattığını belirtmiştir. De Dreu ve Weingart (2003) görev çatışmasının

grup performansı ve kişi tatminine negatif etkide bulunduğunu ifade etmişlerdir. Weerarathna ve Weerasinghe'nin (2017) ve Chinenye'nin (2017) bulguları da kişiler arası çatışma ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir etkileşim olduğunu göstermektedir (Weerarathna ve Weerasinghe, 2017). Kişiler arası çatışmanın incelenmesinin önemi işten ayrılma niyeti ile arasındaki etkileşimden dolayı ortaya çıkmaktadır.

Kişiler, örgütsel hedeflerin ve değerlerin yanı sıra zaman ve sosyalleşme etkisiyle çalışma arkadaşlarını da kendi kimliklerinin bir parçası olarak kabul ederler (Jin, 2018). Bu durumda kişiler arası ilişkiler, kişi-örgüt uyumunun bir parçası haline dönüşür ve kişi ile örgüt arasındaki etkileşime yön veren bir kavram halini alır; çünkü örgütsel davranışı oluşturan içerisinde fonksiyon gösteren kişilerdir (Schneider, 1987). Ayrıca örgüt kültürünün, olumlu geri bildirim, iş arkadaşı uyumu, kişisel gelişim, katılım ve çatışma toleransı başlıklarından oluşan insan ilişkileri açısı, kişilerin örgüt ile uyumunun bir parçasıdır (Vianen, 2000). Pseekos, Bullock-Yowell ve Dahlen (2011) bulgularında kişi-çevre uyumu arttığında kişiler arası çatışmanın düştüğünden bahsetmişlerdir. Bu durum ters yönü ile incelenirse kişiler arası çatışma arttıkça kişi-örgüt uyumunun sağlanamadığından bahsedilebilir. Bulundukları çevreyle uyumlu olmayan kişiler, duygusal olarak yıpranmaya başlar ve bulundukları çevreden ayrılma eğilimi gösterirler (Schneider, 1987).

Hipotez 4: Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyetine etkisinde kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkisi anlamlıdır.

Örgütler, kişilere sosyal ilişkiler dışında hedefler, kültür, yeni beceriler öğrenme fırsatı, maaş, sosyal haklar gibi pek çok fırsatlar da sunarlar. Kişilerin örgütlerine karşı hislerine örgütü oluşturan bu bileşenlerin tümü çeşitli kuvvetlerde etki ederler. Bu bileşenler kişilerde olumlu algılar yarattığında kişilerin örgütsel bağlılığı kuvvetlenmektedir. Fakat bu açıların herhangi birinin başarısız olması, kişilerin bulundukları çevre ile olan ilişkini sorgulamasına yol açar. Pozitif ilişkiler kişilerin örgüte olan ilgilisi arttığı için örgütsel bağlılığa da olumlu yansımalarda bulunurken (Bozionelos, 2008) negatif kurulan ve ilerleyen ilişikler örgütsel bağ ile negatif yönlü bir etkileşimdedir (Leiter ve Maslach, 1988). Olumsuz ilişkilerin oluşmasındaki önemli etkenlerden biri de kişiler arası çatışmalardır. Ayrıca çatışma, kişiler arasında iletişimi kısıtlı hale getirdiği için sadece sosyal etkileşimde değil grup ve örgüt performansında düşüşe sebep olmaktadır. Pfeffer (1987) örgüt performansı yükseldikçe iş gücü devir oranın düştüğünden bahsetmiştir. Bu durumda kişiler arası çatışmanın hem performansı hem de sosyal ilişkileri olumsuz yönde etkilemesinden

dolayı örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisi olduğunu düşünmek yanlış olmaz.

Hipotez 5: Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinde kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkisi anlamlıdır.

Örgütsel bağlılığının gücünü tahmin etmekteki önemli öncüllerden biri de kişi-örgüt uyumudur; çünkü kişilerin uyum algıladıkları bir çevreye karşı bağlılık tutumları geliştirmelerini varsaymak yanlış olmamalıdır. Uyumun anlaşılması için önemli faktörlerden biri de zaman ve sosyalleşme sürecidir. Sosyalleşme sürecinde kişinin çevredeki diğer kişilerle bütünleşmesi örgütsel bağlılığa olumlu katkı sağlar. Thaden, Jacobs-Priebe ve Evans'ın (2010) bulguları, iş arkadaşı desteğinin kişinin kıdem süresindeki olumlu etkilerini göstermektedir. Çoğu kişinin yılarak ayrıldığı bir örgütün eski çalışanları üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda kişiler, eski örgütleri ile ilgili en çok özledikleri şeyin çalışma arkadaşları olduğu belirtmişlerdir. Dolayısıyla örgüt içerisinde kurulan ve algılanan pozitif ilişkiler kişileri istikrarına pozitif etki eder. Fakat örgüt içerisinde her zaman olumlu ilişkiler kurulmayabilir. Bu durumlarda çok şiddetli çatışmalar yaşanabilir. Çatışmanın olumsuz etkilerinden dolayı kişilerde istikrar ve sürekliliğe negatif etkisi oluşabilir. Kişiler arası çatışmanın kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki düzenleyici etkisinin anlamlı olup olmadığı sorusu bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Hipotez 6: Kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığa etkisinde kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkisi anlamlıdır.

Yazının birinci bölümü olan kuramsal çerçeve, burada tamamlanmıştır. Araştırma hipotezleri ve hipotezlerin oluşumu bu bölümde belirtilmiştir. Bundan sonraki bölüm araştırmanın modeli, örneklem, veri analizi, anket, ölçeklerle ilgili bilgiler içermektedir.

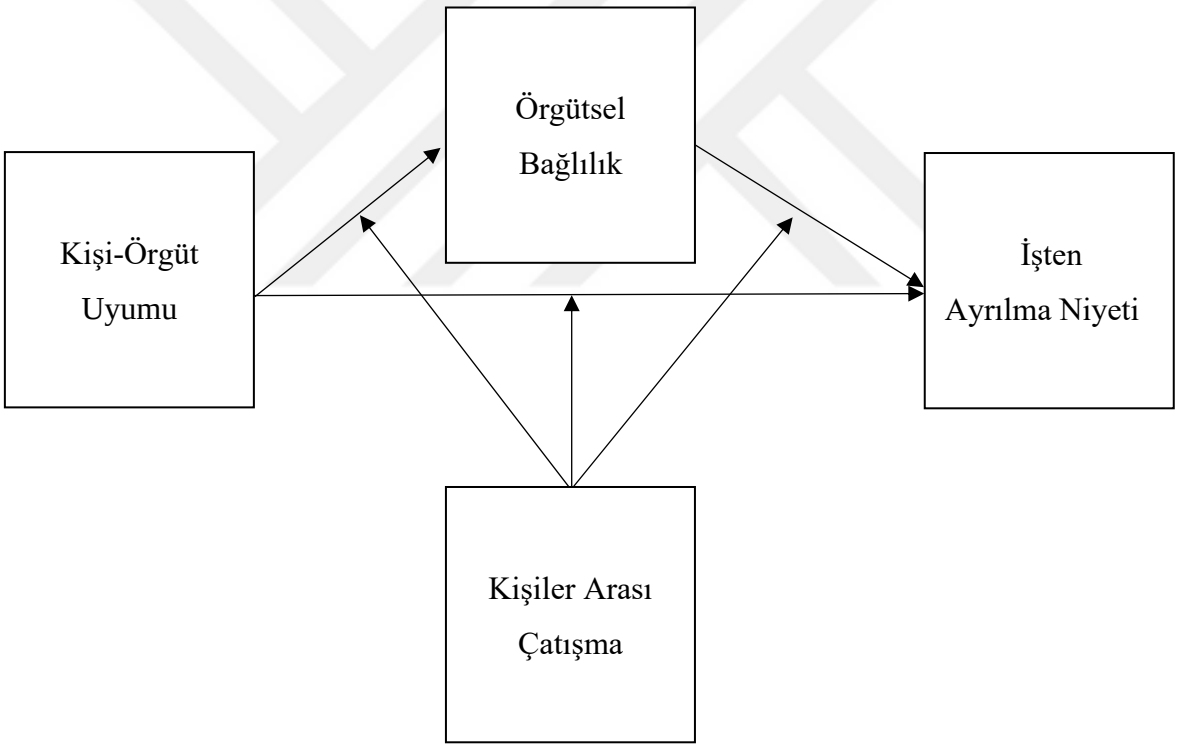
2. ARAŞTIRMA TASARIMI VE METODU

Yazının bu bölümü, birinci bölümde bahsedilen kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık, kişiler arası çatışma ve işten ayrılma kavramları üzerine kurulan araştırma modelinin örneklem, veri analizi, hipotez testleri ve veri toplama metotlarını tanımlayacaktır.

2.1. Araştırma Modeli

Şekil 6, tasarlanan araştırma modelinin değişkenlerini belirtmektedir. Kişi-örgüt uyumu araştırma modelinin bağımsız değişkeni ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkendir. Bu iki değişken araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, bu iki değişken arasındaki ilişkiye aracı değişken olarak, kişiler arası çatışma ise bu üç değişken arasındaki ilişkiye düzenleyici değişken olarak araştırma modelini tamamlamaktadır.

