



**Kişi-İş Uyumu Kişi-Örgüt Uyumu Kişi-Yönetici Uyumu ve Kişi-Ekip
Uyumunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracı
Rolü**

Doktora Tezi

Burcu UĞUR

Eskişehir 2022

**KİŞİ-İŞ UYUMU KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU KİŞİ-YÖNETİCİ UYUMU
VE KİŞİ-EKİP UYUMUNUN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE
İŞE YABANCILAŞMANIN ARACI ROLÜ**

Burcu UĞUR

DOKTORA TEZİ

Yönetim ve Organizasyon İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık 2022

ÖZET

KİŞİ-İŞ UYUMU KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU KİŞİ-YÖNETİCİ UYUMU VE KİŞİ-EKİP UYUMUNUN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞE YABANCILAŞMANIN ARACI ROLÜ

Burcu UĞUR

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2022

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KARACA

Günümüzde rekabet koşullarının artması ile birlikte işletmeler daha karmaşık bir yapıya doğru evrilmektedir. Mevcut istihdamın korunması, örgütün başarısının artması konusunda kişinin iş, örgüt, yönetici ve ekiple olan uyumunun önemli bir rol oynadığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu çalışmada, kişi iş uyumu, kişi örgüt uyumu, kişi yönetici uyumu ve kişi ekip uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak, işe yabancılaşmanın aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, araştırma yöntemlerinden nicel araştırma yöntemleri seçilmiş ve veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. 5’li likert olarak hazırlanan anket 423 çalışana uygulanmış, veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak; kişi iş uyumu, kişi örgüt uyumu, kişi yönetici uyumu, kişi ekip uyumu ile işten ayrılma niyeti ve işe yabancılaşma arasında negatif; işten ayrılma niyeti ve işe yabancılaşma arasında pozitif düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumunun işten ayrılma niyetine etkisinde yabancılaşmanın kısmi aracılık rolü; kişi yönetici uyumu ve kişi ekip uyumunun işten ayrılma niyetine etkisinde tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişi-iş uyumu, Kişi-örgüt uyumu, Kişi-yönetici uyumu, Kişi-çevre uyumu, Kişi-ekip uyumu, Kişi-meslek uyumu, İşe yabancılaşma, İşten ayrılma niyeti

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF WORK ALIENATION IN PERSON-JOB FIT PERSON-ORGANISATION FIT PERSON-SUPERVISOR FIT PERSON- GROUP FIT AND TURNOVER INTENTION

Faculty of Business Administration

Department of Management and Organization

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December 2022

Nowadays, as competition conditions increase, businesses are evolving toward a more complex structure. It is an undeniable fact that the harmony of the person with the job, the organization, the manager and the team plays an important role in protecting the current employment and increasing the success of the organization. In this study, it was aimed to reveal the effect of person-to-job fit, person-organization fit, person-manager fit and person-team fit on turnover intention, and to determine the mediating role of job alienation. For this purpose, quantitative research methods were selected from the research methods and a questionnaire form was used as a data collection tool. The questionnaire prepared as a 5-point Likert was applied to 423 employees, and the data were analyzed using the SPSS program. As a result; There is a negative relationship between person-job fit, person-organization fit, person-manager fit, person-team fit, intention to leave and job alienation; positive relationship between turnover intention and work alienation. In addition, it has been determined that work alienation has the partial mediating role in the effect of person-to-job fit and person-organization fit on turnover intention; a full mediating role in the effect of person-supervisor fit and person-group fit in of turnover intention.

Keywords: Person-job fit (PJ), Person-organisation fit (PO), Person-supervisor fit (PS), Person-environment fit (PE), Person-group fit (PG), Person-vocation fit (PV), Work alienation, Turnover intention, Intention to leave.

ÖNSÖZ

Doktora tez çalışmam süresince desteklerini benden esirgemeyen, dönem ortası gibi kritik bir süreçte danışmanım olmayı kabul ederek hızlı ve özverili şekilde çalışmalarımı yöneten, bu zorlu süreçte güler yüzü, samimiyeti, ilgisi ve sabrı ile kolaylaştırıcı rolü üstlenen, ihtiyaç duyduğum her zaman kıymetli vaktini ve bilgisini benimle paylaşan değerli danışmanım Doç. Dr. Mustafa KARACA'ya saygılarımı sunarım.

Yüksek Lisans eğitimime başladığım andan doktora eğitimimin sonuna kadar gerek akademik alanda gerekse iş hayatında her zaman arkamda olduğunu hissettiren, çizgi dışı bakış açısıyla hayatımda yeni açılımların oluşmasında çok büyük etkisi olan değerli Hocam Prof. Dr. Mehmet BAŞAR'a teşekkürü bir borç bilir saygılarımı sunarım.

Değerli katkılarıyla desteğini esirgemeyen hocam Dr. Öğr. Üyesi Aslı GEYLAN'a, analiz konusundaki destekleri için Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ'a teşekkür ederim. Değerli jüri üyeleri Prof. Dr. Metin IŞIK ve Dr. Öğr. Üyesi A. Bahadır DARI 'ya katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Detaycı ve titiz çalışmasıyla bilinen, tezimin son okumalarını yapan, yılgınlığa düştüğüm zamanlarda beni motive eden, her an danışabildiğim arkadaşım Dr. Semahat Burcu AVCI'ya yardımları ve desteği için teşekkürlerimi sunarım.

Akademik hayata birlikte adım attığımız değerli arkadaşım Hacer ÖZER'e, tasarım konusundaki yardımları için arkadaşım Burak GÜL'e, arkadaşım Ahmet ALTINOK'a teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan, bu süreçte beni manevi olarak besleyen ve daha iyisini yapabileceğim konusunda beni cesaretlendiren arkadaşım İlknur Duygu KARABACAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Uzun yıllar süren eğitim hayatım boyunca varlıklarıyla bana güç veren, bana olan inançlarını yitirmeyen annem Sezgül UĞUR'a ve babam Mesut UĞUR'a, dil konusundaki yardımları için kardeşim Alper Burak UĞUR'a gönülden şükranlarımı sunarım.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	v
TABLolar DİZİNİ.....	ix
Şekiller Dizini	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problemin Tanımı	3
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	6
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
2. ALANYAZIN TARAMASI	7
2.1. Uyumluluk Türleri	7
2.1.1. Kişi İş Uyumu Kavramı	9
2.1.2. Kişi Örgüt Uyumu	15
2.1.3. Kişi-Çevre Uyumu.....	20
2.1.4. Kişi-Ekip Uyumu.....	27
2.1.5. Kişi-Yönetici Uyumu	27
2.1.6. Kişi-Meslek Uyumu	31
2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	33
2.3. İşten Ayrılma Niyetine Etkileyen Unsurlar	38

2.3.1. İşten Ayrılma Niyetinde Çevresel Faktörler	40
2.3.2. İşten Ayrılma Niyetinde Örgütsel Faktörler	41
2.3.3. İşten Ayrılma Niyetinde Bireysel Faktörler	46
2.4. İşten Ayrılma Modelleri.....	48
2.4.1. March ve Simon Modeli (1958)	48
2.4.2. Mobley'nin Modeli (1977).....	49
2.4.3. Price Modeli (1977).....	51
2.4.4. Hom vd. Modeli (1992).....	54
2.4.5. Lee ve Mitchell'in Açılım Modeli (1994).....	55
2.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	57
2.6. Yabancılaşma Kavramı.....	62
2.6.1. Yabancılaşma Sürecinin Aşamaları.....	64
2.6.2. Karl Marx ve Yabancılaşma Kavramı	64
2.6.3. Hegel ve Yabancılaşma	68
2.6.4. Ludwig Feuerbach ve Yabancılaşma.....	69
2.7. Örgütlerde Yabancılaşma.....	70
2.7.1. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları	71
2.8. İlgili Araştırmalar	74
3. YÖNTEM	77
3.1. Araştırma Modeli	77
3.2. Evren ve Örneklem.....	79

3.4 Veri Analizi	84
3.5. Bulgular	85
3.5.1. Demografik Bulgular	85
3.5.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçlarına Yönelik Bulgular	86
3.5.3. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Bulguları	91
3.5.4. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular	92
SONUÇ	101
ÖNERİLER	109
KAYNAKÇA	113
EKLER	1
ÖZGEÇMİŞ	8

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. *Bütünleştirici uyum (Supplementary fit) ve Tamamlayıcı uyum (complementary fit) arasındaki kavramsal ayrımlar*

Tablo 2.2. *Kişi-Çevre Uyumunun Düzeyleri ve Boyutları: Tanımlar, Örnekler ve Ölçülmesi*

Tablo2.3. *Uyumluluk Türlerinin Etkileri*

Tablo 2.4: *İşten Ayrılma Kararına Etki Eden Etmenler*

Tablo 2.5. *İşten Ayrılmanın Sonuçları*

Tablo 2.6. *Çalışanlar Açısından İşten Ayrılmanın Sonuçları*

Tablo 3.1. *Demografik Özellikler*

Tablo 3.1. *Ölçeklere Ait Güvenirlik Sonuçları*

Tablo 3.3. *Çalışma Modeli Uyum İyiliği Testlerine İlişkin Sonuçlar*

Tablo 3.4. *Çalışma Modeli Uyum İyiliği Testleri Karşılaştırmalı Sonuçlar*

Tablo 3.5. *Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

Tablo 3.6. *Kişi-İş Uyumu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

Tablo 3.7. *Kişi-Yönetici Uyumu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

Tablo 3.8. *Kişi-Ekip Uyumu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

Tablo 3.9. *İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri*

Tablo 3.10. *Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

Tablo 3.11. *Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar*

Tablo 3.12. *Kişi İş Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Yordama Etkisi*

Tablo 3.13. *Kişi Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Yordama Etkisi*

Tablo 3.14. *Kişi Yönetici Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Yordama Etkisi*

Tablo 3.15. *Kişi Ekip Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Yordama Etkisi*

Tablo 3.16. *Kişi İş Uyumunun İşe Yabancılaşma Üzerindeki Yordama Etkisi*

Tablo 3.17. *Kişi Örgüt Uyumunun İşe Yabancılaşma Üzerindeki Yordama Etkisi*

Tablo 3.18. *Kişi Yönetici Uyumunun İşe Yabancılaşma Üzerindeki Yordama Etkisi*

Tablo 3.19. *Kişi Ekip Uyumunun İşe Yabancılaşma Üzerindeki Yordama Etkisi*

Tablo 3.20. *İşe Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Yordama Etkisi*

Tablo 3.21. *Kişi İş Uyum ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Yabancılaşmanın Yordama Etkisi*

Tablo 3.22. *Kişi Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Yabancılaşmanın Yordama Etkisi*

Tablo 3.23. *Kişi Yönetici Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Yabancılaşmanın Yordama Etkisi*

Tablo 3.24. *Kişi Ekip Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Yabancılaşmanın Yordama Etkisi*



Şekiller Dizini

Şekil 2.1. *Kişİ-İş Uyumu Bİleşenleri*

Şekil 2.2. *İhtiyaç-Tamamlama Uyumu ve Talep-Yetenek Uyumu İlişkisi*

Şekil 2.3. *Uyumluluk Türleri Sınıflandırılması*

Şekil 2.4. *Gerekçeli (Nedenli / Sebepli)Eylem Teorisi*

Şekil 2.5. *Mobley Turnover Teorisi Modeli*

Şekil 2.6. *Lee ve Mitchell Modeli*

Şekil 2.7. *Price İşten Ayrılma Modeli*

Şekil 2.8. *Homm Modeli*

Şekil 3.1. *Araştırmanın Modeli*

1. GİRİŞ

Kişi-iş uyumu çalışanın bilgisi, becerileri, yetenekleri ve niteliklerinin işin gereklilikleri ile uyumlu bir şekilde eşleşmesini ifade etmektedir.

Kişi-iş uyumunun sağlanması örgütün refahı üzerinde güçlü etkileri beraberinde getirmektedir. Kişi-iş uyumunun yanı sıra kişi-çevre uyumu, kişi-örgüt uyumu ve kişi-yönetici uyumu da kişinin örgüte olan bağlılığı üzerinde büyük rol oynamaktadır. Kişi-iş uyumu, kişinin işe daha iyi uyum sağlamasını, daha mutlu ve örgüte bağlı bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Ayrıca kişi-iş uyumu çalışanın performansını arttırmakla birlikte işten ayrılma niyetinin azalmasına yardımcı olmaktadır.

Kişi-örgüt uyumu; çalışanın iş performansını, işten ayrılma niyetini, çalışmaya karşı tutumunu etkilediği gibi; çalışanları elde tutma ve işe alım kararları ile bağlantılıdır. Kişi-örgüt uyumuna ulaşmak için çalışan ve örgüt arasında değerler, kişilik, çalışma çevresi gibi belirli noktalarda benzerlik, uyum ve tutarlılık olması beklenmektedir. Buradan hareketle kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyetinde, iş tatmininde çalışanı etkileyen önemli değişkenlerden biri olduğunu söylemek mümkündür.

Kişi-yönetici uyumu çalışanın yöneticisi ile benzer değerlere, hedeflere, davranış şekline ya da benzer kişisel özelliklerine sahip olması anlamına gelmektedir. Kişi-yönetici uyumu ast-üst ilişkilerinin kalitesini göstermektedir. Benzer hedeflere sahip olan, aynı hedefleri amaçlayan, davranış tarzları ve tutumları benzer olan çalışan ve yönetici ilişkisinde iş tatmininden, yönetici memnuniyetinden ve ast-üst ilişkisi kalitesinden bahsetmek mümkündür. İşten ayrılma niyetine etki eden değişkenler arasında kişi-yönetici uyumunun incelenmesi çalışanların yönetilmesinde izlenecek stratejiler, yöneticinin memnuniyeti ve çalışanın tatmini açısından önem arz etmektedir.

Kişi-ekip uyumu; örgüt üyeleri ve onların çalışma grupları arasındaki eşleşme ve uyumu ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle ilişkili olan kişi-ekip uyumu grup üyelerinin hedefler, değerler ve kişilik bakımından uyumu olarak düşünülmektedir. Kişi-ekip uyumunun sağlanamaması durumunda çalışan kendini grubun bir parçası olarak göremeyecek ve kendini çalışma grubuna ve buna bağlı olarak örgüte ait hissedemeyecektir.

Son yıllarda kişilerin kariyer hedefleri ve kariyer yolları büyük ölçüde değişiklik göstermeye başlamış, bununla birlikte çalışanları örgütte tutmak ciddi bir sorun haline gelmiştir. Sonuç olarak işten ayrılma niyetini azaltmak şirketler için en zorlu konulardan biri haline dönüşmüştür. Kişilerin uzun yıllar boyunca aynı kuruluş tarafından istihdam edildiği doğrusal kariyer modelleri artık değişmektedir. Bunun sonucunda kişilerin örgütten beklentilerinin değiştiği yeni istihdam ilişkileri doğmaktadır. Bu bağlamda profesyonel hareketliliğin büyük ölçüde arttığı görülmekte, çalışanların işten ayrılma niyetlerinde veya aynı örgüt içerisinde farklı bir görev için işten ayrılma niyetinde bulundukları saptanmaktadır.