Şekil 6- Araştırma Modeli



2.2. Anket Soruları ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada dört ölçek ve demografik değişkenlerden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik değişkenler hakkında bilgiler toplamaktadır. İkinci bölümde kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri yer almaktadır. Katılımcılardan bu bölümdeki ifadelere 0-100 arası puan vermeleri istenmiştir. Verilen puan ifadelere katılma gücü olarak tanımlanmıştır ve 0 puan "hiç katılmıyorum", 100 puan ise "tamamen katılıyorum" ifadelerini vurgulamaktadır. Kişiler arası çatışma ölçeği anketin üçüncü kısmında yer almaktadır. Katılımcılardan bu bölümdeki ifadelere 0-100 arası puan vermeleri istenmiştir. Verilen puan ifadelerin sıklığını ölçmektedir ve 0 puan "hiç" 100 puan ise "çok sık" ifadelerini vurgulamaktadır. Dört değişken toplamda 16 soru ile ölçülmüştür. Anket formu EK A'da yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler, madde sayısı ve Türkçe Uyarlama bilgisi Tablo 1'de yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin altıncı maddesi olan *"İşime çok az ya da hiç bağlılık duymuyorum"* maddesi ters puanlanmıştır.

Tablo 1 - Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek	Yazar	Madde Sayısı	Türkçe Kaynak
Kişi-Örgüt Uyumu	Cable ve DeRue (2002)	3	Çam (2019)
Örgütsel Bağlılık	Jaworski ve Kohli (1993)	6	Şeşen (2010)
Kişiler Arası Çatışma	Spector ve Jex (1998)	4	Aytaç ve Başol (2018)
İşten Ayrılma Niyeti	Wayne, Shore ve Liden (1997)	3	Yılmaz (2017)

2.3. Örneklem

Araştırma örneklemi Ankara'daki Ar-Ge şirketleri çalışanlarıdır ve 446 kişi araştırmaya katılmıştır. Ar-Ge grupları, yapıları gereği ortak çalışmayı kolaylaştırmayan kaynak bağımlılığı, görevler ile ilgili asimetrik beklentiler, ödüllerdeki farklılıklar ve rol tanımlarındaki belirsizlikler gibi bazı kültürel özellikler taşırlar (Biller ve Shanley, 1975; Souder ve Chakrabarti, 1978). Örneğin Ar-Ge grupları yeni bir ürüne bilimsel ve teknik açıyla bakarken, pazarlama birimi ise müşteri ve pazar dinamiklerine göre bakış açıları üretir (Darawong, 2017). Ayrıca Ar-Ge gruplarının çalışmalarını daha iyi hale getirme niyetleri vardır. Bu durumda daha fazla kaynak ve zamana ihtiyaç duyarlar (Carroad ve Carroad, 1982). Gruplar arası bu farklılıklar, kişiler arası çatışma ortamı oluşmasına olanak verebilir. Ürün geliştirme süreçlerinin kişiler arası yüksek etkileşim ve gruplar arası beraber çalışma zorunluluğu gerektirmesi de çatışma oluşturabilecek başka bir unsurdur (Xie, Song,

Stringfellow, 1998). Yeni ürün geliştirme süreçleri kaynakların yeniden dağıtılmasını ve süreçlerin tekrar düzenlenmesini gerektirebilir. Bu tip değişim süreçleri değişime karşı direnç ve çatışma ortamı oluşturabilmektedir (Markham, 2000). Bu kültürel ve görevsel olgular çatışma ortamı oluşturduğundan dolayı örneklem Ar-Ge şirketlerinden seçilmiştir. Örnekleme ait demografik bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2 – Örnekleme Ait Demografik Bilgiler

CİNSİYET	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Kadın	107	24
Erkek	339	76
YAŞ		
18-30	267	59,86
31-40	143	32,06
40 Üstü	36	8,07
EĞİTİM DURUMU		
Lise	11	2,50
Lisans	259	58,10
Yüksek Lisans	163	36,50
Doktora ve Üstü	13	2,9
İŞ BİRİMİ		
Finans/Muhasebe	8	1,80
Satış/Pazarlama	23	5,20
Üretim	46	10,30
Operasyon	12	2,70
Ar-Ge	245	54,90
İnsan Kaynakları	11	2,50
Satın Alma	11	2,50
Planlama	14	3,10
Diğer	76	17
POZİSYON		
İşçi/Görevli	7	1,60
Uzman/Mühendis	310	69,50
Alt Düzey Yönetici	39	8,70
Orta Düzey Yönetici	68	15,20
Üst Düzey Yönetici	22	4,9
KIDEM		
0-5 Yıl	368	82,60
5-10 Yıl	56	12,40
10-15 Yıl	11	2,50
15 Yıl Üzeri	11	2,50

2.3. Veri Analizi

2.3.1. Güvenilirlik analizi

Güvenilirlik analizi, ölçek faktörlerinin birbirleri ile olan tutarlılığını ölçen bir testtir. Güvenilirlik katsayısı 0 ve 1 arasında değer alır ve 1'e ne kadar yakınlaşırsa ölçek güvenilirliği yükselir (Cronbach, 1951; Kılıç, 2016). Tablo 3, Cronbach Alfa katsayısının kabul edilebilirlik düzeyini belirtmektedir. Tablo 4 ise ölçeklerin Cronbach Alfa katsayılarını ve orijinal ölçeklerdeki katsayıları göstermektedir.

Tablo 3 - Cronbach Alfa Katsayısı Anlamları

Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)	Yorum
0.00<*a* <0,50	Kabul Edilmez
0.51<*a* <0,60	Zayıf
0.61<*a* <0,70	Kabul Edilebilir
0.71<*a* <0,90	İyi
a>0.91	Mükemmel

a: Cronbach Alfa

Tablo 4 - Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayısı

Ölçek	Orijinal Ölçek *a* Katsayısı	Araştırma Ölçekleri *a* Katsayısı
Kişi-Örgüt Uyumu	0,91	0,95
Örgütsel Bağlılık	0,90	0,85
Kişiler Arası Çatışma	0,74	0,70
İşten Ayrılma Niyeti	0,89	0,93

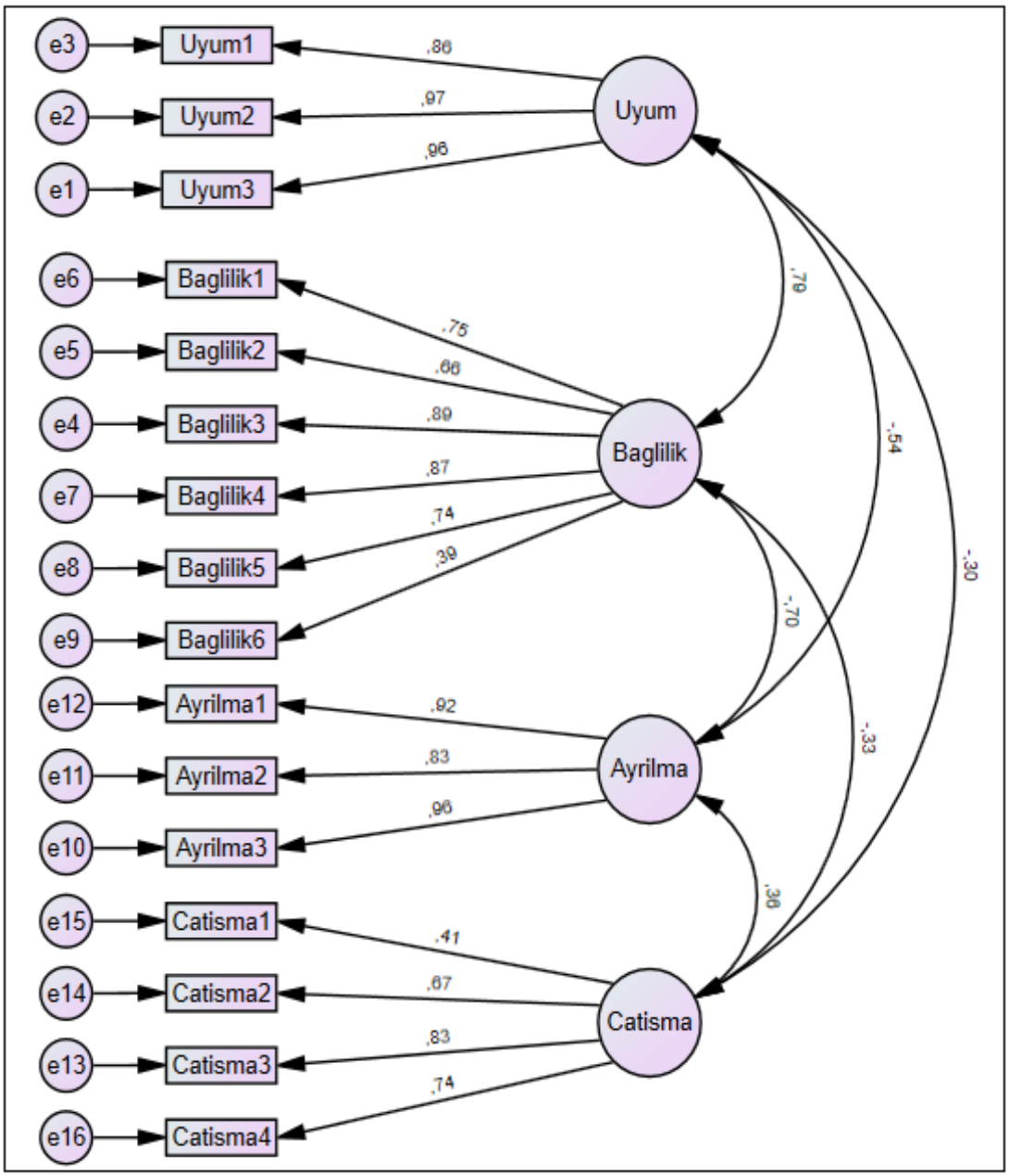
a: Cronbach Alfa

Kişiler arası çatışma ölçeği incelendiğinde madde 1 ölçekten çıkarıldığı zaman güvenilirlik katsayısı 0,78 düzeyine yükselmektedir. Fakat bu durumda da ölçeğin normal dağılım belirleyicileri ve zaten düşük olan ortalaması olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu sebeple *a* güvenilirlik katsayısı 0,70 olarak kabul edilmiştir ve değişiklik yapılmamıştır.

2.3.2. Doğrulayıcı faktör analizi

Ölçeklerin doğruluğunu onaylamak için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analize göre kurulan modelin geçerli ve anlamlı olduğunun anlaşılması için sağlanması gereken çeşitli uyum iyiliği indeksi değerleri bulunmaktadır. Bu değerler Tablo 5'te belirtilmiştir.

Şekil 5 - Model Uyumu İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi



*Uyum: Kişi-Örgüt Uyumu, *Baglilik: Örgütsel Bağlılık, Ayrilma: İşten Ayrılma Niyeti, Catisma: Kişiler Arası Çatışma

Tablo 5 - Uyum İyiliği İndeksi Karşılaştırması

Uyum İyiliği İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değeri	Ölçek
p Değeri	<0,01	0,000
CMIN/DF	<5	2,879
TLI	>0,9	0,956
CFI	>0,95	0,964
GFI	>0,90	0,925
AGFI	>0,85	0,896
RMSEA	<0,08	0,065

Tablo 5, kurulan araştırma modelinin uyum iyiliği indekslerini ve ölçekten elde edilen değerlerin kıyaslamasını göstermektedir. Bulgulara göre araştırma modeli, uyum iyiliği indeksi değerlerini karşılamakta ve anlamlı bir model olarak değerlendirilmektedir (George ve Mallery, 2010).

2.3.3. Normallik testi

Normallik testi, veri dağılımının çarpıklık ve basıklık değerlerini ölçmektedir. Basıklık, verinin çok yüksek veya çok düşük değerlerinin olması anlamına gelir. Çarpıklık ise verinin ortalamasının dağılımın ortalamasından uzaklığını ölçer. Örnekleme ait verinin basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılık, kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine ait verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri ±1,5 aralığında olduğu için normal dağıldığı kabul edilir (Fidell ve Tabachnick, 2013).

Tablo 6 - Ölçeklere Ait Normal Dağılım ve Ortalama Değer Tablosu

Ölçek	Ortalama Değer	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Örgütsel Bağlılık	72,74	-1,193	1,459
Kişi-Örgüt Uyumu	66,77	-0,965	0,484
İşten Ayrılma Niyeti	26,45	1,14	0,336
Kişiler Arası Çatışma	9,98	2,17	5,739

2.3.4. Kurulan hipotezlerin testi ve sonuçları

Yazının birinci bölümünde oluşturan ve araştırma modelini bütünleştiren değişkenlerden oluşturulan hipotezlerin testi bu bölümde yer almaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını ve bu ilişkilerin kuvvetini ve yönünü anlamak için Hayes'in (2020) geliştirdiği PROCESS (v.3.5) eklentisi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi yüzde 95 alınmıştır ve önyükleme (bootstrap) 5000 olarak ayarlanmıştır. Her bir hipotez için sonuçlar ayrı ayrı belirtilmiştir. Bir aracı değişken analizi ve üç düzenleyici değişken analizi uygulanarak altı hipotez dört analiz ile test edilmiştir.

Aracı değişken analizi, bir regresyon analizi yöntemidir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisini ve dolaylı etkisini ölçer. Dolaylı etkiyi ölçmek için aracı bir değişken daha kullanılır. Sonuçlar anlamlılık kat sayısının (p) bozulma derecesine göre yorumlanır. Eğer bağımsız değişkenin anlamlılık belirteçleri kısmı olarak bozulursa aracı değişkenin kısmi, eğer anlamlılık belirteçleri tamamen bozulursa aracı değişkenin tam aracı olduğu yorumlanır (Hayes, 2017).

Düzenleyici değişken analizi de bir regresyon analizi yöntemidir. Bu yöntem bağımlı ve bağımsız arasındaki ilişkiyi açıklamakta ikinci bir etkileşim katsayısı olan bağımsız değişken ve aracı değişkenin etkileşim terimini de kullanır. Bu sayede bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin düzenleyici değişkene bağlı olup olmadığı test edilir. Etkileşim terimi PROCESS eklentisi tarafından hesaplanır ve bu sayede bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenler arasındaki etkileşim hızlı bir şekilde hesaplanır (Hayes, 2017)

Hipotez testleri tablolarında kavramlar kısaltma ile belirtilmiştir. *Uyum* kişi-örgüt uyumunu, *bağlılık* örgütsel bağlılığı, *ayrılma* işten ayrılma niyetini ve *çatışma* kişiler arası çatışmayı ifade etmektedir.

2.3.4.1. Kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Hipotez 1: Kişi-örgüt uyumu arttıkça işten ayrılma niyetine etkisi negatif yönde olacaktır.

Tablo 7- Hipotez 1 Testi Sonuçları

Kişi-Örgüt Uyumu	→	İşten Ayrılma Niyeti

Model Özeti						
R	R-Kare	MSE	F	df1	df2	p
0,5109	0,2610	579,9044	156,8047	1,0000	444,0000	0,0000
Model						
	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	66,1231	3,3675	19,6359	0,0000	59,5049	72,412
Uyum	-0,5943	0,0475	-12,5222	0,0000	-0,6875	-0,5010

*Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti

Hipotez 1, 2 ve 3'ü test etmek için uygulanan aracı değişken analizinin bir parçası olan regresyon analizi sonuçları, araştırmanın temelini oluşturan ve araştırma modelinin sırasıyla bağımsız ve bağımlı değişkeni olan kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimi belirtmektedir. Sonuçlara göre kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki anlamlıdır ($p<0,05$) ve işten ayrılma niyetinin yüzde 26,1'lik kısmı, kişi-örgüt uyumunun etkisi ile açıklanabilir. Aralarındaki korelasyon incelendiğinde negatif yönlü ve 0,5943 büyüklüğündedir. Bu durumda Hipotez 1 desteklenir.

2.3.4.2. Kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

Hipotez 2: Kişi-örgüt uyumu arttıkça örgütsel bağlılığa etkisi pozitif yönde olacaktır.

Tablo 8- Hipotez 2 Testi Sonuçları

Kişi-Örgüt Uyumu → Örgütsel Bağlılık

Model Özeti						
R	R-Kare	MSE	F	df1	df2	p
0,7193	0,5175	174,6008	476,1359	1,0000	444,0000	0,0000
Model						
	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	34,8032	1,8478	18,8352	0,0000	31,1717	38,4346
Uyum	0,5682	0,0260	21,8205	0,0000	0,5170	0,6194

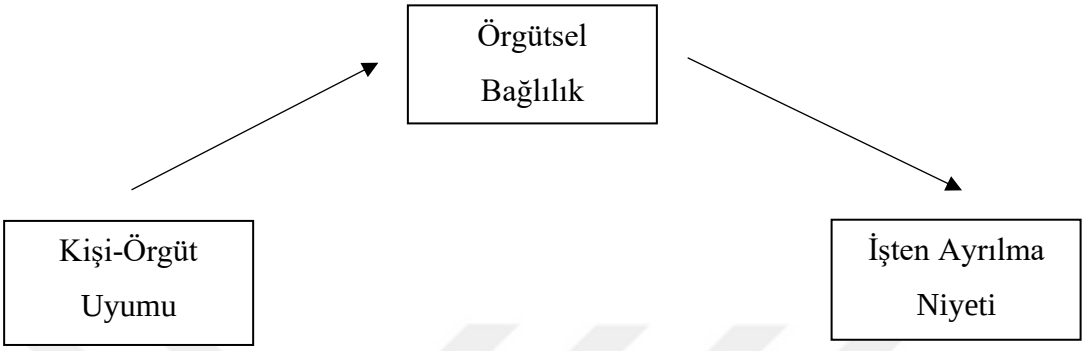
*Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık

Aracılık analizi sonuçlarının bir diğer parçası olan bağımsız değişken ve aracı değişken arasındaki ilişkinin analiz sonuçlarına iki değişken arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$) ve bağımlı değişkendeki değişimin yüzde 51,75'lik kısmı bağımsız değişken ile açıklanabilir. Aralarındaki korelasyon incelendiğinde pozitif yönlü ve 0,5682 büyüklüğündedir. Bu durumda Hipotez 2 desteklenir.