Kişinin işten ayrılması örgüt açısından bir maliyet unsuru kabul edilmektedir. Globalleşme ile birlikte ortaya çıkan sert rekabet koşulları işletmelerin hayatta kalabilmeleri için sahip oldukları kaynakları en doğru şekilde kullanmalarını gerektirmektedir. Kişi-iş uyumu doğru şekilde sağlanabildiği zaman, insan kaynağı stratejik ve doğru şekilde kullanılabilmekte ve kişinin örgüte olan bağlılığını arttırarak işten ayrılma niyeti gibi örgütün verimliliğini negatif yönde etkileyen etmenler ortadan kaldırılmaktadır.

Örgütlerde yabancılaşma, çalışanın örgüt içerisinde kendisini bir makine olarak görmesi, başta yaptığı işe kendini yabancılaşması, kendini örgütün değer ve tutumları ile bağdaştırılamaması sonucunda kendini yalnız ve huzursuz hissetmesidir. Yapılan işe karşı olan tutum, çalışanın yaptığı işi önemsememesi buna bağlı olarak gereken çabayı göstermemesi ve çalışanın sosyal olarak ihtiyaç duyduğu gereksinimlerinin karşılanmamasıdır. Kişinin kendini çalıştığı ortamdaki

ve yaptığı işten soyutlaması, içsel ve dışsal faktörlere bağlı olarak kendini işe yaramaz hissetmesi işten ayrılma niyetine yaklaşmasını tetiklemektedir.

Bu çalışmada kişi-iş uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve yabancılaşmanın aracı rolü olup olmadığı üzerinde durulmaktadır. Birinci bölümde problemin tanımı, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları açıklanmakta; ikinci bölümde kişi-iş uyumu kavramı, türleri, işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetine etki eden bireysel, çevresel ve örgütsel faktörlere değinilmiş; işten ayrılma modelleri açıklanmıştır. Ayrıca yabancılaşma kavramı ve örgütlerde yabancılaşma konusu ele alınmıştır. Üçüncü bölüm araştırmanın yöntemi, modeli, bulgular ve sonuç kısımlarından oluşmaktadır.

1.1. Problemin Tanımı

Örgütsel amaçlara ulaşmak, yönetim bilimi çerçevesinde düşünüldüğünde işletmelerin ellerinde bulunan kaynakları en doğru şekilde değerlendirmesiyle mümkün olmaktadır. İşletmelerin en önemli kaynaklarından birinin insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde örgütlerin sürekliliği, işletmelerin rekabet etme gücü ve yönetimin başarısına etkisinin yadsınamaz olduğu aşikârdır.

Günümüzde işletmeler giderek daha karmaşık bir yapıya doğru evrilmektedir (Goyette,2016). Bu durum beraberinde hem bireysel hem de örgütsel yeni değerlerin ve beklentilerin oluşmasını aynı zamanda istihdam ilişkilerinde bir takım değişimlerin olması gerekliliğini kaçınılmaz kılmıştır (Arthur,2008; Baruch, Szűcs ve Gunz, 2015).

Kişinin çalıştığı örgüt ve bu örgütte yer aldığı görevler hem var olan iş gücünün korunmasında hem de örgüt başarısının arttırılmasında önemli bir role sahiptir. İşletmelerin rekabet gücünün devamlılığının sağlanması ve bu rekabet gücünü ellerinde tutabilmelerinin kilit noktalarından birisi hiç şüphesiz insan kaynaklarını doğru kullanabilmeleridir. Gerek özel sektör gerekse kamu alanında

faaliyet gösteren kurumlar için insan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak gerekmektedir.

İşletmelerin günümüzde yürütmekte olduğu yetenek savaşı, iş gücünün elde tutulması ve iş görenin sadakati gibi konulara eğilmelerini gerekli kılmaktadır. Personelin işe alınması, mevcut personelin eğitilmesi gibi gereklilikler işletmeler için birer maliyet unsuru oluşturmaktadır (Mowday vd., 2013).

Kuruluşlar çalışan devir hızı hakkında daha fazla bilgi edinebilmek için gönüllü işten ayrılma niyetlerindeki dalgalanmayı göz önünde bulundurmayı tercih etmektedirler. Bu yaklaşım işten ayrılma niyetinde nelerin etkili olduğunu anlamaya çalışmakta etkili olmaktadır.

Çalışan elde tutma, araştırmacıların her zaman çok ilgisini çeken ve literatürde son yıllarda giderek artan bir şekilde araştırılan bir konudur. Yeni çalışanın işe alınması, seçimi, eğitilmesi gibi faaliyetler işletmeler için birer zaman ve maliyet unsuru olmaktadır. Bu da çalışanların işten ayrılma niyetini işveren için önemli kılmaktadır. Çalışanlarda işten ayrılma niyeti müşterilere sunulan kalite ve hizmetlerde düşüş, yeni iş fikirlerindeki kayıplar ve mevcut çalışanlar üzerinde oluşan demoralizasyon gibi durumlarla işletmeler için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. İşten ayrılma niyeti ile ilgili tüm bu olumsuz sonuçlar, örgütleri işten ayrılma nedenlerini anlamak ve çalışanlarını elde tutmak için doğru araçları kullanmak istemeye yönlendirmektedir. Bu nedenle, çalışanı elde tutma politikası oluşturmanın ve kurumsal sürdürülebilirliği arttırmanın anahtarı olarak kişiyi işten ayrılmaya iten süreci anlamak örgüt açısından büyük önem arz etmektedir (Griffeth ve Hom, 2001).

Mevcut istihdamın korunması, örgütün başarısının artması konusunda kişi-iş uyumunun önemli bir rol oynadığı yadsınamaz bir gerçektir. Edward (1991) tarafından, çalışanın varolan kabiliyetleri ile işin gerektirdikleri arasındaki uyum veya çalışanın beklentileri ve işin çalışanlarına sunduğu olanaklar arasındaki eşleşme olarak tanımlanan kişi-iş uyumu sağlanamadığı zaman üretkenlik

azalmakta, kişi çalışırken hata yapmaya daha meyilli hale gelmektedir (Shelton, McKenna ve Darling, 2003).

Kişi-iş uyumu “gereksinim-arz yaklaşımı (needs-supplies)” ve “talep-beceri (demand-needs)” yaklaşımı olarak iki taraflı açıklanmaktadır. Gereksinim-arz yaklaşımı kişinin beklentilerini hedefler, psikolojik ihtiyaçlar, çıkarlar ve değerler olarak kabul ederken, talep-beceri yaklaşımı işin gerçekteştirilmesine yönelik gerekli olan talepler ve kişinin bu talepleri yerine getirmede sahip olduğu becerileri içermektedir (Sekiguchi, 2004).

Kişi-örgüt uyumu ile birlikte iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık gibi pek çok sonuç öngörölebilmektedir (O' Reilly vd., 1991). Cable ve DeRue (2002), kişi-örgüt uyumu öölölerek örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyetinin öngörölebileceğini belirtmiştir.

Kişi-yönetici uyumu çalışan ile yöneticinin benzer değerlere, hedeflere, davranış tarzlarına ve benzer kişiliklere sahip olması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte ast-üst ilişkisinin kalitesi kişi-yönetici uyumunun varlığı ile mümkün olmaktadır (Kristof-Brown vd, 2005). Özellikle “Lider-Üye Değişimi Teorisi”, çalışanların ast-üst ilişkisinde güven, saygı, destek konusunda ortak inançlara sahip olmanın kişi-yönetici uyumunun anahtarı olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur (Farr-Wharton, Brunetto ve Sahcklock, 2011).

Kişi-ekip (PG) uyumu, Kristof (1996) tarafından tanımlandığı şekli ile organizasyon üyeleri ve çalışma grupları arasındaki uyumu veya uyumluluğu ifade eder. Kristof-Brown vd. (2005), yaptıkları meta-analiz çalışmasında; kişi-ekip uyumunun iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti ile orta düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan bu çalışmada kişi-ekip uyumu ve çalışma üyelerinin kişilik tarzlarını, hedefleri ve değerlerini dikkate almışlardır (Kristof-Brown vd, 2005).

Güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, tecrit ve kendine yabancılaşma örgütsel yabancılaşmanın boyutlarıdır. Güçsüzlük boyutu; olaylar ve durumlar karşısında

kişinin kendi davranışlarını yönetememesi, doğrularına ve neye inanması gerektiğine karar verememesi durumudur. Kuralsızlık boyutu toplumsal değerlere aykırı davranışlar sergilemesidir. Tecrit, toplum için anlam ifade eden olguların kişi için bir anlam ifade etmemesidir. Yabancılaşma boyutu ise kişinin giderek kendine ve topluma uzaklaşması, sosyal yapıya uyum sağlamada zorluk yaşaması olarak açıklanmaktadır (Akyıldız ve Dulupçu, 2003).

Buradan hareketle, işten ayrılma niyeti ile kişi-iş uyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi ve kişinin değerleri ile bağlantılı olan yabancılaşma sürecinin bu iki kavram ile olan ilişkisinin araştırılması hem örgüt verimliliği hem de işgören açısından önem arz etmekte olup, bu çalışmanın son yıllarda giderek önem kazanan işten ayrılma niyeti, kişi-iş uyumu ve yabancılaşma kavramlarına ışık tutarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-yönetici uyumu ve kişi-ekip uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine literatür taraması yapılmış, konu ile ilgili yapılan çalışmaların az olduğu görülmüş literatürde boşluk olduğu saptanmıştır. Yapılan bu çalışma ile kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-yönetici uyumu ve kişi-ekip uyumu işten ayrılma niyeti ve yabancılaşma konularında literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Rekabetin giderek arttığı günümüz dünyasında işletmeler rekabet gücü yaratacak unsurlar konusuna yoğunlaşmaktadırlar. Bilgi toplumuna geçiş sürecinde “birey” önem kazanmış; kişinin çalıştığı örgüt için önemli bir rekabet unsuru kaynağı olabileceği işletmeler açısından önemli rol oynamaktadır. Kişinin kendini örgüte bağlı hissetmesi, işten ayrılma niyetine uzak olması, örgütle, çevresiyle, çalışma grubu ve özellikle yaptığı iş ile nitelik, yetenek, tutum ve beklentilerinin uyumlu olması çalışma performansına olumlu etki etmektedir.

Yaptığı işe yabancılaşan kişi, doğası ile yaptığı işin farklılaşmasından kaynaklanan hayal kırıklıkları yaşamakta, kendini örgüt içerisinde verilen işi yapan

makine olarak görmek, örgüte karşı sert tavırlar geliştirebilmekte, işten ayrılma niyeti geliştirebilmektedir.

Rekabet avantajı sağlayan işletme kaynağı olarak kabul edilen “birey” in işten ayrılması pek çok örgüt için kritik bir öneme sahiptir. Bu durum, sektörden, yöneticiden, örgütten kaynaklanabileceği gibi kişinin yaptığı işe karşı geliştirdiği tutum ve hissettiği huzursuzluktan da kaynaklanabilir.

Buradan hareketle, bu çalışmada işten ayrılma niyeti üzerinde kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-yönetici uyumu ve kişi-ekip uyumunun etkisi olup olmadığı, kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-yönetici uyumu ve kişi-ekip uyumunun yabancılaşma üzerinde etkisi olup olmadığı, işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyetinde etkisi olup olmadığı, kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-yönetici uyumu ve kişi-ekip uyumunun işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde yabancılaşmanın aracı rolü olup olmadığı ortaya konulmuştur.

1.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıklarını, sektör farketmeksizin aktif halde çalışma hayatı içerisinde olan, bir kurumda yöneticiye bağlı olarak çalışan kişiler oluşturmaktadır.

2. ALANYAZIN TARAMASI

2.1. Uyumluluk Türleri

Kişi-iş uyumu (*Personne-Job Fit*) dışında çalışma ortamının ana bileşenlerini kapsayan farklı uyum türlerinin de belirlenmiş olduğunu görmekteyiz (Kristof-Brown vd.,2005; Kristof-Brown ve Guay, 2011). Bunlar; kişi-örgüt uyumu

(Person-Organisation Fit), kişi-ekip uyumu (*Person-Group Fit*), kişi-yönetici uyumu (*Person-Supervisor Fit*) ve kişi-meslek uyumudur (*Person-Vocation Fit*).

Uyumluluk türlerini açıklarken kullanılacak olan değır uyumu, hedeflerin uyumu, ilgi uyumu ve kişilik uyumu gibi kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

Değırlerin Uyumı: Değırlerin uyumu bütünleştirici uyum (*supplementary fit*) perspektifine dayanmaktadır (Kristof,1996). Kişi-örgüt uyumuna uyarlandığında bu kavramsallaştırma en yaygın olarak çalışanın değırleri ile organizasyonunun değırleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Değırlerin uyumu; çalışanın davranışlarını ve örgütsel performansını etkileyen bireyin ve organizasyonun uzun süreli özelliklerini içerdığinden yüksek düzeyde kabul gören bir kavramdır (Chatman, 1991). Literatüre baktığımızda genel olarak değır uyumu, takım odaklı veya yenilikçi olmak gibi bireylerin bir organizasyonda önemli olduğuna inandıkları özellikler olarak tanımlanmaktadır (Cable ve Edwards, 2004).

Hedeflerin Uyumı: Hedeflerin uyumu, değır uyumuna benzer biçimde bütünleştirici uyum (*supplementary fit*) perspektifine dayanmaktadır (Kristof, 1996). Hedef uyumu da değır uyumu gibi çalışanın ve organizasyonu yöneten liderlerin hedeflerinin benzerliği olarak tanımlanan kişi-örgüt uyumunu açıklamak için kullanılmıştır (Vancouver ve Schmitt, 1991). Scheiner tarafından 1987 yılında ortaya atılan “Attraction-Selection-Attrition” modeli kişilerin organizasyonun karakterine doğru çekildiklerini ve karakterin de organizasyonun yapısı stratejisi ve kültürü olduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle organizasyonun hedefleri stratejisinin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Çalışan bu strateji ile uyumlanmaktadır (Schneider vd., 1998).

Kişilik Uyumı: Kişilik uyumu bütünleştirici uyum (*supplementary fit*) perspektifine dayanan diğer bir uyumdur (Kristof,1996). Kişi-örgüt uyumu açısından baktığımızda örgüt ikliminin ve kişinin karakteristik özelliklerinin birbiri ile uyumlu olması anlamına gelmektedir (Bowen vd., 1991). Bu nedenle, kişilik uyumu, bireyin ve çevrede bulunan diğer örgüt üyeleri veya aynı mesleğin üyeleri

ile özelliklerinin benzer olmasına dayanmaktadır. Hedef uyumuna benzer şekilde kişilik uyumu da Schneider (1987)'in benzer özelliklere sahip kişilerin benzer organizasyonlara ilgi duyduğunu öne süren ASA Modeline dayanmaktadır (Schneider vd., 1998).