2.3.4.3. Örgütsel bağlılığın aracılık rolü

Hipotez 3: Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü anlamlıdır.

Tablo 9- Hipotez 3 Testi Sonuçları



Model Özeti						
R	R-Kare	MSE	F	df1	df2	p
0,6639	0,4407	439,8728	174,5342	2,0000	443,0000	0,0000
Model						
	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	97,4011	3,9337	24,7604	0,0000	89,6700	105,1323
Uyum	-0,0836	0,0595	-1,4051	0,1607	-0,2005	0,0333
Bağlılık	-0,8987	0,0753	-11,9309	0,0000	-1,0468	-0,7507
Uyumun Ayrılmaya Dolaylı Etkisi						
		Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
	Bağlılık	-0,5107	0,0523	-0,6143	-0,4086	

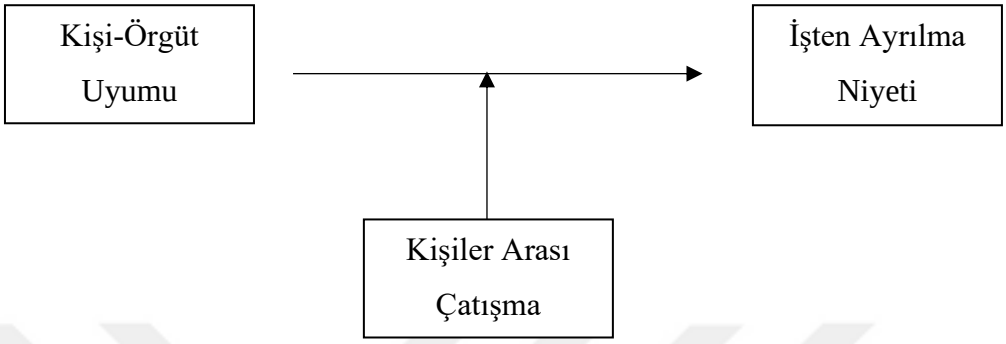
*Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Hipotez 3'ü test etmek için aracı değişken analizi uygulanmıştır. Sonuçlarda görüldüğü üzere kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık beraber analiz edildiğinde kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyetine etkisi anlamlılığında bozulma vardır. *p* değerindeki değişim bu bozulmayı belirtmektedir. Aracılık analizinde sadece *p* değeri yeterli değildir. Bağımlı değişkenin bağımsız değişkene olan dolaylı etkisinde BootLLCI ve BootULCI değerleri aralığında "0" yer almadığı zaman tam aracı etkisi olduğu kabul edilir. Sonuçlara göre Hipotez 3 desteklenir.

2.3.4.4. Kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkisi

Hipotez 4: Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyetine etkisinde kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkisi anlamlıdır.

Tablo 10- Hipotez 4 Testi Sonuçları



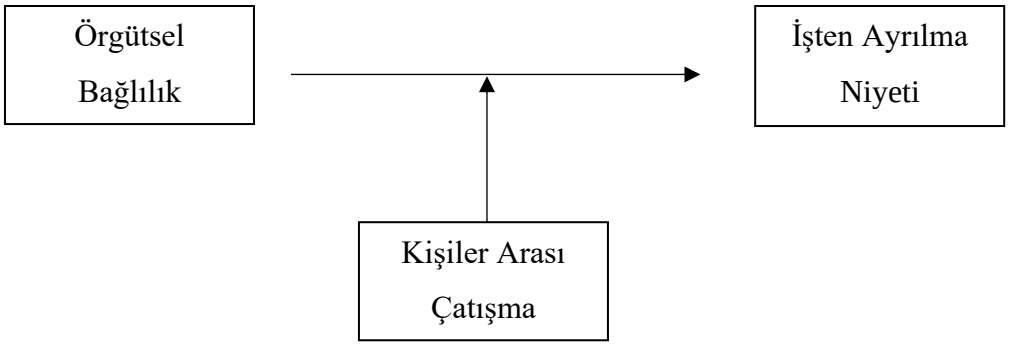
Model Özeti						
R	R-Kare	MSE	F	df1	df2	p
0,5417	0,2934	556,9708	61,1811	3,0000	442,0000	0,0000
Model	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	55,4537	4,2491	13,0506	0,0000	47,1027	63,8047
Uyum	-0,4879	0,0586	-8,3244	0,0000	-0,6031	-0,3727
Çatışma	0,6574	0,1826	3,6002	0,0004	0,2985	-1,0162
Etkileşim	-0,0050	0,0030	-1,6942	0,0909	-0,0109	0,0008

*Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Hipotez 4'ü test etmek için düzenleyici değişken analizi uygulanmıştır. Kurulan hipotez modeli anlamlı görülmektedir. Kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de anlamlıdır. Kişiler arası çatışma ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (p=0.0004). Fakat kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kişiler arası çatışmanın anlamlı bir etkisi görülmemektedir (p=0.0909). Bu sebeple Hipotez 4 desteklenmez.

Hipotez 5: Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinde kişiler çatışmanın düzenleyici etkisi anlamlıdır.

Tablo 11- Hipotez 5 Testi Sonuçları



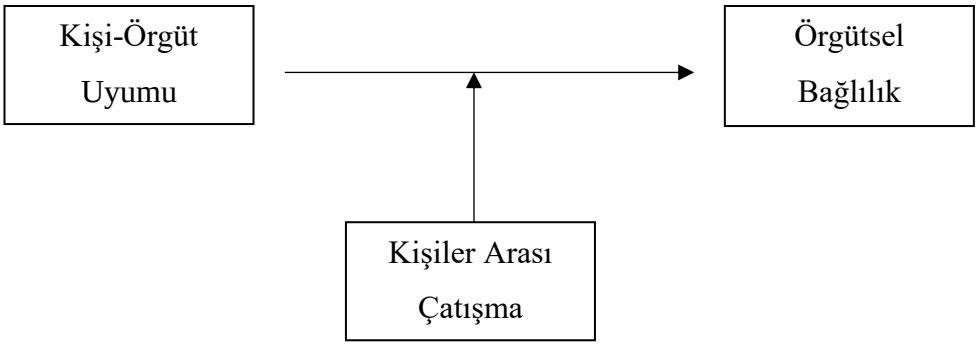
Model Özeti						
R	R-Kare	MSE	F	df1	df2	p
0,6798	0,4621	424,0027	126,5716	3,0000	442,0000	0,0000
Model	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	86,2654	4,8829	17,6668	0,0000	76,6688	95,8620
Bağlılık	-0,8632	0,0643	-13,4205	0,0000	-0,9896	-0,7368
Çatışma	0,6940	0,2253	3,0799	0,0022	0,2512	1,1369
Etkileşim	-0,0059	0,0034	-1,7185	0,0864	-0,0126	0,0008

*Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Hipotez 5'i test etmek için düzenleyici değişken analizi uygulanmıştır. Kurulan hipotez modeli anlamlı görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki de anlamlıdır. Kişiler arası çatışma ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (p=0.0022). Fakat örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kişiler arası çatışmanın anlamlı bir etkisi görülmemektedir (p=0.0864). Bu sebeple Hipotez 5 desteklenmez.

Hipotez 6: Kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığa etkisinde kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkisi anlamlıdır.

Tablo 12- Hipotez 6 Testi Sonuçları



Model Özeti						
R	R-Kare	MSE	F	df1	df2	p
0,5460	0,2981	553,2956	62,5661	3,000	442,000	0,0000
Model	Katsayı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	58,9840	3,7595	15,6892	0,0000	51,5952	66,3727
Uyum	-0,5279	0,0519	-10,1765	0,0000	-0,6299	-0,4260
Çatışma	0,5392	0,1703	3,1660	0,0017	0,2045	0,8739
Etkileşim	-0,0012	0,0030	-0,4100	0,6820	-0,0071	0,0046

*Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Hipotez 6'yı test etmek için düzenleyici değişken analizi uygulanmıştır. Kurulan hipotez modeli anlamlı görülmektedir. Kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de anlamlıdır. Kişiler arası çatışma ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (p=0.6820). Fakat örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kişiler arası çatışmanın anlamlı bir etkisi görülmemektedir. Bu sebeple Hipotez 6 desteklenmez.

3. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

3.1.Sonuçlar

Araştırma, belirtildiği üzere kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti araştırmalarında merkez kabul edildiği için araştırmanın aracı değişkenidir. Olumsuz bir davranış biçimi olan kişiler arası çatışmanın bu değişkenler arasındaki etkileşimde düzenleyici etkisinin anlamlı olup olmadığı araştırmanın temel sorusudur. Toplanan veriler aracı ve düzenleyici değişken analizleri ile sonuçlandırılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda, araştırmanın birinci hipotezi olan *"kişi-örgüt uyumu arttıkça işten ayrılma niyetine etkisi negatif yönde olacaktır"* hipotezi desteklenmiştir ($p=0,000$, $R^2=0,2610$, $\beta=-0,5943$). İşten ayrılma niyetinde değişimin yüzde 26,1'i kişi-örgüt uyumu etkisiyle açıklanabilir ve iki değişken arasında 0,5943 büyüklüğünde bir korelasyon vardır. Bulgular, beklentiler dahilindedir ve Schneider'in çekim-seçim-yıpranma döngüsünü destekler niteliktedir.

Cable ve DeRue'ye (2002) göre kişilerin, kendi karakter ve değerleri ile benzerlik algıladıkları örgütlere, bağlılıklarını sunmaları ve örgütün daha geniş misyon ve hedeflerini kendileri ile içselleştirmeleri gerekir. Hipotez 2, bu yaklaşımdan dolayı oluşturulmuştur ve yapılan analiz sonucunda desteklenmiştir ($p=0,000$, $R^2=0,5175$, $\beta=0,5682$). Örgütsel bağlılıkta değişimin yüzde 51,75'i kişi-örgüt uyumu etkisiyle açıklanabilir ve iki değişken arasında 0,5682 büyüklüğünde bir korelasyon vardır. Dolayısıyla kişi-örgüt uyumu arttıkça örgütsel bağlılığa pozitif etki etmektedir.

Bu iki hipotezin birleşiminden oluşan Hipotez 3, kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü test etmek için kurulmuştur. Bulgular, örgütsel bağlılığın bu ilişkide tam aracılık rolü gösterdiğini desteklemektedir. Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyetine etkisi, örgütsel bağlılık üzerinden açıklanmaktadır. Kişiler, kendilerine benzerlik algıladıkları örgütlere bağlılıklarını sundukları için örgütsel üyeliğe devam etme arzusu oluşur ve bu sebepten dolayı işten ayrılma niyetine negatif yönde etki eder. Örgütsel bağlılık tutumları geliştiği durumda uyum algısının anlamsızlaştığı bulgular dahilindedir. Bu sebeple işten ayrılma niyetini sadece kişi-örgüt uyumu ile açıklamak yetersizdir.

Hipotez 4, kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kişiler arası çatışmanın anlamlı olup olmadığını test etmek için kurulmuştur. Bulgulara göre kişiler arası çatışmanın anlamlı bir etkisi görülmemiştir ve bu durumda Hipotez 4 desteklenmemiştir.

Hipotez 5, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kişiler arası çatışmanın anlamlı olup olmadığını test etmek için kurulmuştur. Bulgulara göre kişiler arası çatışmanın anlamlı bir etkisi görülmemiştir ve bu durumda Hipotez 5 desteklenmemiştir.

Hipotez 6, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kişiler arası çatışmanın anlamlı olup olmadığını test etmek için kurulmuştur. Bulgulara göre kişiler arası çatışmanın anlamlı bir etkisi görülmemiştir ve bu durumda Hipotez 6 desteklenmemiştir.

Tamamen olumsuz ifadeler ve etkileşimler içeren kişiler arası çatışmanın kişi davranışlarındaki ve araştırma modelindeki düzenleyici etkisini daha net anlamak için, öncelikle kişiler arası çatışma ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimi incelemek gerekmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda kişiler arası çatışma ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p=0,000$, $R^2=0,083$, $\beta=0,655$). Bu etkileşimin kuvvetinin bu kadar düşük ($R^2=0,083$) olmasının çeşitli sebepleri olabilir. İlk sebep, araştırma verilerinden kaynaklıdır. Kişiler arası çatışma ölçeği verileri incelendiğinde normal dağılım göstermediği ve ortalama değerin çok düşük olduğu görülmüştür (M=9,98, 100). Verilerin normal dağılım göstermemesi, çatışmanın yapısı gereği dağınık ve dengesiz olmasından kaynaklanabilir (Grosser ve ark. 2010). Ortalama değerin düşük olmasının sebebi ise kişiler arası çatışmanın çok düşük seviyede olmasından kaynaklanmalıdır. Bu durumda ilk düşünülebilecek etken, kişiler arası etkileşimin çok düşük olması olabilir; çünkü kişiler arası çatışmanın düşük olmasının en temel sebebi etkileşimin düşük olmasından kaynaklıdır. Ek olarak örgütün homojen bir yapıda olması da çatışmayı arttırmayan bir diğer unsurdur.

Yapılan bir diğer analiz ise kişi-örgüt uyumu ve kişiler arası çatışma arasındaki etkileşimdir. Sonuçlara göre kişi-örgüt uyumu ve kişiler arası çatışma arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$). Kişi-örgüt uyumu, kişiler arası çatışmanın güçlü bir açıklayıcısı değildir ($R^2=0,0607$) fakat aralarında negatif yönlü ($\beta=-0,1258$) bir etkileşim söz konusudur. Çatışma, kaçınılmaz bir gerçektir fakat kişi-örgüt uyumu sağlandığında kişiler arası çatışmaya negatif etki etmektedir.

Yapılan bir diğer analiz ise örgütsel bağlılık ve kişiler arası çatışma arasındaki ilişkidir. Sonuçlara göre örgütsel bağlılık ve kişiler arası çatışma arasında anlamlı bir ilişki vardır

(p=0,000). Örgütsel bağlılık, kişiler arası çatışmanın güçlü bir açıklayıcısı değildir (R^2 =0,0505) fakat aralarında negatif yönlü (β =-0,1452) bir etkileşim söz konusudur. Çatışma, kaçınılmaz bir gerçektir fakat örgütsel bağlılık arttıkça kişiler arası çatışmaya negatif etki etmektedir.

Araştırmanın ana sorusu kişiler arası çatışmanın davranışlara ne yönde etki ettiğini anlamaktır. Bulgular, kişiler arası çatışmanın işten ayrılma niyetine etki ettiğini göstermektedir. Fakat bu etki, kişi-örgüt uyumu sağlandığında ve örgütsel bağlılık olduğunda gücünü kaybetmektedir. Çatışma sonlandırılamaz bir gerçektir fakat çıktıları kontrol edilebilirdir.

3.2. Araştırmanın Kuramsal ve Uygulamaya Katkıları

Örgütsel davranış yazınında önemli bir yere sahip olan işten ayrılma niyeti araştırmaları, bu araştırmanın da temelini oluşturmaktadır ve araştırmanın bağımlı değişkenidir. İşten ayrılma niyetini daha net anlayabilmek için kişi-örgüt uyumu kavramı araştırmanın bağımsız değişkeni olarak tanımlanmıştır. Yazın incelendiğinde işten ayrılma niyetine en büyük etken, örgütsel bağlılık tutumlarıdır ve bu sebeple örgütsel bağlılık, kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında aracı değişkendir. Örgütlerde sonlandırılamaz bir gerçek olan çatışma, kişiler arası boyutu ile incelenmiştir ve araştırmanın düzenleyici değişkenidir.

Kişiler arası çatışmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasına rağmen, hipotez 4, 5 ve 6'nın desteklenmemesi, beklenmeyen bir sonuçtur. Bu durumun ilk nedeni, belirtildiği üzere kişiler arası çatışmanın verilerinden dolayı mümkün olabilir. Beklenenin tersine, kişiler arası çatışma düzeyi bu örneklemde çok düşüktür. Bu durumda iki kişi profili ayrımı yapmak gerekmektedir. İlk ayrım, hiç çatışma ile karşılaşmayan kişi profilidir. Çatışma, içerisinde nefret, gerginlik güvensizlik, kindarlık, düşmanlık gibi olumsuz duygu ve ifade biçimleri içerdiği için örgüt içerisinde olumsuz ilişkiler kurulmasına sebep olur. Yayılma etkisinden dolayı da tüm örgüt içerisindeki sosyal etkileşimi dramatik sonuçlar doğuracak şekilde etkileyebilir (Everett ve Borgatti, 2014). Hiç çatışma yaşamayan bir kişinin çevredeki diğer kişilerle olumsuz ilişkilerde bulunmasını beklemek doğru olmayabilir; çünkü kişi, bu tip bir etkileşim ile hiç karşılaşmamıştır. İkinci kişi profili ise çatışma ile daha önce karşılaşmış kişidir. Çatışmanın kişi üzerinde iki etkisinden bahsetmek mümkün olabilir. İlk etki çatışmanın kişiler üzerinde olumsuz duygulara yol açarak kişilerde iş stresi etkenine dönüşmesidir. Bu durumda hem kişinin örgüt içerisinde sosyal ilişkileri

yıpranır hem de kişi sağlığında olumsuz etkiler görülür. İkinci etki ise kişiler bu durumla yaşamayı öğrenerek çatışmaya karşı bağışıklık geliştirebilirler (Bowling ve ark, 2010). Bu durumda kişilerde çatışmanın kaçınılmaz olduğu algısı oluşur ve çatışma kişi davranışları üzerinde belirgin bir etki göstermeyebilir.

Kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkisinin anlamlı olmamasının bir diğer nedeni ise çatışma yönetimi ve çözümlemesidir. Eğer çatışma çözümlenirse durağan bir hal alır ve zaman içerisinde yarattığı olumsuz etkiyi kaybedebilir (Fisher, 2010). İyi yönetilen ve çözümlenen çatışmalar kişilerde empati yeteneğini ve iletişimi de geliştirebilen bir araç olabilir.

Ek olarak kişi-örgüt uyumun işten ayrılma niyetine etkisinde kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkisinin olmaması, kişilerin algısından dolayı olabilir. Kişiler arası ilişkiler örgütü oluşturan elementler sadece bir kısmıdır fakat kişi-örgüt uyumu örgütün tümünden yansıyan duyguları içerdiği için bir bileşen bu bütünsele etki etmeyebilir. Bulgulara göre kişiler arası çatışma işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir fakat kişi-örgüt uyumu sağlandığında bu etki anlamsızdır.

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinde kişiler arası çatışmanın düzenleyici etkisinin anlamı olmaması, örgütsel bağlılığın yapısı ile alakalı olabilir. Örgütsel bağlılık çok kuvvetli bir inanç biçimi olmasından dolayı örgüt içerisindeki rol çatışması, rol belirsizliği, yönetici anlaşmazlığı ve düşük ücret gibi bazı olumsuzlukların üstesinden gelebilmektedir (Currivan, 1999; Porter, 1972). Araştırma bulgularına göre bu kuvvetli ifade biçimi, kişiler arası çatışmanın da üstesinden gelebilmektedir. Evet, kişiler arası çatışma işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir fakat kişide örgütsel bağlılık kuvvetli olduğu zaman bu etki anlamsızdır. Bu durumda kişiler, örgüt içerisinde ilişkiler yerine örgütün daha geniş misyonuna ve hedeflerine odaklandıkları için bu etkileşimin anlamsız olması makul karşılanabilir.

Her araştırma gibi bu araştırmada da çeşitli zorluklar ve sınırlamalar vardır. Araştırmacı, katılımcılarla internet üzerinden karşılıklı etkileşimde bulunarak araştırmaya katılımlarını rica etmiştir. Çeşitli kişiler soruların çok özel ifadeler içerdiğini belirterek araştırmaya katılım göstermemiştir. Örneklem olarak Ankara'daki Ar-Ge şirketleri seçilmiştir ve bu şirketlerin çoğu savunma sanayi şirketlerinden oluşmaktadır. Bu şirketlerde çalışan kişilerin çoğu araştırmaya çalıştıkları şirketin gizlilik politikası olduğunu öne sürerek katılım göstermemiştir. Araştırmanın internet üzerinden etkileşimle yapılması katılımcılar

çeşitli şüpheler oluşturmuş olabilir. Verilerin direkt gözlem ve karşılıklı etkileşimle toplanması bu şüphelerin azalmasına etki ederek verilerin güvenilirliğini arttırabilir. Gözlem ve karşılıklı etkileşim ile veri toplanamamasının temel sebebi, veri toplama sürecinin 2020 yılında yaşanan Covid-19 hastalığının yarattığı etkidir. Çoğu şirket bu süreçte çalışma ortamını evlere taşımıştır ve insan etkileşimi toplum sağlığı için en aza indirgenmiştir. Bu sebeple anketler internet üzerinden katılımcılara iletilmiştir. Araştırmadaki ilk kısıtlama verilerin planlanandan farklı bir şekilde toplanmış olmasıdır. İkinci kısıt ise örneklemin büyüklüğüdür. Bahsedildiği üzere örneklemin büyük bir bölümü hiç çatışma yaşamamıştır veya çatışma ile dağınık şekilde karşılaşmaktadır. Eğer daha fazla veri toplanmış olsaydı sonuçların farklılık göstermesi ihtimaller dahilindedir.

Gelecekte kişiler arası çatışmanın etkileri üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılar daha fazla veri toplayarak daha farklı sonuçlara ulaşabilirler. Kişiler arası çatışma kişilerin sağlığında ve örgüt içindeki ilişkilerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu için dolaylı etkileri olabilir. Bu durumda araştırma modeline tükenmişlik sendromu, iş tatmini, kişi-grup uyumu gibi farklı değişkenler eklenerek daha farklı sonuçlar elde edilebilir. Verilerin gözlem ve karşılıklı etkileşimle toplanması yapılacak araştırmalar için daha doğru sonuçlar doğurabilir.

KAYNAKLAR

Acker, G. M. (2004). The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care. *Community Mental Health Journal*, *40*(1), 65–73.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making : Resolving A Paradox for Top Management Teams. *The Academy of Management Journal*, *39*(1), 123–148.

Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administravite Science Quarterly*, *40*(1), 1-14.

Aytaç, S. ve Başol, O. (2018). İşyerinde Kişilerarası Çatışma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *16*(32), 471-484.

Barki, H. ve Hartwick, J. (2001). Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, *25*(2), 195–228.

Baron, R. A. (1990). *Conflict in Organizations.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology. 66*(1), 32-40.

Beebe, R. S. (2007). Predicting Burnout, Conflict Management Style, and Turnover Among Clergy. *Journal of Career Assesment*, *15*(2), 257-275.

Biller, A. D. ve Shanley, E. S. (1975). Understanding the Conflicts Between RveD and Other Groups. *Research Management*, *18*(5), 16–21.

Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, *12*(2), 288–300.

Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, *35*(2), 135–153.

Bolander, P. ve Sandberg, J. (2013). How Employee Selection Decisions are Made in Practice. *Organization Studies*, *34*(3), 285–311.

Bowling, N. A., Beehr, T. A., Bennett, M. M. ve Watson, C. P. (2010). Target Personality and Workplace Victimization: A Prospective Analysis. *Work and Stress*, *24*(2), 140–158.

Bozionelos, N. (2008). Intra-Organizational Network Resources: How They Relate to Career Success and Organizational Commitment. *Personnel Review*, *37*(3), 249–263.

Bretz, R. D. ve Judge, T. A. (1994). Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, *44*(1), 32–54.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *19*(4), 533–546.

Butler, A. G. (1973). Project Management: A Study in Organizational Conflict. *Academy of Management Journal*, *16*(1), 84–101.

Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *87*(5), 875–884.

Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1995). The Role of Person-Organization Fit in Organizational Selection Decisions. *CAHRS Working Paper Series*, 95-07.

Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Resources Decision Processes*, *67*(3), 294-311.

Caldwell, D. F., Chatman, J. A. ve O'Reilly, C. A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(3), 245–261.

Caldwell, D. F. ve O'Reilly, C. A. (1990). Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, *75*(6), 648–657.

Caplan, R. D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, *31*(3), 248–267.

Carless, S. A. (2005). Person–Job Fit versus Person–Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions : A Longitudinal Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *78*, 411–429.

Carroad, P. A. ve Carroad, C. A. (1982). Strategic Interfacing of R&D and Marketing. *Research Management, 25*(1), 28-33.

Chan, M. (1989). Intergroup Conflict and Conflict Management in the RveD Divisions of Four Aerospace Companies. *IEEE Transactions on Engineering Management, 36*(2), 95–104

Chatman, J. A. (1989a). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review, 14*(3), 333–349.

Chatman, J. A. (1989b). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly, 36*(1991), 459-484.

Chatman. A. J. ve Jehn. K. A. (2000). The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance. In *The International Journal of Conflict Management, 11*(1), 56–76).

Chen, X. P., Hui, C. ve Sego, D. J. (1998). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 922–931.

Chetty, S. ve Agndal, H. (2008). Role of Inter-Organizational Networks and Interpersonal Networks in an Industrial District. *Regional Studies, 42*(2), 175–187.

Chew, J. ve Chan, C. C. A. (2008). Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower, 29*(6), 503–522.

Chinenye, C. (2017). Workplace Conflict and Employees' Intentıon to Quit in Private Healthcare Organizations in River State. *Scholar Journal of Science Research and Essay, 6*(3), 48-60.

Cooper-Thomas, H. D., van Vianen, A. ve Anderson, N. (2004). Changes in Person–Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived and Actual P–O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(1), 52–78.

Cosier, R. A. ve Dalton, D. R. (1990). Positive Effects of Conflict: A field assessment. *International Journal of Conflict Management, 1*(1), 81–92.

Cramer, D. (1996). Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: A Two-Wave Panel Study. *Journal of Organizational Behavior, 17,* 389-400

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297–334.

Currivan, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, *9*(4), 495–524.

Çam, E. (2019). Kişi-Örgüt Uyumunun Görev ve Bağlamsal Performans ile İlişkisi: İş Tutumlarının Aracılık Rolü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*

Darawong, C. (2017). Conflict Management Styles and Interpersonal Conflict Between Marketing and R&D Personnel During the New Product Development Process. *International Journal of Innovation and Technology Management*, *14*(6)

De Dreu, C. K. W. ve van Vianen, A. E. M. (2001). Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams. *Journal of Organizational Behavior*, *22*(3), 309–328.

De Dreu, C. K. W. ve Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 741–749.

Duke, C. R. (1995). Organizational Conflicts Affecting Technology Commercialization from Nonprofit Laboratories. *Journal of Product and Brand Management*, *4*(5), 5–13.

Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S. ve Shipp, A. J. (2006). The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit. *Journal of Applied Psychology*, *91*(4), 802–827.

Ekwoaba, J. O., Ikeije, .U. I. ve Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, *3*(2), 22–33.

Everett, M. G. ve Borgatti, S. P. (2014). Networks Containing Negative Ties. *Social Networks*, *38*, 111–120.

Fidell, S. L. ve Tabachnick, B. G. (2019). *Using Multivariate Statistics*. 7. London: Pearson

Fisher, C.D. (2010). Happines at Work. *International Journal of Management Review*, *12*, 384-412.

Fisher, R. (2000). Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution. *International Peace and Conflict Resolution, School of International Service, The American University*, *1965*, 1–6.

George, D. ve Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson

Ghosh, S. ve Swamy, D. R. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary. *Journal of Engineering Research and Applications*, *4*(1), 04-14.

Gomes, D. ve Neves, J. (2011). Organizational Attractiveness and Prospective Applicants' Intentions to Apply. *Personnel Review*, *40*(6), 684–699.

Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V. ve Labianca, G. (2010). A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life. *Group and Organization Management*, *35*(2), 177-212

Hassan, M., Akram, A. ve Naz, S. (2012). The Relationship Between Person-Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate. *International Journal of Human Resource Studies*, *2*(3), 172.

Hayes, F. A. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis.* 2. New York: Guilford Press

Hellman, C. M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Social Psychology*, *137*(6), 677–689.

Hinkin, R. T. ve Tracey, J. B. (2000). The Cost of Turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *24*(1), 15-22.

Hoffman, B. J. ve Woehr, D. J. (2006). A Quantitative Review of the Relationship Between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *68*(3), 389–399.

Holland, J. L. (1963). Explorations of a Theory of Vocational Choice and Achievement: II. A Four-Year Prediction Study. *Psychological Reports*, *12*, 547-594.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. ve Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of

Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 530–545.

Iverson, R. D. ve Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the "Right Kind" of Commitment Be Managed? *Journal of Management Studies*, *36*(3), 307–333.

Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A. ve Peyronnin, K. (1991). Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, *76*(5), 675–689.

Jaramillo, F., Mulki, J., ve Boles, J. (2011). Workplace Stressors, Job attitude, and Job Behaviors: Is Interpersonal Conflict the Missing Link? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *31*(3), 339–356.

Jaworski, B. J. ve Kohli, A. J. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing, 57,* 53-70.

Jehn, K. A. (1994). Enhancing Effectiveness : An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, *5*(3), 223–238.

Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256-282.

Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, *42*(3), 530–557.

Jehn, K. A. ve Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on The Conflict-Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior, 25, 187-242.*

Jin, M. H., McDonald, B. ve Park, J. (2018). Person–Organization Fit and Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Employee Followership and Job Satisfaction Through Conservation of Resources Theory. *Review of Public Personnel Administration*, *38*(2), 167–192.

Kelioway, E. K. ve Barting, J. (1991). Job Characteristics, Role Stress and Mental Health. *Journal of Occupational Psychology, 64,* 291–304.

Kılıç, S. (2016). Cronbach's Alpha Reliability Coefficient. *Journal of Mood Disorders*, *6*(1), 47.

Klimoski J. Richard. (1972). The Effects of Intragroup Forces on Intergroup Conflict Resolution. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 363–383.

Korsgaard, A. M., Soyoung Jeong, S., Mahony, D. M. ve Pitariu, A. H. (2008). A Multilevel View of Intragroup Conflict. *Journal of Management*, *34*(6), 1222–1252.

Kristof, A. L. (1996). Person-Organization fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1–49.

Kuean, W.L., Wong. E.S.K. ve Kaur, S. (2010). The Relationship Between Organizational Commitment and Intention to Quit: The Malaysian Companies Perspectives. *Journal of Applied Sciences*, *10*(19), 2251-226

Labianca, G. ve Brass, D. J. (2006). Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations. *Academy of Management Review*, *31*(3), 596-614

Lance, C. E. (1991). Evaluation of a Structural Model Relating Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Precursors to Voluntary Turnover. *Multivariate Behavioral Research*, *26*(1), 137-162.

Lasser, B. R. (1974). Making Vocational Choices: A theory of Careers. *Journal of School Psychology*, *12*(4), 340–341.

Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing Between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, *59*(3), 454–470.

Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A. ve Kauffeld, S. (2011). Task and Relationship Conflict at Work: Construct Validation of a German Version of Jehn's Intragroup Conflict Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, *27*(3), 171–178.

Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). The impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, *9*(4), 297–308.

Lumineau, F., Eckerd, S. ve Handley, S. (2015). Inter-Organizational Conflicts : Research Overview , Challenges , and Opportunities. *Journal of Strategic Contracting and*

Negotiation, 1(1), 42-64

March, G. J. ve Simon, A. H. (1959). *Organizations*. New York:John Wiley & Sons.

Marineau, J. E. ve Labianca, G. J. (2010). Work and Personal Based Conflict and Advice and Knowledge Seeking Relationships. *Academy of Management Proceedings,* 8, 1-6.

Markham, S. K. (2000). Corporate Championing and Antagonism as Forms of Political Behavior: An R&D Perspective. *Organization Science, 11*(4), 429-447.

Mathieu, J. E., ve Farr, J. L. (1991). Further Evidence For the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *76*(1), 127–133.

McCulloch, M. C. ve Turban, D. B. (2007). Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*(1), 63–71.

Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I. ve Guerra, J. M. (2005). Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions. *Journal of Managerial Psychology*, *20*(3–4), 219–230.

Meglino, B. M. ve Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, *24*(3), 351–389.

Menon, A.; Bharadwaj, S. G. ve Howell, R. The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Organizational Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science, 24*(4), 299-313.

Meyer, J. P, ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89.

Meyer, John P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20–52.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychology Bulltein,* 3, 493-522

Moeller, G., Zhang, X. ve Richardson, S. M. (2012). Understanding Antecedents of Interpersonal Conflict in Information Systems Development: A Critical Analysis. *Journal of Information Technology Management*, *23*(3), 12–43.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Masurement of Organizational Commitment : A Progress Report. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224–247.

Nadler, A. T. ve Tushman, M. L.(1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics, 9*(2), 35-51.

O'Reilly, C. (1991). Organizational Behaviour: Where We Have Been, Where We're Going. *Annual Review of Psychology , 42,* 427-458.

O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 492–499.

Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, *7*(6), 615–631.

Pfeffer, J. (1985). Organizational Demography: Implications for Management. *California Management Review*, *28*(1), 67–81.

Pfeffer, J. ve O'Reilly III, C.A. (1987). Hospital Demography and Turnover Among Nurses. *Industrial Relations, 26*(2).

Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict : Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, *12*(2), 296–320.

Porter, L. W., Crampon, W. J. ve Smith, F. J. (1972). Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longıtunal Study. *Organizational Behavior and Human Performance,* 15(1), 87-98

Porter, L. W., Steers, R. M. ve Boulian, P.V. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.

Pseekos, A.C., Bullock-Yowell, E. ve Dahlen, E.R. (2011). Examining Holland's Person-Environment Fit, Workplace Agression, Interpersonal Conflict, and Job Satisfaction. *Journal of Employment Counseling, 48*(2), 63-71.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, *13*(3), 206–235.

Rahim, A. ve Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, *44*, 1323-1344

Richter, A. W., Scully, J. ve West, M. A. (2005). Intergroup Conflict and Intergroup Effectiveness in Organizations: Theory and Scale Development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *14*(2), 177–203.

Rispens, S., Jehn, K. A. ve Steinel, W. (2020). Conflict Management Style Asymmetry in Short-Term Project Groups. *Small Group Research*, 1–23.

Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 825-836.

Schein, V. E. ve Diamante, T. (1988). Organizational Attraction and the Person Enviroment Fit. *Psychological Reports*, *62*, 167–173.

Schneider, B. (1974). Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities Revisited. *Journal of Applied Psychology*, *60*(4), 459-465.

Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, *40*(3), 437–453.

Schneider, B., Goldstiein, H. W. ve Smith, D. B. (1995). The Asa Framework: An Update. *Personnel Psychology*, *48*(4), 747–773.

Schulz-Hardt, S., Jochims, M. ve Frey, D. (2002). Productive Conflict in Group Decision Making: Genuine and Contrived Dissent as Strategies to Counteract Biased Information Seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *88*(2), 563–586.

Sempane, M. E., Rieger, H. S. ve Roodt, G. (2002). Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, *28*(2), 23–30.

Seong, J. Y., Kristof-Brown, A. L., Park, W. W., Hong, D. S. ve Shin, Y. (2015). Person-Group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level. *Journal of Management*, *41*(4), 1184–1213.

Shore, L. M. F. ve Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived

Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, *78*(5), 774–780.

Shum, P., Bove, L. ve Auh, S. (2008). Employees' Affective Commitment to Change: The Key to Successful CRM Implementation. *European Journal of Marketing*, *42*(11–12), 1346–1371.

Solinger, O. N., Olffen, W. Van. ve Roe, R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 70–83.

Souder, W. E. ve Chakrabarti, A. K. (1978). The RveD/Marketing Interface: Results From an Empirical Study of Innovation Projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *25*(4), 88–93.