İlgi Uyum: İlgi uyumu bütünleştirici uyum (supplementary fit) perspektifine dayanan diğer bir kavramdır (Muchinsky ve Monahan, 1987). İlgilerin uyumu daha çok kişinin aynı meslek grubunda olan diğer kişilerle benzer ilgilere sahip olduğunu anlatan kişi-meslek uyumunu açıklamak için kullanılmaktadır. İlgi uyumu, Holland'ın ilgi alanları ortak olan kişilerin birlikte çalışmaktan tatmin olacağı yönündeki meslek seçimi kuramı tarafından desteklenmektedir (Campbell ve Borgen, 1999; Holland 1997).

Bu bölümde kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-çevre uyumu, kişi-ekip uyumu, kişi-yönetici uyumu ve kişi-meslek uyumu kavramlarına değinilecektir.

2.1.1. Kişi İş Uyum Kavramı

Literatüre baktığımızda en popüler uyumluluk türlerinden birinin kişi-iş uyumu olduğunu görmekteyiz (Caldwell ve O'Reilly,1991; Resick, Baltes ve Shantz, 2007). Bir bireyin bilgi-beceri-tutumları ile belirli bir işin gereksinimleri (talep / beceriler biçiminde) ve / veya bir bireyin ihtiyaçları ve beklentileri arasındaki uyum kişi-iş uyumu olarak ifade edilmektedir. Kişi-iş uyumunu kişisel beceriler ve mesleki gereksinimler arasındaki eşleşme veya kişisel gereksinimler ile mesleki özellikler arasındaki eşleşme olarak tanımlamıştır. (Edwards,1991; Kristof, 1996).

Edwards (1991); kişi-iş uyumunu; kişinin yetenekleri ve işin gerektirdikleri arasındaki uyum ya da kişinin istekleri ve işin ona sundukları arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Kişisel yetenekler ile işin gerektirdikleri ve kaynakları arasındaki uyumu ifade ettiğini belirtmektedir (Kristof-Brown vd.,2005; s.284).

Kısaca, kişi-iş uyumu, belirli işler için belirli niteliklere sahip kişileri yerleştirmek anlamına gelmektedir (Çelebi ve lker, 2013:128). Literatürde yapılan tanımların, kişi-iş uyumu için iki önemli noktaya vurgu yapmaktığı görülmektedir: Bunlardan birincisi çalışanların yetenekleri ile işin gerektirdikleri arasında doğru bir eşleşme olması; ikincisi ise çalışanların talepleri ile işin sunabildikleri arasındaki uyumluluktur. Bu iki öncül sağlandığında kişi-iş uyumunun varlığından söz etmek mümkün olacaktır (Azizoğlu vd., 2015; s. 2).

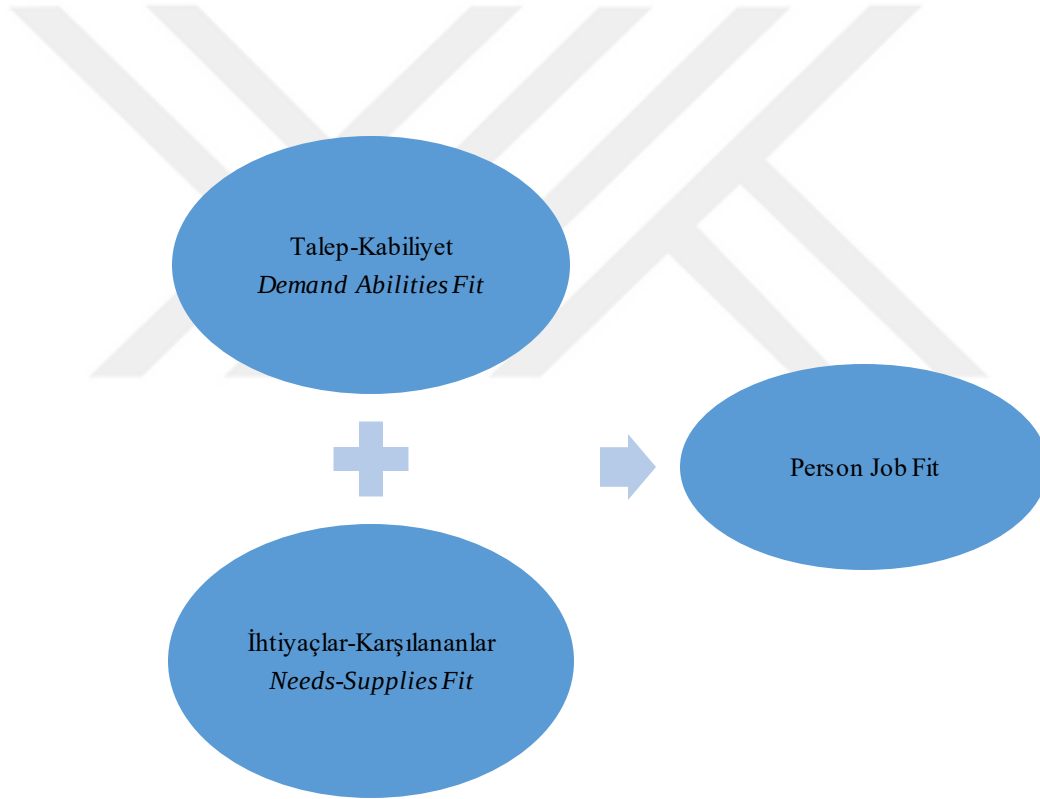
Kişi-iş uyumu bir çalışanın becerileri, bilgisi, yetenekleri, bireysel ihtiyaçları ve iş talepleri ile işin kendisinin sağladıkları arasındaki bir eşleşme olarak tanımlanır (O'Reilly vd.,1991). Edwards (1991), kişi-iş uyumunun sağlanması için “talep-yetenek” ve “ihtiyaç” olmak üzere iki bileşenin varlığından söz etmektedir. Bu durum çalışanın yetenekleri ile işin örtüşmesinin yanı sıra çalışanın ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını içerdiğinden kişi iş uyumu tanımı içerisinde bir değişim öncülü anlamına gelmektedir.

Kişi-iş uyumu, çalışma sistemi ve kişinin ihtiyaç sistemi arasındaki uyumu göstermektedir (Xie vd., 2016). Dolayısıyla, kişi-iş uyumu gerek çalışanlar gerekse işverenler için önemli bir kavramdır. Kişi-iş uyumu, kuruma bağlılık ve mesleğin başarısı arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Scroggins, 2008; Atmojo,2015). Bununla birlikte, kişi-iş uyumu ile işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı arasında negatif yönlü ilişkiler gözlenmiştir (Verquer, 2003; Kristof,1996). Ayrıca, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, yenilikçi davranışlar, örgütsel çekicilik ve bırakma niyetinin azalması kişi-iş uyumunun belirleyici rolü vardır (Afsar, vd., 2015; Carless, 2005; Kristof vd., 2005; Tseng ve Yu, 2016).

Kişi-iş uyumunun sağlanması çalışanı motive ederek yapılacak olan işin tamamlanmasını sağlamaktadır. Aradaki uyum sağlanamadığında kişi strese maruz kalmakta ve bu stres zamanla çeşitli hastalıkların oluşmasına, kişinin işten izin almasına, çalışırken hata yapmaya daha çok eğilimli olmasına neden olmaktadır.

Dolayısıyla kişi ile iş arasında uyum olmadığında üretkenlik azalmaktadır (Shelton, McKenna ve Darling, 2003).

Kişi-iş uyumunu Edward (1991), iki şekilde sınıflandırmıştır. Birincisi kişinin bilgisi, becerileri ve kabiliyetlerinin işin taleplerini karşılamak için yeterli olması durumunu ifade etmek için kullanılan “talep-kabiliyet uyumu” (demand-abilities fit); ikincisi ise işin özelliklerinin ve çalışana sağladığı olanakların kişinin ihtiyaçlarını, tercihlerini ve beklentilerini ne kadar karşıladığını ifade etmek için kullanılan “ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu” dur (needs-supplies fit). Bu iki unsurun birarada olması ise kişi-iş uyumu olarak tanımlanmaktadır (Rynes ve Gerhart,1990). Şekil 2.1’de bu unsurlar gösterilmektedir:



Şekil 2.1: Kişi-İş Uyumu Bileşenleri

İhtiyaçlar-karşılananlar yaklaşımı (Needs-Supplies): İhtiyaçlar-karşılananlar yaklaşımı kişinin gereksinimleri ile yapılan işin bu gereksinimleri karşılayabilmesi ile ilgilidir. Kişinin beklentileri arasında hedefleri, psikolojik ihtiyaçları, çıkarları ve değerleri sayılabilir. Kişiye arz edilenler ise kişiye sunulan maaş, görevin

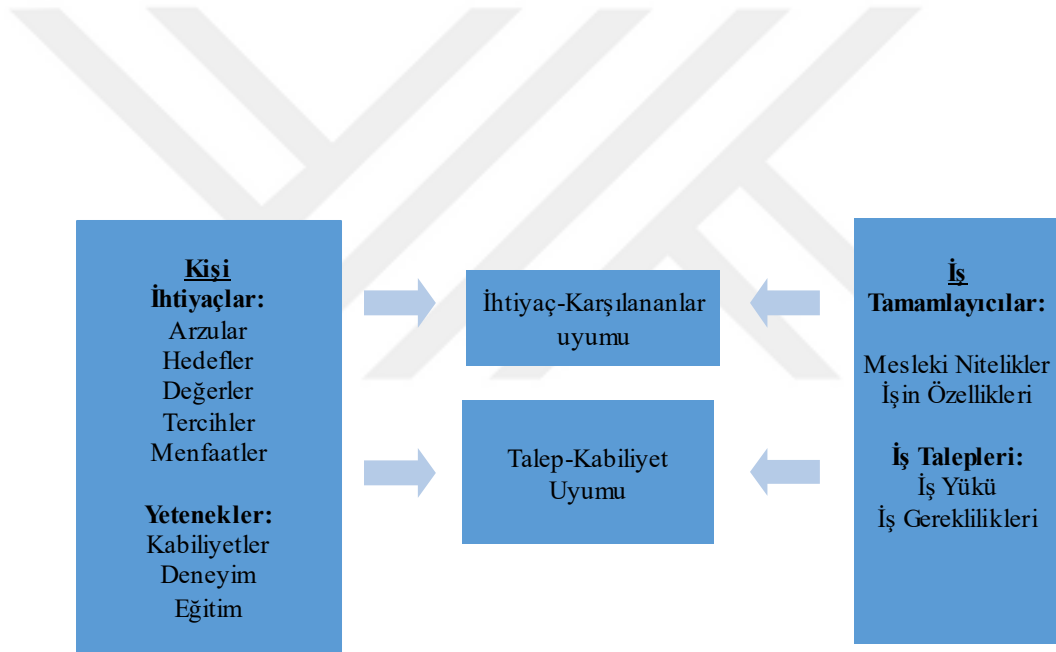
özellikleri ve diğer iş nitelikleri olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca kişinin işle ilgili verilen görevleri yerine getirmesi için gerekli olan beceriler, talep-kabiliyet yaklaşımı olarak adlandırılmıştır (Sekiguchi, 2004). Bu yaklaşıma göre eğer kişi işin gerektirdiği özellik ve becerilere sahipse performansı artmakta, beklediğini alabilmekte ve süregelen işte devam etmeye daha istekli olmaktadır (Li ve Hung, 2010).

Kiş-iş uyumunun ihtiyaç-arz unsuru, işin veya örgütün gereklilikleri ile uyumlu olan çalışanların istekli olmalarını sağlamaktadır. Çalışanların ihtiyaç, beklenti ve isteklerinin işin ve örgütün sundukları ile uyumlu olması şeklinde ele alınmaktadır (Chi ve Pan, 2012). Bir çalışanın istekleri ile bulunduğu pozisyondan bekledikleri ve çalışanın ihtiyaç, istek veya eğilimlerinin söz konusu iş ile karşılanması arasında bir eşleşme vardır. Çalışanın ihtiyaç ve beklentileri iş veya örgüt tarafından karşılandığında bu uyumdan söz edilebilir. Çalışanın istekleri, hiyerarşik bir başarı elde ederek yükselme, terfi etme, ücret artışı, kararlara katılım gibi farklı şekillerde olabilmektedir. Bu istek ve beklentiler çalışanlara ve bulundukları pozisyona göre çeşitlilik gösterebilmektedir. İhtiyaç-arz uyumu sağlandığında çalışanlar kendi niteliklerinin karşılığını alabildiklerini görmektedirler (terfi için açık kapılar, iş tatmini, ücret vb.) (Sekiguchi, 2004).

Talep-yetenek uyumu (demand-abilities): Talep-yetenek uyumu kişinin işiyle ve gerçekte neyin gerekli olduğuyla uyumlu bilgi, beceri ve yetenekleriyle ilgilidir. Talep-yetenek uyumu, kişinin bilgi, beceri ve tutumlarını kullanıp kullanmadığı ve iş için gerekli olan önkoşullarla uyumlu olup olmadığıdır. Kişinin becerilerinin ve yeteneklerinin işin gerektirdiği ön koşullar ile koordine edilebilme derecesidir (Greguras ve Diefendor, 2009). Talep-Yetenek uyumunda talepler, görev gerekliliklerini, rol beklentilerini ve kurumsal normları içermektedir. Yetenekler, kişinin bu talepleri karşılamak için ihtiyaç duyduğu yetenek, zaman ve enerjiyi ifade etmektedir (Edwards, Caplan ve Van Harrison, 1998). Bu yaklaşım, kişinin çevresel talepleri karşılamak için gereken yeteneğe sahip olduğunda uyumun ortaya çıktığını öne sürmektedir (Kristof, 1996).

Kişi-iş uyumunun sağlanmasında çalışan ve iş arasında uyumun sağlanabilmesi için kişinin sahip olduğu yeteneklerin ve geliştirmiş olduğu kişilik yapısının, kurum içerisinde gerçekleştirmekte olduğu işe ile uyum sağlıyor olması gerekmektedir. Tersi durumda işi gerektiği gibi yapamamış olacak ve iş gören psikolojik ve fiziksel açıdan yorgun düşecektir. Bu durum işten ayrılmaya, diğer çalışanların verimlerinin düşmesine ve morallerinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır (Çavdar,2010).

Aşağıdaki tabloda kişi-iş uyumu bağlamında ihtiyaçlar ve karşılananlar uyumu ile talep kabiliyet uyumu arasındaki ilişki gösterilmektedir:



Şekil 2.2. İhtiyaç-Tamamlama Uyumu ve Talep-Yetenek Uyumu İlişkisi (Kaynak: Koçak 2017, 20)

Kişi-iş uyumunun sağlanabilmesi için başta işletme yönetimi olmak üzere tüm çalışanların göz önüne bulundurması gereken bazı hususlar mevcuttur. Bu hususlar;

- kültürel uyum (Kristof-Brown vd., 2005; s.325),
- objektiflik (George ve Jones, 1996; s.195; Dessler, 2005; s.330),
- kişilik yapısı testleri (Barutçu ve Öktem, 2003; s. 41-49),

- iyi bir yönetim (McKenna, 1987; s.369-370),
- fizyolojik ve psikolojik özellikler (Drucker, 1994; s. 237-244; Gillan ve Starks,2007; s.61),
- kişisel algı ve değer olgusudur (Aktaş, 2011; s.149).

Kiş-i-iş uyumu literatürüne baktığımızda kiş-i-iş uyumu ile ilişkili olan pek çok örgütsel değişkenin varlığına ilişkin çalışmalara rastlamaktayız.

Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson (2005) tarafından yürütülen meta-analiz çalışmasında, kiş-i-iş uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu; ekip arkadaşı ile uyum, kiş-i-yönetici uyumu ve örgütsel bağlılık ile orta düzeyde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Genel performans ile kiş-i-iş uyumu arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. Öte yandan Kristof-Brown, Jansen ve Colbert (2002) tarafından yapılan bir araştırma, kiş-i-iş uyumu ile genel çalışma ortamından memnuniyet arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yıldırımbulut (2006), 144 çağrı merkezi katılımcısı örnekleminde kiş-i-iş uyumu ve iş stresi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Kiş-i-iş uyumu ve iş stresi arasında önerdiği olumsuz ilişki kısmen desteklenmiştir. Zor durumları yönetme, kiş-i-iş uyumu faktörü ile iş stresi faktörü ve iş ile ilgili hayal kırıklığı arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Verilerin KOBİ’lerde çalışan 1440 kişiden toplandığı Uçanok (2008)’un çalışmasında kiş-i-iş uyumunun düzenleyici etkisi incelenmiştir. Çalışmada kiş-i-iş uyumu ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonuçlarında kiş-i-iş uyumunun düzenleyici rolü bulunmamakla birlikte kiş-i-iş uyumsuzluğunun vatandaşlık davranışının iyimser vatandaşlık faktörü ile negatif ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

Kiş-i-iş uyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kiş-i-iş uyumu arttıkça örgütsel bağlılık artmakta ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Lin,2018). Bu durum, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri için

önkoşullarıyla uyumlu olduğunda veya inançları ve nitelikleri organizasyon ile aynı doğrultuda olduğunda, örgüte bağlılığın arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı anlamına gelmektedir. Chang, Chi ve Chuang (2010), kişi-iş uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında yapıcı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bilgi ve yetenekleri işin gereklilikleri ile uyumlu olmayan bir çalışanın bu uyumu arttırabileceği başka bir seçenek karşısına çıktığında işten ayrılma niyetinin oluşması muhtemeldir. Aynı şekilde, kişi-iş uyumu iş tatmini ile doğrudan bağlantılıdır.

Özetle, kişi-iş uyumu literatürü kişi-örgüt uyumu kavramında da olduğu gibi iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, kişi-ekip uyumu, kişi-yönetici uyumu ve örgütsel özdeşleşme gibi kavramlarla ilişkili olduğuna işaret etmektedir.

2.1.2. Kişi Örgüt Uyumu

Kişi örgüt uyumu, literatürde bireysel ve örgütsel değerler, ihtiyaçlar ve/veya hedefler arasındaki uyumluluk olarak tanımlanmaktadır. Nasıl kavramsallaştırıldığına bakılmaksızın, bireylerin ve kuruluşların "ihtiyaçları diğeri tarafından karşılandığında ve benzer temel özellikleri paylaştığında" yüksek düzeyde kişi örgüt uyumu ortaya çıkabilir. Kişi örgüt uyumu, genel olarak, bireyler ve organizasyonlar arasındaki uyumluluk olarak anlaşılsa da, kişi örgüt uyumunun birden fazla tanımı mevcuttur (Kristoff,1996).

Muchinsky ve Monahan (1987), kişi ve organizasyon arasındaki uyumu, bütünleştirici (*Supplementary fit*) ve tamamlayıcı (*Complementary fit*) olarak iki grupta sınıflandırmıştır. Bütünleştirici (supplementary) ve tamamlayıcı (complementary) uyum arasındaki fark şu şekilde açıklanmaktadır: Bütünleştirici uyum, bir kişinin özelliklerinin çevredeki diğerlerinininkine benzer olduğu zaman ortaya çıkar, tamamlayıcı uyum ise bir kişinin özelliklerine çevreyi geliştirmek için bir şeyler eklediğinde ortaya çıkmaktadır (Kristof, 1996).

Bütünleştirici uyum (*Supplementary fit*), kişinin çevredeki diğer kişilerle bütünleşmesi, birlikte daha uyumlu olması ya da karakteristik özelliklerinin

diğerleri ile uyuşması durumlarında oluşur. Bu uyum perspektifi, bireysel özellikler (örneğin değerler, hedefler, kişilik ve ilgi alanları) ile örgütsel ve mesleki özellikler (örneğin değerler, hedefler, kişilik ve ilgi alanları) arasındaki benzerlikler olarak temsil edilmektedir. Bütünleştirici uyum, bireyin benzer özelliklerden dolayı çevreye “uyum sağladığını” algıladığını göstermektedir. Örneğin kişinin değerleri ve kişiliği çevrede bulunan diğer kişilerin değer ve kişilikleri ile örtüştüğünde kişi de oluşan algı “Kişisel değerlerim kuruluşumun değerleri ve kültürü ile eşleşiyor” olmaktadır (Muchinsky ve Monahan, 1987, p. 269).

Bu durumun aksine tamamlayıcı uyum (complementary fit), kişinin özelliklerinin çevrede eksik olanı tamamlaması şeklinde oluşmaktadır. Tamamlayıcı uyum durumunda birey belli bir duruma güç katacaktır. Çevrede eksik olan unsurlara çaba, zaman, bilgi-yetenek-beceri katarak mevcut durumu güçlendirecektir. Örneğin “işin gerektirdikleri ile kişisel becerilerim arasında güçlü bir uyum vardır” diye düşünen bir kişi için tamamlayıcı uyum türünden bahsedebiliriz (Muchinsky ve Monahan, 1987, p. 269). Aşağıdaki tabloda iki uyum arasındaki fark gösterilmektedir:

Tablo 2.1. Bütünleştirici uyum (*Supplementary fit*) ve Tamamlayıcı uyum (*complementary fit*) arasındaki kavramsal ayrımlar

Kişi		Çevre
<u>Özellikler</u> - Değerler - Hedefler - Kişilik - İlgi Alanları	Bütünleştirici Uyum (Supplementary Fit)	<u>Özellikler</u> - Değerler - Hedefler - Kişilik - İlgi Alanları
<u>Yetenekler(Abilities)</u> - Sunulan Kaynaklar - Zaman - Çaba - Taahhüt - Deneyim - Bilgi, Beceri ve Yeteneklerin sundukları - Görev - Kişilerarası	Complementary Fit	<u>Gereçler (Supplies)</u> - Sunulan Kaynaklar - Finansal - Fiziksel - Psikolojik - Sunulan Fırsatlar - Görevle ilgili - Kişilerarası
<u>İhtiyaçlar(Needs)</u> - Sunulan Kaynaklar - Finansal - Fiziksel - Psikolojik - Sunulan Fırsatlar - Görevle ilgili - Kişilerarası	Tamamlayıcı uyum	<u>Talepler (Demands)</u> - Sunulan Kaynaklar - Zaman - Çaba - Taahhüt - Deneyim - Bilgi, Beceri ve Yeteneklerin sundukları - Görev - Kişilerarası

Kaynak: Kristof,1996

*Kişi-iş uyumu (PJ), Kişi-örgüt uyumu (PO) ve Kişi-meslek uyumu (PV) özelliklerini temsil eder.

Kişi-örgüt uyumu, ilgili literatürde en büyük ilgiyi yaratan uyumluluk türüdür. Kişi ve örgüt arasındaki uyum olarak tanımlanır ve

- en az bir kuruluş diğer kuruluşun ihtiyacını karşılaması (tamamlayıcı uyumluluk);

- bu kuruluşlar aynı temel özellikleri paylaşır (ek uyumluluk);

- bu iki koşulun aynı anda varlığı durumunda ortaya çıkan uyumluluktur (Kristof, 1996).

Kişi-iş uyumunun operasyonelleştirmesi, esas olarak değerler (Cable ve DeRue, 2002), kişilik (Judge ve Cable, 1997) ve hedefler (Vancouver ve Schmitt, 1991) açısından uygunluk etrafında şekillenmektedir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel kimlik üzerindeki olumlu etkisi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisi vurgulanmaktadır (Abdalla, Elsetouhi, Negm ve Abdou, 2018; Arthur, Bell, Villado ve Doverspike, 2006; Hoffman ve Woehr, 2006; Kristof-Brown, Zimmerman vd., 2005).

İhtiyaç-arz (*needs-supplies*) ve talep-yetenek (*demands-abilities*) ayrımı kişi-örgüt uyumu ile yakından ilgilidir. İhtiyaç-arz perspektifi, organizasyonun belirli bireysel ihtiyaçları veya tercihleri karşılayabilmesi açısından uygunluğu tanımlarken, talepler-yetenekler perspektifi, organizasyonun gerekliliklerini karşılamak için gerekli olan uygun yeteneklere sahip bir birey açısından uygunluğu tartışmaktadır. Kristof (1996), kişi örgüt uyumunu bütünleştirici (*supplementary*), tamamlayıcı (*complementary*), ihtiyaç-arz (*needs-supplies*) ve talep-yetenek (*demands-abilities*) olmak üzere dört boyutlu ele almaktadır.

Kristof (1996), kişi-örgüt uyumu literatürde dört farklı şekilde kavramsallaştırmıştır. İlk kavramsallaştırma, genellikle destekleyici uyum (*supplementary fit*) ile ilgili olup, bireysel ve örgütsel değerler açısından kişi örgüt uyumunu incelemektedir. Kişi-kültür uyumu olarak da bilinen bu uyum biçimi, örgütler, bireysel davranışa rehberlik eden temel, kalıcı değerleri temsil eden kültürel unsurlara sahiptir. İkinci kavramsallaştırma, Schneider'in (1987) Çekim-Seçim-Çekişme (*Attraction-Selection-Attrition* (ASA) çerçevesini kullanır, burada kişi örgüt uyumu hedeflerin ortaklığına dayanmaktadır. Bu bakış açısının dayanağı, benzer türdeki bireylerin, amaçları kendilerine benzer olan ya da onların amaçlarına ulaşmasını sağlayacak olan örgütler tarafından çekilmesi ve seçilmesidir. Genellikle ihtiyaç-arz çalışmalarında bulunan üçüncü bir kavramsallaştırma, kişi-örgüt uyumunu bir bireyin ihtiyaçları veya tercihleri ile organizasyonun yapıları

veya sistemleri arasındaki uyumluluk olarak tasvir etmektedir. Son olarak dördüncü kavramsallaştırma, kişi-örgüt uyumunu bireysel kişilik özellikleri ile örgütsel iklim arasındaki bir eşleşme olarak tanımlamaktadır. Bu tür bir kavramsallaştırmanın temeli, destekleyici ve tamamlayıcı uyum arasında çeşitlenmektedir.

Kristof (1996), kişi-örgüt uyumunun çeşitli kavramsallaştırmalarını ve operasyonelleştirmelerini entegre edecek bir çerçeve geliştirmiştir. Bu çerçeveye göre, bütünleştirici uyum (supplementary); kişi ve örgütsel özelliklerin karşılaştırmasını içermektedir. Örgütsel özellikler kültürel unsurlar, değerler, hedefler ve normlar açısından ele alınırken, kişi özellikleri kişilik, değerler, hedefler ve tutumlar açısından ölçülmektedir. Tamamlayıcı uyum (complementary), hem ihtiyaç-arz hem de talep-yetenek perspektiflerini birleştirmektedir. Tamamlayıcı uyum, kaynakların, fırsatların ve bilgi, beceri ve yeteneklerin bireysel/kurumsal bir karşılaştırması olarak ele alınmaktadır.

Her ne kadar kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu olumlu iş sonuçlarını göstermek için kullanılmış olsa da, Kristof (1996), kişi-iş uyumunun sıklıkla organizasyonun özelliklerini taklit edeceğini ve bu nedenle kişi-örgüt uyumu ile eşanlamlı olarak kullanılmasının doğru olmadığına dikkat çekmiştir. Bir çalışan, iş için son derece yetenekli olabilir, ancak organizasyonun değerlerini paylaşmayabilir ve bu nedenle, kişi-iş uyumunu, kişi-örgüt uyumundan bağımsız olarak ölçülecek benzersiz bir yapı olarak kabul etmek gerekmektedir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001).

Çalışanın özellikleri ile örgütün özellikleri arasındaki uyum, işi korumanın ana belirleyicisi gibi görünüyorsa, yönetici ve çalışma grubu ile uyumluluk göz ardı edilmemelidir. Gerek işbirliğine dayalı bir iş organizasyonu yoluyla olsun, gerekse yöneticiler için farkındalık yaratma faaliyetleri yoluyla olsun, kuruluşlar insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde insanların benzerliği ve tamamlayıcılığı üzerine çalışmalar yapmalıdır (Sweider vd., 2014).

Kişi örgüt uyumu arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Ayrıca kişi organizasyon uyumu ne kadar artarsa çalışanlar çalıştıkları organizasyondan o kadar memnun görünmektedirler (Sweider vd., 2014).

2.1.3. Kişi-Çevre Uyumu

Platon'un Devlet adlı eseri literatürde kişi-çevre uyumunu kavramını tartışan en eski eserdir. Bu eserde Platon kişilerin yeteneklerine göre işlere atanması gerektiği fikri üzerinde durmuştur. Kişi-çevre uyumunun tarihi, aynı zamanda, kişiler ve işler arasında bir eşleşme bulmak için kullanılan eski Çin kamu hizmeti sınavlarına kadar uzanmaktadır (Tinsley,2000). Kristof ve Johnson (2005) kişi-çevre uyumunu "kişi ile çalışma ortamı arasındaki, özellikleri iyi bir şekilde eşleştğinde ortaya çıkan uyumluluk" olarak tanımlamaktadır (s.281).

Demografik bağlamda pek çok zorluğun bulunduğu ve benzeri görülmemiş biçimde nitelikli işgücü sıkıntılarının yaşandığı günümüzde, kuruluşlar çalışanlarını elde tutmak için nasıl öne çıkacaklarını ve ne tür yenilikler yapmaları gerektiğini bilmek durumundadırlar. Örgütün değerlerinin kişi ile bağdaşmadığı bir ortamda çalışmayı, Deschenes ve Dufour (2020) küçük ayakkabılar giymeye benzetmektedir; çalışanlar daima yenilerini aramaya eğilimli olacaklardır.

Çalışanlar, örgüt içerisinde benimsenen uygulamalarda örgütün bireyin gerçeklerini de hesaba katmasını istemektedir. Bu durum araştırmacıları kişilerin değerlerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate alan açıklayıcı faktörlere yöneltmektedir (Arnaud, Frimousse ve Peretti, 2009). Bu nedenle, bir bireyin özellikleri ile çalışma ortamının özellikleri arasındaki ilişki, işten ayrılma niyetini açıklamak için giderek daha fazla kullanılan bir araştırma yolu haline gelmektedir (Valentine ve Godkin, 2017). Kişi ve çevresi arasındaki bu uyum, son 30 yıldır önemli bilimsel coşku uyandıran kişi-çevre uyumluluğu kavramına yansımıştır. Aynı zamanda işten ayrılma niyetini açıklamak için en umut verici araştırma

yollarından biri olarak kabul edilmektedir (Rubenstein, Eberly, Lee ve Mitchell, 2018).