Spector, P. E. ve Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, *3*(4), 356–367.

Staw, M. B. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, *1*(4), 253–273.

Swanson, J. L. ve Fouad, N. A. (1999). Applying Theories of Person-Environment Fit to the Transition from School to Work. *Career Development Quarterly*, *47*(4), 337–347.

Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi.*

Tak, J. (2011). Relationships Between Various Person-Environment Fit Types and Employee Withdrawal Behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, *78*(2), 315–320.

Thaden, E., Jacobs-Priebe, L. ve Evans, S. (2010). Understanding Attrition and Predicting Employement Durations of Former Staff in A Public Social Service Organization. *Journal of Social Work*, *10*(4), 407-435.

Tziner, A. ve Birati, A. (1996). Assessing Employee Turnover Costs: A Revised Approach. *Human Resource Management Review*, *6*(2), 113–122.

Vianen, A. E. M. (2000). Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures. *Personnel Psychology*, *53*(1), 113–149.

Vitell, S. J. ve Singhapakdi, A. (2008). The Role of Ethics Institutilazition in Influencing Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Esprit de Corps. *Journal of Business Ethics, 81,* 343-353.

Wallace, E., de Chernatony., L. ve Buil, I. (2013). Building Bank Brands: How Leadership Behavior Influences Employee Commitment. *Journal of Business Research, 66,* 165-171.

Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111.

Weerarathna, R. ve Weerasinghe, I. (2017). A Study of the Relationship between Organizational Conflicts ve Employees ' Intention to Leave with Special Reference to Staff Assistants in ABC Merchant Bank of Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 17*(4), 2249-4588

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review, 7*(3), 418–428.

Xie, J., Song, X. M. ve Stringfellow, A. (1998). Interfuctional Conflict, Conflict Resolution Styles, and New Product Success: A Four-Culture Comparison. *Management Science, 44*(12), 193-206.

Yılmaz, E. (2017). The Relationship of Organizational Ambidexterity With Whisyleblowing Act and Employees' Intention to Leave. *Yayınlanmamış Doktora Tezi.*

Yousaf, Z. ve Majid, A. (2018). Organizational Network and Strategic Business Performance: Does Organizational Flexibility and Entrepreneurial Orientation Really Matter? *Journal of Organizational Change Management, 31*(2), 268–285.

EKLER

EK 1: ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu anket Başkent Üniversitesi İşletme Bölümü Yüksek Lisans Programı kapsamında Prof. Dr. Okan Yeloğlu danışmanlığında Erkut Ateş tarafından yürütülen bir tez çalışmasının parçasıdır.

Çalışma kapsamında toplanan veriler sadece söz konusu araştırmaya hizmet edecek şekilde kullanılacaktır. Soruların dürüst bir şekilde tamamen yanıtlanması, araştırmanın sağlıklı olarak ilerlemesi için gereklidir.

Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Erkut Ateş
Prof. Dr. Okan Yeloğlu
Başkent Üniversitesi

Bölüm 1

Kişisel sorular

Cinsiyetiniz

Kadın ( )
Erkek ( )

Medeni Durumunuz

Evli ( )
Bekar ( )

Eğitim Durumunuz

Lise ( )
Lisans ( )
Yüksek Lisans ( )
Doktora ve Üstü ( )

Kaç Yaşındasınız?

……

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? (1'den kısa ise lütfen 1 olarak belirtiniz)

……...

Çalıştığınız birimi belirtiniz

Finans/Muhasebe ( )
Satış/Pazarlama ( )
Üretim ( )
Operasyon/Servis/Montaj ( )
Ar-Ge ( )
İnsan Kaynakları ( )
Satın alma ( )
Planlama ( )
Diğer ( )

İş unvanınızı belirtiniz.

İşçi/görevli ( )
Uzman/Mühendis ( )
Alt düzey yönetici ( )
Orta düzey yönetici ( )
Üst düzey yönetici ( )

Bölüm 2-Organizasyonel Bağlılık ve Uyum

Bundan sonraki bölümlerdeki soruları lütfen 0-100 aralığında puanlayınız. Lütfen ilk 12 soruyu çalıştığınız organizasyonu düşünerek yanıtlayınız.

1)Geleceğimin firmaya yakından bağlı olduğunu hissediyorum.

…….

2)Eğer firmanın iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim.

…….

3)Firma ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür.

…….

4)Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım.

…….

5)Gerektiğinde firmanın iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim.

…….

6)İşime çok az ya da hiç bağlılık duymuyorum.

…….

7)Hayatta değer verdiğim şeyler kurumun değer verdiği şeylerle benzerlik gösterir.

…….

8)Kişisel değerlerim kurumun değer ve kültürüyle örtüşür.

…….

9)Kurumun değerleri ve kültürü hayatta değer verdiğim eyler ile iyi bir uyum içindedir.

…….

10)Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.

…….

11)Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.

…….

12)Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.

…….

Bölüm 3

Çalışma arkadaşlarınızla (akran) fikir veya kişisel farklılıklar yaşayabilirsiniz. Bu bölümdeki soruları lütfen çalışma arkadaşlarınızla (kendi biriminiz ve diğer birimlerdeki) olan ilişkinizi yansıtacak şekilde yanıtlayınız. Mümkünse bu bölümdeki soruları en son yaşadığınız durumlara göre yanıtlayınız. Puanlamanızı 0-100 arasında veriniz. 0 puanlaması "HİÇ" 100 puan ise "ÇOK SIK" anlamlarını temsil edecek şekilde olmalıdır. Teşekkürler

13)İş yerinde kişilerle tartışmalara girerim.

…….

14)İş yerinde kişiler bana bağırır.

…….

15)İş yerinde kişiler bana kaba davranır.

…….

16)İş yerinde kişiler bana hoş olmayan şeyler yapar.

…….

EK 2: ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı: Erkut Ateş

Doğum Tarihi ve Yeri: 21/4/1990, Trabzon

Uyruğu: T.C.

İletişim: ateserkut@hotmail.es

Eğitim Durumu

2004 - 2008 Çankaya Anadolu Lisesi

2010 - 2015 Başkent Üniversitesi-İstatistik ve Bilgisayar Bilimleri, Lisans

2012 - 2012 Lublin Teknoloji Üniversitesi-Erasmus Programı

2016 - 2020 Başkent Üniversitesi-İşletme Yönetimi, Yüksek Lisans

Yabancı Diller
İngilizce - İleri
İspanyolca - Başlangıç
Almanca - Başlangıç

Staj Tecrübesi

2013 – 2013 D-Point Group- E-Pazarlama, Erasmus Programı, Barselona.

İş Tecrübesi

08.2015 – 11.2018 Kone Asansör - Satış Uzmanı, Ankara

07.2020 – (Devam ediyor)- Gamyte,- Müşteri Başarı Müdürü, Ankara

1993

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü

TS-EN-ISO 9001
KALİTE SİSTEM BELGESİ

BELM3J6E3

Sayı : 62310886-604.01.01/ 16328 10/06/2020
Konu : Erkut Ateş'in Etik Onay Başvurusu Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 15/05/2020 tarih ve 14470 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Erkut Ateş'in, Prof. Dr. H. Okan Yeloğlu'nun danışmanlığında yürütmekte olduğu "Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Örgütsel Çatışmanın Düzenleyici Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışması, Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulunda değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

e-imzalıdır
Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU
Kurul Başkanı

Ek : Değerlendirme Formu

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Başkent Üniversitesi Bağlıca Kampüsü Fatih Sultan Mahallesi Eskişehir Yolu 18. Km 06790 Etimesgut/ANKARA
Birim Telefon No: 0 312 246 67 40
E-Posta: adk@baskent.edu.tr
Faks No: 0 312 246 66 05
İnternet Adresi: www.baskent.edu.tr
Bilgi İçin: Gamze SONBAY
Unvan: Koordinatör
Telefon No: 246 66 66 / 2078

Sayı : 17162298.600-413
Konu : Tez Çalışması

28 MAYIS 2020

İlgili Makama

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Erkut Ateş'in, Prof. Dr. H. Okan Yeloğlu'nun danışmanlığında yürütmekte olduğu "Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Örgütsel Çatışmanın Düzenleyici Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışması değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir.
Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu

Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu	Olumlu/~~Olumsuz~~	
Prof. Dr. Kudret Güven	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Ali Sevgi	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Işıl Bulut	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/~~Olumsuz~~	
Prof. Dr. Can Mehmet Hersek	Olumlu/~~Olumsuz~~	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/Olumsuz	

Sayı : 17162298.600-413
Konu : Tez Çalışması

28 MAYIS 2020

İlgili Makama

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Erkut Ateş'in, Prof. Dr. H. Okan Yeloğlu'nun danışmanlığında yürütmekte olduğu "Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Örgütsel Çatışmanın Düzenleyici Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışması değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir.
Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu

Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu	Olumlu/~~Olumsuz~~	
Prof. Dr. Kudret Güven	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Ali Sevgi	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Işıl Bulut	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/~~Olumsuz~~	
Prof. Dr. Can Mehmet Hersek	Olumlu/~~Olumsuz~~	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/Olumsuz	