Lewin (1951)' in Etkileşimci yaklaşımında vurgulanan kişi-çevre uyumu, kişinin özellikleri ile çalışma ortamı iyi eşleştiğinde ortaya çıkan uyum olarak tanımlanmaktadır (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005).

İstihdam ilişkilerinde değerler, beklentiler ve ihtiyaçlar daha fazla önem kazandıkça, kişi ile çevre arasındaki uyum, elde tutma stratejileri ve uygulamalarında dikkate alınması gereken önemli bir faktör haline gelmeye başlamıştır. Değerler, hedefler, kişilik veya beklentiler açısından çalışanın ve çalışma ortamının özellikleri iyi eşleştiğinde ortaya çevre ve çalışan arasındaki uyum çıkar. Çalışma ortamı, çalışan için çeşitli alanları bir araya getirirken, geniş anlamda organizasyon ile, görevi ile, yakın çalışma grubu ve hatta yönetici ile uyumlu hale gelebilmektedir (Andela ve Doef, 2019).

Literatür, kişi-çevre uyumunda iki farklı uyum biçimini vurgulamaktadır (Kristof, 1996; Muchinsky ve Monahan, 1987). Bunlar kişi ile çalışma ortamı arasında bir karşılaştırma içeren bütünleştirici uyum (*supplementary fit*); ve tamamlayıcı uyumluluktur (*complementary fit*). Kişi çalışma ortamında bir eksikliği doldurduğunda ve /veya buna bir katkı yaptığında ortaya çıkan uyumluluk bütünleştirici uyumluluktur. Tamamlayıcı uyum ise iki alt boyuta ayrılmıştır; çevrenin finansal kaynaklar açısından bireyin ihtiyaç ve tercihlerini karşıladığı *ihtiyaç / arz uyumu (needs-supplies)* ve fiziksel, psikolojik, işle ilgili fırsat ve ilişkiler ve bireyin becerileri çalışma ortamının taleplerini karşıladığında ortaya çıkan *talep / yetenek uyumudur (demands-abilities fit)* (Kristof, 1996).

Bütünleştirici uyum (Supplementary fit) : Bütünleştirici uyum geleneksel olarak bireyler ve örgütler arasındaki değer uyumu olarak işlevselleştirilmiştir (Kristof,1996). Değerler hem bireylerde hem de organizasyonlarda öne çıkan fenomenlerdir. Bireylerin tutum ve davranışlarına yön veren standartları vardır, örgütler ise “örgütsel kaynakların nasıl tahsis edilmesi gerektiğini ve örgüt

üyelerinin nasıl davranması gerektiğini belirleyen normlar sağlayan” değer sistemlerine sahiptir (Cable ve Edwards,2004). Bireylerin değerleri, örgütlerinin değerleriyle eşleştğinde, muhtemelen yüksek değer uyumu yaşamaktadırlar. Değer uyumu (value congruence), bütünleştirici uyumun (supplementary fit), yeterli bir göstergesidir çünkü değerler çalışanların davranışlarına rehberlik eder ve kurum kültürünün bir parçasıdır (Kristoof,1996).

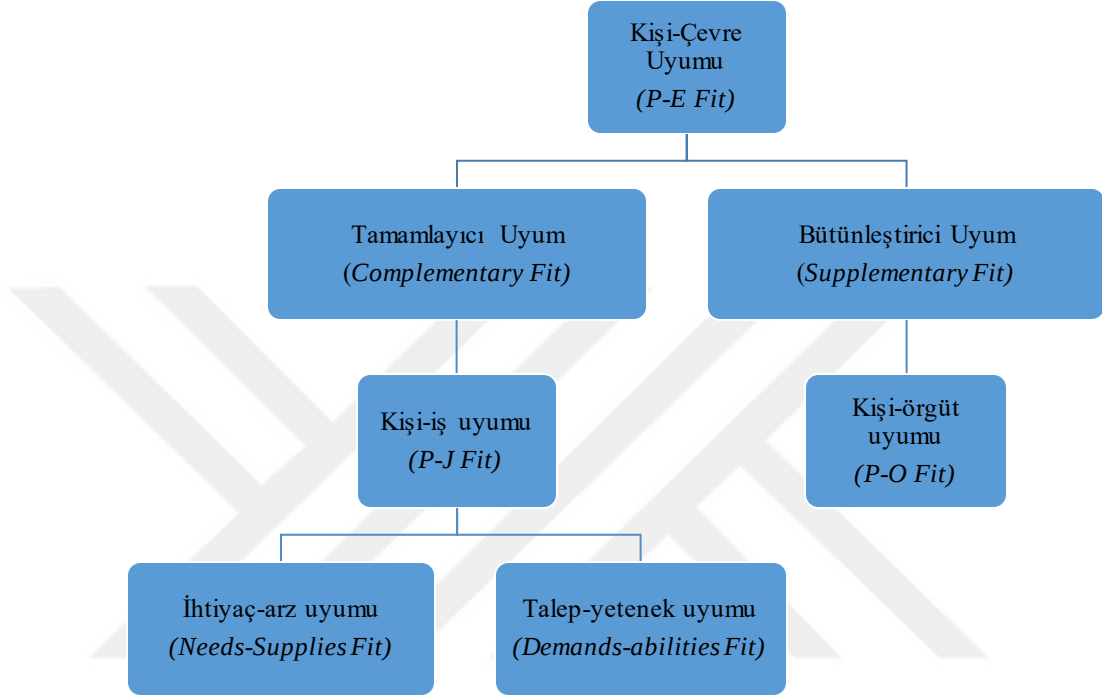
Benjamin Schneider tarafından oluşturulan ASA Modeli (Attraction-Selection- Attrition) ; bireylerin kendilerine benzer özellikler gösteren organizasyonlara ilgi duymasını öneren örgütsel davranışı anlamak için bir çerçevedir. Bu model bireyin uyum düzeyini açıklamak için de kullanılmaktadır. Kişiler iyi bir “uyum” algıladıklarında kuruluşa seçilmektedirler. Sonuç olarak bu kişiler uyumun yakalanamadığını düşündüklerinde örgütten ayrılacaklar; bu durum organizasyonda kalmaya devam eden insanların homojen özelliklerde olması ile sonuçlanacaktır (Schneider, Goldstein ve Smith, 1995).

Tamamlayıcı uyum (Complementary fit): Tamamlayıcı uyum “ihtiyaç-arz uyumu (demands-abilities fit) ” ve “talep-yetenek uyumu needs-supplies fit” uyumlarından oluşur. İhtiyaç-arz uyumu (demands-abilities fit) perspektifi, kişinin örgütsel talepleri karşılamak için gereken yeteneklere sahip olması durumunda oluşmaktadır (Kristof,1996).

Muchinsky ve Monahan (1987) de tamamlayıcı uyumu bu şekilde tanımlarken, Kristof (1996) operasyonelleştirmeyi “bireylerin ihtiyaçlarının çevresel kaynaklar tarafından karşılandığı (ihtiyaç-arz uyumluluğu)” (Kristof-Brown vd., 2005) kapsayacak şekilde genişletmiştir. Kristof (1996), ihtiyaç-arz perspektifini, “bireysel tercihler veya ihtiyaçlar ile örgütsel sistemler ve yapılar arasındaki eşleşme” olan uyumun ortak bir operasyonelleştirilmesi olarak tanımlar. Belirli bir organizasyondaki bireylerin, farklı ihtiyaçlara, arzulara ve tercihlere sahip oldukları için ihtiyaç-arz uyumu algılarında büyük ölçüde farklılık göstermeleri olasıdır. Örneğin, "çocuk sahibi olmayan daha genç işçiler, asgari fayda sağlayan ancak piyasanın üzerinde ücret seviyeleri sunan işlere daha uygun

olduğunu algılayabilirken, daha yaşlı çalışanlar daha kapsamlı yardımlara ihtiyaç duyabilir"(Milkovich ve Newman, 1999, Cable ve DeRue, 2002, s.877).

Uyumluluk türlerinin sınıflandırılmasını aşağıdaki Şekil 2.3’de özetlemek mümkündür:



Şekil 2.3. Uyumluluk Türleri Sınıflandırılması

Bu formların katkısı yazarların çoğunluğu tarafından kabul edilmekle birlikte bu kavramsallaştırma konusunda bir fikir birliği yoktur (Cable ve Edwards, 2004; Kristof-Brown ve Jansen, 2012). Bazıları, formların tamamlayıcı olduğunu, aynı fenomenin farklı bakış açılarından ortaya çıktıklarını ve işyerinde tutumlar ve davranışlar üzerindeki etkilerinin farklı olduğunu iddia etmektedir (Cable ve Edwards, 2004). Araştırmaların ortak yanı, yalnızca benzerliğe dayalı bir kavramsallaştırmanın tüm kavramı hesaba katmadığını (Cable ve Edwards, 2004; Kristof, 1996; Piasentin ve Chapman, 2006) ve gelecekteki araştırmaların, tamamlayıcı formun nasıl kavramsallaştırıldığını (talep / beceriler ve / veya

ihtiyaçlar / memnuniyet) açıklayarak iki formu da kabul etmişlerdir (Kristof-Brown ve Jansen, 2012).

Değerlerin uyumu (value congruence) teorik olarak tamamlayıcı uyumu (complementary fit) açıklarken, aynı zamanda psikolojik ihtiyaçların karşılanması, araştırmacıların tamamlayıcı uyumu tanımlamalarının en yaygın yolu olmuştur. Psikolojik ihtiyaç tatmini, bir kişi organizasyondan aldığı algılanan kaynakların miktarını almak istediği miktarla bilişsel olarak karşılaştırdığında gerçekleşmektedir. Bu nedenle kuruluş (evre) tarafından sunulanlar kişinin isteklerini karşılamıyorsa kişi tatminsiz hale gelecektir (Cable ve Edwards, 2004).

alışan ve pozisyonu arasındaki uyum, uzun suredir üzerinde çalışılan bir konudur. Bu yaklaşıma göre çalışanın bilgi beceri ve tutumlarının verilen işin görev tanımları ile uyumlu olması gerekir. Ancak çalışanın bilgi, beceri ve tutumlarıyla pozisyonun gerekleri arasındaki tek bir yeterliliğe dayalı uygulamalar artık yeterli olmamaktadır. Çalışanın buna ek olarak kuruluşla, çalışma grubu ve amiri gibi birlikte çalıştığı kişilerle de uyumlu olması gerekir. alışmalar,  tür açıklamanın yararlı bir etkiye sahip olması açısından kesinlik arz etmektedir (Deschenes ve Dufour, 2020).

Kişi-evre uyumunun düzeyleri ve boyutları, diğer uyum türleri ile birlikte Tablo 2.2’de gösterilmektedir:

Tablo 2.2. Kişi-Çevre Uyumunun Düzeyleri ve Boyutları: Tanımlar, Örnekler ve Ölçülmesi (Badger,2014)

Uyum Türü	Bütünleştirici Uyum <i>Supplementary Fit</i>	Tamamlayıcı Uyum <i>Complimentary Fit</i>	
		<i>Needs-Supplies</i>	<i>Demands-Abilities</i>
Kişi-Yönetici Uyum <i>Person-Supervisor</i>	Kişi ve yönetici arasındaki benzerlik	Kişinin ihtiyaçları ile yöneticinin sundukları arasındaki eşleşme	Kişinin yeteneklerinin yöneticinin talep ettikleri ile eşleşmesi
<i>Örnek</i>	Çalışan ve üstü farklı değerlere sahip olması	Yönetici, kişinin ihtiyaç duyduğu geri bildirim miktarının çoğunu sağlaması	Çalışan yöneticisinin istediği hızda çalışamaması
<i>Ölçüm aracı</i>	Van Vianen vd., (2011)	Yok	Yok
Kişi-İş Uyum <i>Person-Job</i>	Kişi ve görevler arasındaki benzerlik	Kişinin ihtiyaçları ve işin sundukları arasındaki eşleşme	Kişinin yetenekleri ve işin gerektirdikleri arasındaki eşleşme
<i>Örnek</i>	Kişinin kişiliğinin aynı işi yapan diğer insanlarla aynı olması	İşin kişinin ihtiyaç duyduğu özerkliği sağlaması	Çalışanın yetenekleri, bilgisi ve becerilerinin işin gerektirdiklerini yerine getirmesine izin vermesi
<i>Ölçüm</i>	Yok	Cable ve DeRue (2002)	Cable ve DeRue (2002)

Tablo 2.2. (Devam) *Kişi-Çevre Uyumunun Düzeyleri ve Boyutları: Tanımlar, Örnekler ve Ölçülmesi (Badger,2014)*

Kişi-Ekip Uyum <i>Person-Group</i>	Kişi ve çalışma grubu üyeleri arasındaki benzerlik	Kişinin ihtiyaçları ve çalışma grubunun desteğinin eşleşmesi	Kişinin kabiliyetlerinin ve çalışma grubunun beklentilerinin eşleşmesi
Örnek	Çalışma grubu üyelerinin hedeflerinin aynı olması	Çalışanın istediği sosyal desteğin çalışma grubu üyeleri tarafından sağlanması	Çalışanın vasıflarının çalışma grubunun görevlerinin gereksinimleri ile iyi uyum sağlaması
Ölçüm	Seong ve Kristof-Brown (2012)	Yok	Seong ve Kristof-Brown (2012)
Kişi-Örgüt Uyum <i>Person-Organization</i>	Kişi ve örgüt üyeleri arasındaki benzerlik	Kişinin ihtiyaçları ve örgütün sundukları, sağladıkları arasındaki eşleşme	Kişinin yetenekleri ve örgütün talepleri arasındaki eşleşme
Örnek	Çalışanın örgütün diğer üyeleri ile benzer değerlere sahip olması	Kuruluşun çalışanın arzu ettiğinden daha az tatil günü sunması	Çalışanın kuruluşun talep ettiği saat kadar çalışmaması
Ölçüm	Cable ve DeRue (2002)	Saks & Ashforth (2002)	Yok
Kişi-Meslek Uyum <i>Person-Vocation</i>	Kişi ve meslek mensupları arasındaki benzerlik	Kişinin ihtiyaçları ile mesleğin sağladıkları arasındaki eşleşme	Kişinin yetenekleri ve mesleğin gerektirdiklerinin uyumlu olması
Örnek	Bir mesleğe mensup kişilerin benzer kişilik özellikleri taşıması	Kişinin mesleğinin profesyonel ilgi alanlarını keşfetmesine olanak sağlaması	Kişinin almış olduğu eğitim mesleğin mesleğin gereksinimleri ile uyumlu olması
Ölçüm	Holland (1985)	Yok	Vogel ve Feldman (2009)

2.1.4. Kişi-Ekip Uyumu

Kişi-ekip uyumu, kişi ve onun çalışma grubu arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir (Kristof, 1996). Bu konudaki çalışmalar, sosyo-demografik özelliklerdeki benzerliğin ötesine geçerek; değerler, hedefler, kişilik ve yetenekler gibi daha derin bireysel özelliklerin analizine odaklanmaktadır (Adkins vd.,1996; Kristof vd., 2005; Seong ve Kristof, 2012). Kişi ile çalışma grubu arasında uyumluluk olduğunda, sonuçlar hem birey hem de grup için olduğu kadar organizasyon için de faydalı olacaktır. Çalışanlar arasındaki uyum iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, çalışanlardan memnun olma ve grup standartlarına saygıyı beraberinde getirecektir (Schaubroeck ve Lam, 2002; Tsui vd., 1992). Ayrıca işten ayrılma niyeti ve kişi-ekip uyumu arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Abdalla vd , 2018; Kim, vd., 2011; Kristof vd., 2005).

Kişi ile çalışma grubu arasındaki uyumluluk değerler, hedefler, kişilik ve yetenekler gibi bireysel özelliklere ilişkin benzerlik ve tamamlayıcılığa dayanır (Seong ve Choi, 2019). Kişi ve çalışma grubu arasındaki uyum, değerler ve beklentiler açısından karşılıklıdır. Deschenes ve Dufour (2020), 1065 katılımcı ile yaptıkları çalışma sonucunda işten ayrılma niyeti ile kişi ve organizasyon uyumu arasında ters yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Kişi-ekip uyumu istihdam ilişkisinin sürdürülebilmesinde en önemli değişkendir. Kişi ve ekip arasındaki uyum ne kadar güçlüyse çalışanların işten ayrılma niyeti o kadar düşüktür ve iş tatmini yüksektir (Deschenes ve Dufour 2020).

2.1.5. Kişi-Yönetici Uyumu

Bugüne kadarki en az çalışılmış uyumluluk türünün kişi-yönetici uyumu olduğunu söyleyebiliriz. Bu uyumluluk türü "Bir çalışanın ve amirinin özelliklerinin (örneğin değerler, kişilik veya davranış tarzları) arasındaki eşleşmeye dayanmaktadır" (van Vianen, vd., 2011 s. 908).

Kişi-yönetici uyumu, kişinin ve yöneticisinin kişisel özellikleri arasındaki uyumdur (Kristof vd., 2005). Kişi-yönetici uyumuna ilişkin literatür, lider ve izleyicilerinin değerleri, kişiliği ve davranış biçimleri arasındaki uyumuna odaklanmaktadır (Van Vianen ve De Pater, 2012). Değer uyumuna odaklanan kişi-yönetici uyumu, kişi-organizasyon uyumundan ayrı bir yapıdır. Liderler örgütün değerlerine sahip olsalar ve çalışanın çalıştığı çevreyi etkileme yeteneğine sahip olsalar da, örgütsel değerler tek bir bireyden ziyade stratejiden ve iş ortamından etkilenmektedir. Bunun yanı sıra, kişi-yönetici uyumu, bir bütün olarak kuruluştan farklı olabilecek iki kişi arasındaki değerlere bakmaktadır. Araştırmalar, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun bağlılık üzerindeki etkisini göstererek bu farkı desteklemiştir (Van Vianen ve De Pater, 2012).

Kişi-yönetici uyumunda yönetici ve ast arasındaki ilişki nedeniyle, araştırmalar liderlik modellerinin etkisine odaklanılmışlardır. Örneğin, lider üye değişimi (LMX) teorisi üzerine yapılan araştırma, bunun kişi-denetçi uyumu ölçümleriyle önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır (Kristof-Brown vd., 2005). Lider üye değişimi teorisi (LMX) teorisi, liderlerin astlarıyla değiş tokuşlara dayalı olarak farklı türde ilişkiler geliştirdiğini varsaymaktadır. Bu teoriye göre, kişinin amiri ile olan ilişkisinin türü (yüksek kaliteli veya düşük kaliteli) onun sorumluluğunu, karar etkisini, kaynaklara erişimini ve performansını etkilemektedir (Ashkanasky ve O'Connor, 1997). Ayrıca araştırmalar, lider üye değişimi teorisinin (LMX) kişi-yönetici uyumu ile iş tatmini, duygusal bağlılık ve performans arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini bulmuştur (Zhang, Wang ve Shi, 2012).

Van Vianen (2018), kişi-yönetici (PS) uyumunu, organizasyon üyeleri ve yöneticileri arasındaki uyum veya uyumluluk olarak tanımlamaktadır. Lider-üye değişimi (LMX) aynı zamanda organizasyon üyesini ve yöneticisini de dikkate alabilirken, ikisi arasındaki önemli bir ayrım, lider üye değişiminin (LMX) ilişkiye odaklanması ve kişi-yönetici uyumunun eşleşmeye odaklanmasıdır (Kristof-Brown vd., 2005). Kişi-yönetici uyumunun sonuçları, örgütsel bağlılık ve örgütsel

vatandaşlık davranışını içermektedir (Darrow ve Behrend, 2017; Vilela, González ve Ferrín, 2008). Mevcut literatür, kişi-yönetici uyumu araştırmasının tipik olarak bir organizasyon üyesi ile yöneticisi arasındaki değer, kişilik ve hedef uyumuna (*value, personality, and goal congruence*) odaklandığını göstermektedir (Kristof-Brown vd., 2005).

Yöneticiler çalışanların günlük faaliyetlerinde baskın bir rol oynamaktadır. Bu nedenle yönetici ile çalışan arasındaki uyum önemlidir. Bu ilişkinin kalitesini yöneticinin değerleri, kişiliği ve davranış tarzları ile çalışanlar arasındaki uyum düzeyi belirlemektedir. Kişi ve örgütün uyumlu olması çalışanın örgüte bağlılığında bir kaldıraç görevi görür. Kuruluşlar çalışanlar ve çalışma ortamlarının farklı yönlerdeki uyumluluğunu teşvik etmek için çeşitli uygulamalar gerçekleştirmektedirler (Sweider vd., 2014).

Örgüt üyeleri genellikle amirlerini “işyerinde birçok kaynağı kontrol etme” yeteneğine sahip örgütsel ajanlar olarak algırlarlar (Zhang, Ling, Zhang ve Xie, 2015: 1660). Bu nedenle, kişi-yönetici uyumu kuruluşlarda olumlu bir etki sağlayabilmektedir. Örneğin, Zhang vd., (2015), örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamaya çalışmışlardır. Yazarlar, ilişkiye aracılık eden iş bağlılığı ve ilişkiyi yöneten kişi-yönetici uyumu olan bir model önermişlerdir. Yazarlar işe bağlılığın ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ve kişi-yönetici uyumunun düşük düzeydeki örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebileceğini ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini azaltabileceğini ortaya koymuşlardır.

Kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunu anlamaya çalışmak için daha fazla çaba harcandığından, kişi-yönetici uyumunun sonuçları literatürde sınırlıdır. Ancak araştırmalar, lider-takipçi uyumunun olumlu bireysel ve örgütsel sonuçları desteklediğini göstermiştir. Takipçilerin öz-yeterlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yöneticileri ile kendi aralarında uyum olduğunda yönetici memnuniyetinde artış olduğu bulunmuştur (Kristof-Brown vd., 2005; Van Vianen ve De Pater, 2012).

İş tatmini, ast-üst arasındaki memnuniyet, örgütsel bağlılık, genel performans, lider üye değişiminin kalitesi arasında pozitif bir ilişki varken; işten ayrılma niyeti ve personel devri ile kişi yönetici uyumu arasında negatif yönde bir ilişki vardır (Astakhova, 2016; Byza, vd., 2017; Kristof vd., 2005; Van Vianen vd., 2011).

Değerler, beklentiler ve beceriler gibi bazı bireysel özellikler zamanla değişmektedir. Sonuç olarak, bir bireyin amiri ve çalışma ekibinin üyeleriyle uyumluluğunun zaman içinde değişmesi muhtemeldir. Bağlılık üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, kuruluş, iş becerilerinin önemini ihmal etmeden, farklı düzeylerdeki çalışanların uygunluğunu yıllık olarak değerlendirerek, gönüllü ayrılıkların önlenmesine yardımcı olabilir ve içeride yaşanacak olan hareketliliği teşvik edebilir (Seider vd., 2014).

Aşağıdaki Tablo 2.3’de uyumluluk türlerinin doğurduğu etkiler gösterilmektedir:

Tablo2.3. *Uyumluluk Türlerinin Etkileri (Deschenes ve Dufour 2020)*

Kiş-i- örgüt Uyumu	Daha fazla iş tatmini ve organizasyonun memnuniyeti Daha fazla örgüte bağlılık Daha güçlü bir kurumsal kimlik İşten ayrılma niyetinin azalması ve daha fazla ciro Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşması Daha yüksek performans
Kiş-i-ekip Uyumu	Kişide ve ekipte daha yüksek iş tatmini Daha yüksek örgütsel bağlılık Turnoverda ve işten ayrılma niyetinde düşüş Grubun/ekibin değerlerine saygı
Kiş-i-yönetici Uyumu	Üstlerde daha yüksek iş tatmini Daha yüksek iş refahı Turnoverda ve işten ayrılma niyetinde düşüş Daha yüksek performans Lider-üye değişiminin kalitesinin artması

2.1.6. Kişi-Meslek Uyumu

Kişi-meslek uyumu (*Person-vocation fit*), ilgi uyumu olarak veya “bireyin mesleki ilgi alanları ile çalışma ortamının yönleri arasındaki eşleşme derecesi” olarak kavramsallaştırılmaktadır (Harris vd.,2001). Kişi-meslek uyumu, benzer ilgi alanlarına sahip olan kişilerin benzer meslekleri seçtiğini anlatmaktadır (Holland,1997). Kişi-meslek uyumu, bireyin bir meslek seçimine ve bu meslekteki memnuniyetine ve üretkenliğine odaklanan bir disiplin olan mesleki psikolojide güçlü köklere sahiptir (Furnham, 2001). Parsons (1909), üç ayaklı meslek seçimi modeli mesleki psikolojinin temelini oluşturmuştur:

- (a) kişinin yeteneklerinin, eğilimlerinin, ilgi alanlarının, tutkularının ve kaynaklarının öz değerlendirmesi;
- (b) İşin gerekliliklerinin, görevlerin ve fırsatların değerlendirilmesi,
- (c) Kendini ve işi birbirine bağlayan “gerçekçi sebepler”in analizi bu modelin üç aşamasını oluşturmaktadır (Tracey ve Rounds, 1993, s. 229).

Bu modele dayalı olarak, 20. Yüzyılın başlarında bireysel farklılıkların ortaya çıkmasıyla ilgili araştırmalar yapan mesleki araştırmacılar, mesleki ilgilerin mesleki tatmin, sürdürülebilirliği diğer bir deyişle meslekte kalma istikrarı sonuçlarıyla ilişkisine odaklanmıştır (Tracey ve Rounds, 1993, s. 229).

Danışman psikolog John Holland, kişi-meslek uyumunun geliştirilmesine öncülük etmiştir. Holland (1973), bir bireyin mesleki doyumunun, istikrarının ve başarısının, bireyin ilgi alanları ile mesleki çevresi arasındaki uyum tarafından belirlendiğini öne sürmüştür. Holland’ın çalışmaları bir mesleki sınıflandırma sisteminin ve bir kariyer teorisinin ortaya konulması ile birlikte kişi-meslek uyumu araştırmalarına egemen olmuştur. Holland’ın mesleki ilgilerin sistematik bir şekilde ilk kez değerlendirmesi çalışmalarının ilk kökleri Strong’un “The Strong Vocational Interest Bank for Men” adlı çalışmaya kadar uzanmaktadır. Sonuç olarak, Holland’ın (1959) meslek seçimi teorisi Strong’un araştırmasına uygulanmış

ve ilgi ölçümünün ampirik başlangıçları ile mesleki psikolojinin pratik teorik yorumları arasında bir köprü oluşturulmuştur (Campbell ve Borgen, 1999).

Holland, kişi-meslek uyumunu belirlemek için hem bireyin hem de çevrenin ölçüldüğü dolaylı, çapraz seviyeli bir ölçüm yaklaşımı geliştirmiştir (Kristof, 1996; Savickas ve Gottfredson, 1999). Kişiye ilişkin olarak Holland, bireyin kişiliğini meslek seçimi yoluyla ifade etmesini önermiştir; dolayısıyla bireylerin çıkarları kişilik göstergesi işlevi görmektedir (Holland, 1973).

Çevre (*Person-Environment*) ile ilgili olarak, Holland, mesleklerin bireyle aynı kişilik boyutları tarafından organize edilebileceğini ve böylece uyumu belirleyen karşılık gelen ölçümler oluşturabileceğini öne sürmüştür. Bu boyutları modellemek için hem bireylerin hem de mesleklerin “kişiliğe” sahip olduğu düşünülen bir tipoloji oluşturulmuştur. Holland'ın tipolojisini kullanarak, bireyler ve ortamlar, her ikisinde de var olan altı psikolojik özelliği temsil eden altı kategoride gruplandırılabilir: gerçekçi, araştırmacı, sanatsal, sosyal, girişimci ve geleneksel kişilik seviyeleri. Bu altı “kişilik” düzeyi, ilgi, yeterlilik ve davranışların karakteristik modellerini temsil etmektedir (Gottfredson ve Richards, 1999). Örneğin, kendine güvenen ve girişimci olanlar, işletme yöneticisi, satış elemanı veya spor organizatörü gibi girişimci mesleki rollerin karakteristiği olan meslekler aramaktadırlar (Furnham, 2001). Holland'ın tipolojisi kişi-meslek uyumu literatürüne hakimdir ve çeşitli ortamlarda Holland tipolojisinin uygulanmasını test eden ve bunu yetenek gibi diğer ölçülerle karşılaştıran çok sayıda çalışma ortaya çıkarmıştır (Randahl, 1991; Rolfhus ve Ackerman, 1996).

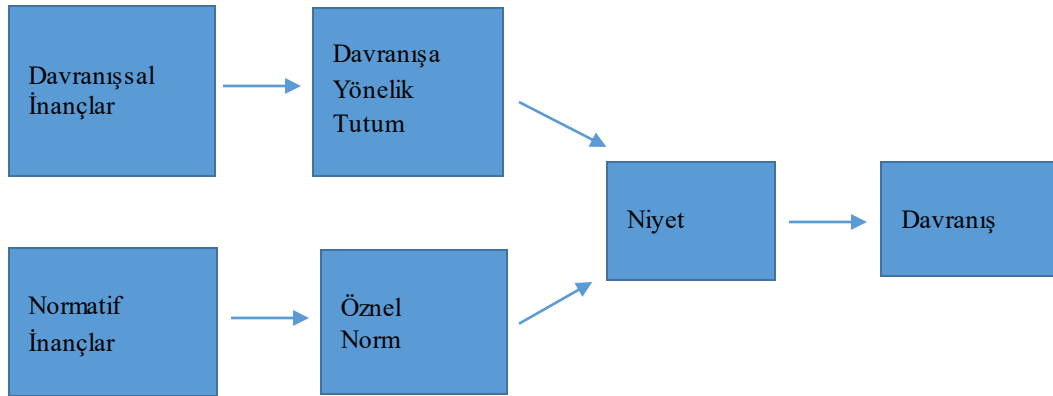
Araştırmacılar, mesleki ilgilerin altta yatan kişilik özelliklerini ne ölçüde yansıttığını belirlemek için yakın zamanda Holland'ın ilgi ölçümleri ile kişilik değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır (De Fruyt, 2002; De Fruyt ve Mervielde, 1999; Larson, vd., 2002; Rolfhus ve Ackerman, 1996). Hogan ve Blake (1999), mesleki ilgi ölçümlerinin bir bireyin bir mesleği nasıl tercih edeceğini göstermekte, kişilik ölçümlerinin ise bir meslekte başarılı olmak için gerekli olan motivasyonu ve kişilerarası becerileri belirlediğini öne sürmüşlerdir. Ancak genel

bulgular, kişilik ve ilgi envanterleri arasında yalnızca zayıf bir ilişki olduğu sonucuna varmaktadır (Schneider, 2001).

Holland ve Holland tipolojisi etrafında çalışmalar yapan araştırmacılar iş tatmini ve diğer çalışma davranışları gibi bireysel çıktılara odaklanmışlardır. Performans ve etkinlik gibi çıktılar ise kişi-iş uyumu (*Person-Job Fit*) çalışmaları ile ilgilidir (Schneider, 2001).

2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti kavramını açıklamadan önce ‘Niyet nedir?’ sorusunun cevabını açıklamak işten ayrılma niyeti kavramını açıklamakta faydalı olacaktır. Igbaria ve Greenhaus'a (1992) göre, niyet gerçekte varolmamış davranışı öngörmeyi mümkün kılan, sonraki adımda gerçekleşecek davranışın doğru bir göstergesidir. Bu bağlamda Fishbein ve Ajzen (1975), davranışı belirleyen asıl şeyin niyet olduğunu gösteren bir teori ve kavramsal bir model gerçekleştirmiştir. Bu model ‘Gerekçeli Eylem Teorisi’ olarak adlandırılmaktadır. Teoriye ait model Şekil 2.4’te gösterilmektedir:



Şekil 2.4. Gerekçeli(Nedenli/Sebepli Eylem Teorisi (Fishbein ve Ajzen, 1975)

Fishbein ve Ajzen, bu model aracılığıyla bireylerin davranışlarını öngören unsurları açıklamaya çalışmışlardır. Tüm davranışların bir niyet tarafından belirlendiği sonucuna varılmış, bu niyetin ise iki belirleyicinin ürünü olduğu savunulmaktadır. İlki bireyin gerçekleştireceği davranışa yönelik tutumu, ikincisi ise bu davranışa yönelik öznel normlardır. Bu teoriyle birlikte birçok araştırma, işten ayrılma ya da devam etme niyetinin, çalışan devir hızının yordayıcısı olduğunu göstermektedir (Vandenberg ve Barnes, 1999; Weiss, 2002).

Ayrılma niyeti, bir çalışanın örgütün bir üyesi olarak üyeliğini sorgulama niyetini vurgulamaktadır. Organizasyonda kalmanın aksine organizasyondan ayrılmanın yararlılığının değerlendirilmesini içermektedir. Ayrılma niyetinde organizasyondan ayrılma kararına yol açan süreç analiz edilmektedir (Mueller, Wallace ve Price, 1992).

İşten ayrılma niyetinin tam tersi ise kalma niyetidir. Kalma niyeti çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme niyetini vurgulamaktadır. Bu nedenle, ayrılmanın aksine organizasyonda kalmanın yararlılığının değerlendirmesini içermektedir (Mueller, Wallace ve Price, 1992).

Bir kuruluşun çalışanlarını elinde tutma yeteneği genellikle gönüllü veya gönülsüz işten ayrılmalar ile ölçülmektedir. Gönüllü işten ayrılma, çalışanın bir organizasyonla olan ilişkisini bilinçli bir şekilde sona erdirmesi olarak tanımlanmaktadır (Shaw, Delery, Jenkins ve Gupta, 1998). Gönüllü işten ayrılmanın aksine gönülsüz işten ayrılma çalışanın arzusuna bakılmaksızın kuruluşun istihdam ilişkisini sonlandırma kararından kaynaklanmaktadır. Devir hızı ise, belirli bir dönemde işten ayrılan çalışan sayısının aynı dönemde organizasyon içindeki çalışan sayısına bölünmesiyle elde edilen oranı ifade eder (Price, 1977).

İşten ayrılma niyeti kavramı Tett ve Meyer'e (1993) göre "kişinin örgütten ayrılmaya yönelik bilinçli ve kasıtlı arzusu" olarak tanımlanmaktadır. Daha genel olarak bu kavram, yakın gelecekte şirketinden ayrılmayı düşünen bir bireyin öznel

bir tahmini olarak kabul edilmektedir (Mowday vd., 1982). Hewitt (2004), işten ayrılma niyetinin, çalışanın şirkete bağlılığında bir düşüş yaşayarak şirketten ayrılma arzusunu yansıtabileceğini düşünmektedir.

Geçmişten günümüze bakıldığında insan kaynağının önemi giderek daha çok anlaşılmış, beşeri sermaye veya entelektüel sermaye olarak da adlandırılan bu kaynağın işletmeler açısından ne denli önemli olduğu anlaşılmıştır. Eğitimli ve nitelikli insan gücünün değerli olmasının sebebi işletmelerin zorlu çevre koşullarında rekabet üstünlüğünü sağlayabilmelerinin bu kaynak ile mümkün olmasından ileri gelmektedir. Ayrıca nitelikli insan kaynağına sahip olmak işletmeler için hem zaman alan hem de maliyet unsuru yaratan bir durumdur. Yetişmiş insan gücünü işletmede tutabilmek diğer bir deyişle personel devir hızının düşürülmesi işletmelerin sunmuş oldukları hizmetlerde kalitenin artmasına, maliyet unsurunun azalmasına, daha hızlı hareket edebilmelerine ve böylece rekabet güçlerinin artmasına etki etmektedir (Karaca ve İnce, 2016, s.47).

Çoğu çalışma gönüllü işten ayrılmaya odaklanmaktadır (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000; Rubenstein vd., 2018; Shaw, Gupta ve Delery, 2005; Tett ve Meyer, 1993). Son yıllarda, ülkemizden gerek kamu gerekse özel sektörde işten ayrılma sayılarının arttığı gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmalarda, çalışanları işten ayrılmaya iten sayısız konunun olduğu bulunmuştur (Karaca vd., 2017, s.1). İşe devamsızlık, düşük iş performansı işten ayrılma niyetinin oluşmaya başlamasının dahası işten kopmanın habercisidir. Yetişmiş iş gücünün işten ayrılması, örgütün çalışan devir hızının yüksek olması kuruluşa çeşitli zararlar vermektedir. Örneğin; kalite düşüşü, verimlilikte azalma, örgütün başarısının zedelenmesi tüm bunlara bağlı olarak da rekabet gücünün düşmesi bu durumun olası sonuçlarıdır (Karaca ve İnce, 2016, s. 59).

Literatürdeki pek çok çalışma çalışan devir hızına işten ayrılma niyeti penceresinden yaklaşmaktadır (Griffeth ve vd., 2000; Rubenstein ve vd., 2018). Gerekçeli eylem teorisine göre (Ajzen ve Fishbein, 1977), bireyin niyeti davranışından önce gelir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti, çalışan devir hızı için

gerçek bir belirleyici olarak kabul edilir (Griffeth vd., 2000). İşten ayrılma niyeti çalışan kurumdan ayrılma, kurum içerisinde hareketlilik ve sektörler arası değişiklikleri de kapsamaktadır (Rubenstein vd., 2018) Bu bağlamda bireylerin hareketliliğinin organizasyonlarda örgütsel ve mesleki sınırlardan bağımsız olarak giderek artmasında örgütsel sadakatin dikkate alınması önemlidir (Supeli ve Creed, 2016; Tschopp, Grote ve Gerber, 2014).

İşten ayrılma niyeti, çalışan devir hızı ve çalışanın işte tutulması üzerine yapılan çalışmaların konusu olmuştur (Abdalla vd., 2018; Holtom vd., 2014; Liu vd., 2010). İşten ayrılma niyeti örgütlerarası (veya harici) hareketliliği ifade etmekte, çalışanın işverenle olan bağını koparma arzusu göstermektedir.

Kişi mevcut işini aynı organizasyon içerisindeki başka bir görev için gönüllü olarak bırakmaya istekli olabilmektedir. Görevden ayrılma niyeti, bir çalışanın mevcut işini aynı organizasyondaki bir başka görev için gönüllü olarak bırakmaya istekli olması olarak tanımlanmaktadır (Jackofsky ve Peters, 1983). Aynı organizasyon içindeki görev değişikliklerini içeren organizasyon içi (veya dahili) hareketliliği ifade eder (Equeter ve Hellemans, 2016). Bu hareketlilik dikey veya yatay bir boyutta uygulanabilir (Campion, Cheraskin ve Stevens, 1994; De Vos, Dewettinck ve Buyens, 2008; Schein, 1971; Vardi ve Hammer, 1977). March ve Simon (1958) tarafından çalışan devir hızı işten ayrılma niyetine alternatif bir model olarak kabul edilen açıklayıcı teorilerden biridir.

İşten ayrılma niyetine ilişkin ampirik çalışmalar, çoğunlukla gerekçeli eylem teorisine (Ajzen ve Fishbein, 1977) veya planlı davranış teorisine (Ajzen, 1991) ve March ve Simon'un (1958) modeline dayanmaktadır (De Luis Carnicer vd, 2004). Organizasyon içi hareketliliğe yönelik birkaç teorik model de ortaya çıkmıştır. Ostroff ve Clark modeli (2001) ve Anderson, Milkovich ve Tsui Örgütsel Hareketlilik Modeli (1981) bu modellere örnek verilebilir. Bu modeller esas olarak örgütsel nitelikteki açıklayıcı faktörlere (ör. Maaş, gelişim fırsatları, iş özellikleri), bireye (ör. Yaş, cinsiyet, örgütsel kıdem) ve çevresel (örneğin, işgücü piyasasının durumu) etmenlere odaklanmaktadır.

Bununla birlikte, örgüt içi hareketlilik önemli kurumsal avantajları da temsil edebilmektedir. Bilginin gelişimi ve aktarımı (Argote ve Ingram, 2000; McDonald ve Benton, 2017), departmanlar arasında artan sinerji ve işbirliği (Janand, 2015), personel maliyetlerindeki düşüş (Bidwell, 2011), iş yerinde artan motivasyon (Abraham, 2004; Tremblay ve Roger, 2004) ve kişinin gelişiminde bireysel isteklerin dikkate alınması, beceri ve kariyer gelişimi (Janand ve Voynnet-Fourboul, 2015; Rigotti, Korek ve Otto, 2014) bu avantajlar arasında sayılabilir.

Kişinin işten ayrılma niyeti yaptığı mesleği bırakmasıyla sonuçlanabilir. (Blau ve Lunz, 1998). Meslekteki bir değişikliğin yarattığı önemli etkiler göz önüne alındığında bu tür bir işten ayrılmanın en az sıklıkta görülen işten ayrılma türü olduğu görülmektedir (Blau, 2007). Kişinin eğitim düzeyi ve kıdemi, örgütsel çerçevede istihdam koşulları, çevresel olarak işgücü piyasasının durumu, tutumlar açısından iş tatmini, meslekten memnun olma durumu ve işe bağlılık mesleğini bırakması ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini gerçekleştirmesi ile sonuçlanabilmektedir. Bir meslek değişikliğinin, organizasyonla istihdam ilişkisinin kesilmesi anlamına geldiği unutulmamalıdır (Kim, vd., 1996; Rhodes ve Doering, 1983,1993).

İş güvensizliği örgütü terk etme niyetini açıklamakta etkili olurken, işyerinde yorgunluk, mesleği bırakma niyetini daha fazla açıklayacaktır (Blau,2007). Mesleğe bağlılık, iş tatmininin aksine meslekte kalma niyetinin belirleyicisi olacaktır (Blau ve Lunz, 1998). Son olarak, psikolojik sözleşmenin ihlali de işi ve örgütü bırakma niyeti üzerinde farklı bir etkiye sahip olabilir. Bir çok çalışma, sözleşme ihlalinin organizasyondan ayrılma niyetini psikolojik etkilediğini (Kraak, vd., 2017; Lester ve Kickul, 2001; Orvis, Dudley ve Cortina, 2008; Turnley ve Feldman, 1998; Zhao vd., 2007) ve işten ayrılma niyetini açıklayabileceğini gösterirken, bazı çalışmalar organizasyondan ayrılma niyetini açıklamada bunun yetersiz olduğunu savunmaktadır (Paillé ve Dufour, 2013). Bu nedenle bireyler, çalışma ortamlarının unsurlarını bilişsel süreçte ayrılma niyetine götüren bölümlere ayrabilirler. Kurulustan ayrılma niyeti ve işten ayrılma niyeti, meslekten ayrılma

niyetiyle kıyaslandığında işverenin üzerinde gerçek bir kontrole sahip olabileceği iki niyet türüdür. Bu nedenle sadakat mekanizmalarını anlamada en önemli olan iki ayrılma niyeti türüdür (Equeter ve Hellemans, 2016).

2.3. İşten Ayrılma Niyetine Etkileyen Unsurlar

Çalışanın işe karşı olan algısı olumsuz ise, uygun şartlar oluştuğunda kısmi zamanlı olarak ya da tamamen işten ayrılma davranışı gösterebilir. Bu durum işten ayrılma niyeti ile sonuçlanabileceği gibi işe devamsızlık ile de etkisini gösterebilmektedir (Karaca ve İnce, 2016:52).

İşten ayrılma niyetine yönelik çalışmalar, örgütten ayrılma kararma yol açan süreci analiz etmeye çalışmaktadır. Maertz ve Campion (1998), işten ayrılma niyeti sürecini analiz ederek, iş tatmini ve örgütsel katılımın işten ayrılma niyetinin belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Griffeth, Hom ve Gaertner (2000) ise bu sonucu doğrulamakta ve işten ayrılma niyetinin açıklayıcı değişkenleri olarak iş tatmini ve örgütsel katılımı dikkate almaktadırlar.

Literatürün yine çok zengin olan bir başka bölümü, bırakma niyetinin diğer birçok belirleyicisini açıklayan tutumsal, davranışsal, bağlamsal ve ilişkisel faktörlerdir. Örgütsel psikoloji perspektifine bağlı olan bu, tutumsal, davranışsal, bağlamsal ve ilişkisel faktörler temelinde işten ayrılma niyeti açıklanır. Bu faktörler aşağıda sunulmuştur:

Tutumsal ve Davranışsal Belirleyiciler: Bırakma niyetinin en sık incelenen tutum ve davranışsal öncülleri arasında, örgütsel bağlılık (Meyer, Allen ve Smith, 1993), iş tatmini (Griffeth vd., 2000; Lauver ve Kristof-Brown, 2001), örgütsel vatandaşlık (Chen, Hui ve Sego, 1998), örgütsel kimlik (Ashforth ve Mael, 1989) ve iş performansı (Allen ve Griffeth, 2000) olduğu görülmektedir. Araştırmalar, bu belirleyicilerin organizasyondan ve işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönde bir ilişkili olduğunu göstermektedir. Stres (Podsakoff, LePine ve LePine, 2007;

Rubenstein vd., 2018) ve devamsızlık (Griffeth vd., 2000) organizasyondan ve işten ayrılma niyetindeki artışa katkıda bulunmaktadır. Son olarak, önceki iç hareketlilik deneyimi de işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahip olacaktır, iç hareketliliğin gerçekleşmiş olması, işi bırakma niyetini pozitif yönde etkileyecektir (Equeter ve Hellemans, 2016).

Bağlamsal Belirleyiciler: Belirli bağlamsal belirleyiciler de işten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında tanımlanır. Belirli örgütsel kültür türleri (fikir birliği kültürü, öğrenme kültürü ve otoriter kültür) (Kim, Tam ve Rhee, 2017; Joo ve Park, 2010; Ostroff ve Clark, 2001; Park ve Kim, 2009), algılanan örgütsel adalet (Colquitt vd., 2001) ve örgüt kültürü (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2008; Rubenstein vd., 2018) organizasyondan ve görevden ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahip olacaktır. Birey / çevre uyumluluğunun türleri de bırakma niyetini azaltmada önemli bir etkiye sahiptir (Kristof-Brown vd., 2005; Rubenstein vd., 2018).

İlişkisel Belirleyiciler: Literatüre bakıldığında, ilişkisel belirleyicilerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini gösteren çalışmaların yoğunlukta olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel destek (Eisenberger vd., 2002; Rubenstein vd., 2018), iş arkadaşları ve yöneticinin algılanan desteği (Mossholder vd., 2005; Moynihan ve Pandey, 2008), psikolojik sözleşmeye saygı (Paillé ve Dufour, 2013; Zhao vd., 2007), işyerinde sürdürülen ilişkiler (Mossholder vd., 2005; Tews, Michel ve Stafford, 2018), çalışma grubuyla özdeşleşme (Abrams, Ando ve Hinkle, 1998) meslektaşlara ve çalışma grubuna bağlanma (Maertz ve Griffeth, 2004; Mitchell vd., 2001) işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyen ilişkisel belirleyiciler olarak tanımlanmıştır. Daha önce bahsettiğimiz tüm tutumsal ve davranışsal, bağlamsal ve ilişkisel belirleyiciler arasında, iş tatmini literatürde önemli bir yer tutmaktadır, çünkü çok sayıda açıklayıcı niyet modeli için bir başlangıç noktası işlevi görmektedir (Hom vd., 1992; Mobley, 1977; Price, 1977).

Genel olarak literatüre baktığımızda işten ayrılma niyetine etki eden faktörler üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar çevresel, örgütsel ve bireysel nedenler olarak adlandırılmaktadır (Karaca ve İnce,2016, s. 53).

2.3.1. İşten Ayrılma Niyetinde Çevresel Faktörler

İşten ayrılmayı etkileyen çevresel faktörler kişinin istemsiz olarak maruz kaldığı, örgütün dış çevresi ile ilgili olan faktörlerdir (Mobley vd., 1978). Çalışanlar iş ortamı ve çalışma şartlarından memnun olsa da, daha iyi imkânlara sahip iş bulduklarında işten ayrılma niyeti taşımaktadırlar (Yücel ve Demirel, 2013: 167).

Dış faktörler hem ekonomik hem de sosyal olarak dış çevrede meydana gelen değişiklikleri ifade eder. İlk olarak belirtmek gerekir ki, personel devir hızı, çalışanların işten ayrılma niyetlerini teşvik eden veya engelleyen işgücü piyasası koşullarından farklı seviyelerde etkilenecektir (Meyssonier ve Roger, 2006). Bu durumun yaşanmasında, doğum oranlarındaki azalma, gençlerin işgücü piyasasına geç girmesi veya rekabetçi doğası, iş devri üzerinde potansiyel etkileri olan fenomenlerdir (Mobley, 1982).

Örgütün bulunduğu ekonomik çevre, sosyal çevre, kriz ve krizden etkilenme durumu, hukuki çevre (yasalar ve devlet) , doğal çevre ve örgütün tüm bu çevreler ile olan ilişkisi örgütün dışında gerçekleşen ve örgütün müdahale edemediği çevresel faktörlerdir (Karaca ve İnce,2016, s. 53).

Kişi işten ayrılma niyetinde bulunmasa dahi, beklenmedik bir anda karşısına farklı bir fırsat çıkabilmekte, böylece çalışan işten ayrılma niyetinin bilişsel sürecine girmektedir. Çalışan için bu durum fırsatları değerlendirmek olarak nitelendirilir. İşten ayrılmanın getireceği faydalar yapılacak olan bu değişikliğin faydalarından daha büyükse kişide güçlü bir ayrılma dürtüsü oluşacaktır (Lee vd., 2001).

Tam istihdam durumlarında veya işsizlik oranının düşük olduğu durumlarda dış çevredeki hareketlilik artacağı için işten ayrılma niyeti ve personel devir hızında

artış olabilmektedir. Bu durumun aksine, daha yüksek bir işsizlik oranının hakim olduğu durumlarda, işten ayrılma niyeti azalma gösterecektir (Edwards, 1995). Bu anlamda, birçok teori, çoğu insanın ekonomik nitelikteki büyük kararları verirken daha rasyonel olma eğiliminde olduğunu iddia etmektedir. Çok sayıda işe ulaşabilme, alternatif işlerin fazla olması işten ayrılma niyetini arttıracaktır. Aksine, az sayıda istihdam alternatifi varsa, çalışanın örgütten ayrılma olasılığı daha düşüktür. Bu durumda iş alternatifleri işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkilidir (Lambert vd., 2001). Buna ek olarak, iki meta-analiz (Cotton ve Tuttle, 1986; Griffeth vd., 2000), çalışan devri ile algılanan iş fırsatları arasında orta derecede pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Çevresel faktörler, ne organizasyonun ne de çalışanın kontrolünün olmadığı faktörlerdir. Genellikle sosyo-ekonomik durumla bağlantılıdır. İşsizlik oranı ve ikame işlerin mevcudiyeti en sık bahsedilen iki belirleyicidir. Bu nedenle, işsizlik oranı ne kadar düşük ve ikame işlerin sayısı ne kadar yüksekse, organizasyondan ayrılma niyeti o kadar artar (Blau ve Kahn, 1981; Cotton ve Tuttle, 1986; Griffeth vd., 2000; Lambert, Hogan ve Barton 2001).

2.3.2. İşten Ayrılma Niyetinde Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma niyetinde örgütsel faktörler, işten ayrılma niyetini etkileyen pozisyonun ve organizasyonun özellikleri ile ilgili olan faktörlerdir. İlk olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetini etkilediği söylenebilir. Bu uygulamalara işe alım sürecinde, personele verilen eğitimlerde, karar verme süreçlerine katılımda veya ödül sistemlerinde rastlanmaktadır (Allen vd., 2003). Price'ın (2001) modeli, çalışan performansıyla ilgili ödüllerin/cezaların adil olmasını ifade eden dağıtımsal adaletin işten ayrılma üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu öne sürmektedir.

Örgütün faaliyet gösterdiği yer, kurulduğu lokasyon, çalışanlarına sunduğu sosyal haklar, yöneticilerin tutum ve davranışları, örgütsel desteğin boyutu, örgütün

amacı, politikaları, vizyon, misyon ve izlediği stratejiler, marka değeri, örgüt fonksiyonlarının nasıl yönetildiği gibi unsurlar işten ayrılma niyetinde örgütsel sebepler olarak karşımıza çıkmaktadır (Karaca ve İnce,2016, s. 53).

Çeşitli istihdam koşulları da işten ayrılmada örgütsel faktörler olarak tanımlanmıştır. Araştırmaların çoğu, iş güvenliği, ücret ve faydalar, sunulan eğitim ve kariyer geliştirme programları arttığında, organizasyondan ayrılma niyetinin azaldığını göstermektedir (Cotton ve Tuttle, 1986; Griffeth vd., 2000; Ito ve Brotheridge, 2005; Lee vd., 2009; Memon, Salleh ve Baharom, 2016; Min, 2007; Nelissen, Forrier ve Verbruggen, 2017; Rubenstein vd., 2018; Trevor, 2001).

Son zamanlarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının personel devir hızı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Ancak literatür bu uygulamaların kişinin işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğine dair çok az çalışma sunmaktadır. Bu bağlamda Branham (2012)'ın çalışması işten ayrılmanın yedi nedenini ortaya koyarak bu konuya açıklık getirmeyi amaçlamıştır. İşten ayrılma niyetini etkileyen sebeplerin pek çoğunun örgüt ve yönetim ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, geribildirim yetersiz olması, koçluk desteklerinin azlığı, mesleki gelişim için yeterli fırsatların olmaması, çalışma ve iş ortamının kişinin beklentileri ile örtüşmemesi gibi sebepler kişiyi işten ayrılmaya itmektedir. Bu faktörlere çalışan, iş ve organizasyon arasındaki uyumsuzluk, aşırı iş yükü ve yöneticiye olan güvenin kaybolması da eklenmektedir. Kötü yönetim uygulamaları, yüksek performans gösterenlerin kuruluştan ayrılmasına neden olabilmektedir.

Araştırmalar, şirketin büyüklüğü arttıkça organizasyondan ayrılma niyetinin azaldığını göstermektedir (Ostroff ve Clark, 2001).

Araştırmacıların ilgisini çeken diğer bir örgütsel faktör ise özerklik kavramıdır. Özerkliğin eksikliği işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. Price'a (2001) göre özerklik, bir çalışanın işi bağlamında kullandığı gücün derecesini ifade eder ve özerklik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca iş

yerindeki stresin etkileri de işten ayrılma ile ilgili olarak ölçülmüştür. Stres, işle ilgili işlevleri yerine getirmenin zorluğuna karşılık gelir ve özellikle iş organizasyonu ile ilgili olmak üzere dört boyuta ayrılan çeşitli faktörlerden kaynaklanır (Price, 2001):

- 1) yetersiz kaynaklar veya gerçekleştirme araçlarının eksikliği
- 2) rollerin belirsizliği ve alınan talimatlarda netlik eksikliği
- 3) rol çatışmaları veya istihdamla ilgili yükümlülüklerinin uyumsuzluğu
- 4) işin gerektirdiği iş yükü.

Diğer bir deyişle, stres ve işten ayrılma arasındaki ilişki pozitifdir. Daha spesifik olarak, rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri, örgütten ayrılma niyeti ile pozitif olarak ilişkilidir (Griffeth vd., 2000; Price, 2001).

Podsakoff ve arkadaşları (2007), çalışmasında stresin iki etkeni üzerinde durmuştur. Bu çalışmanın sonuçları, zorluklar, kısıtlamalar, örgütsel politikalar, rol çatışmaları veya aşırı iş yükü gibi daha fazla kısıtlayıcı faktörlerin (engelle-yici stres) işten ayrılma niyeti ve personel devir hızı üzerinde pozitif etkili olduğunu göstermektedir. Bunun aksine, belirli görevleri yerine getirmek ve işin zorlukları ile baş edebilmek için oluşan stres (tetikleyici stres) işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir. Bunun nedeni çalışanların bu tarz stresi kişisel başarı ve gelişim için bir fırsat olarak görmektedir.

Organizasyonların yönetim uygulamaları bazen yüksek performanslı iş modellerinden türetilmektedir. Bu uygulamalar üç gruba ayrılmaktadır (Appelbaum, 2004):

- Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı,
- Çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlayan yönetim uygulamaları,
- Çalışanları işe teşvik eden uygulamalar.

Bu yönetim uygulamaları yaratıcılık ve esneklik sağlamakla birlikte örgütün performansını arttırmak için çalışanların işbirliği içerisinde olmalarını sağlar (Godard,2001). Bu yönetim uygulamalarının kullanımı düşük olduğunda işten ayrılma niyeti artmakta ve üretkenlik azalmaktadır (Arthur, 1994; Guthrie, 2001).

İşten ayrılma ile ilişkilendirilen diğer bir örgütsel faktör de ücrettir. Literatürdeki pek çok araştırma, yüksek maaş oranlarının işten ayrılma niyeti ve personel devir hızı ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Luna-Arocas ve Camps, 2008; Price, 2001; Lambert vd., 2001).

Buna ek olarak, Price (2001), ücretin işten ayrılma üzerindeki etkisinin genellikle belirli değişkenler (iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş arama davranışı ve kalma niyeti) tarafından yönetildiğini savunmaktadır. Bu durumda ücret düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kişinin her zaman kendisine daha yüksek maaş sağlayacak bir iş için organizasyondan ayrılma eğilimi içerisinde olduğunu göstermez. Ancak bazı durumlarda maaş önemli bir elde tutma stratejisi olarak kabul edilmektedir (Luna-Arocas ve Camps, 2008). Maaşa ek olarak kişiyi örgüte bağlayan farklı sosyal hak ve yardımlar da mevcuttur (Fields vd., 2005; Shaw vd., 1998). Bu finansal ödüllerin personel devri üzerindeki etkisi, paranın, kârın ve güvenliğin genellikle başarının garantisi olduğu kapitalist toplumun etkisiyle açıklanabilir (Lambert vd., 2001). Bununla birlikte, bazı yazarlar (Boxall vd., 2003), ayrılma niyeti ile pozitif ilişkisini kabul etmelerine rağmen, ücretin en önemli faktör olmadığını düşünmektedir.

Ücretin yanı sıra, işyerinin yapısal boyutundan ve çalışma ortamından kaynaklanan diğer çalışma koşulları da işten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Iverson ve Pullman, 2000). Örneğin, araştırmalar terfi fırsatları ile işten ayrılma arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Griffeth vd., 2000; Price,2001). Aynı durum iş güvenliği için de geçerli olmaktadır (Iverson ve Pullman, 2000).

Örgütsel faktörler arasında sendikalaşma da bulunmaktadır. Sendikalaşma, çalışanların kendilerini ifade edebildikleri (ses) bir araçtır ve düşük çalışan devir oranları ile ilişkilidir. Sendikalar, çalışanları keyfi disiplinden korumanın yanı sıra, açık yaptırımların kullanılmasından kaçınmak için işgücünü yönetmenin bir yoludur. Bu nedenle çalışanları koruyucu bir rolü vardır (Edwards, 1995). Abraham ve ark. (2005) sesini duyurmanın bir yolu olarak sendikanın varlığı ile ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişkiyi teyit etmektedir.

Iverson ve Deery (1997) tarafından yapılan çalışmada sendika varlığına odaklanılmış ve sadakat kavramını dikkate alınarak sendikalaşmanın işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Çalışanın sendikaya ve örgüte bağlılığı ne kadar yüksekse, işte kalma, devam etme olasılıklarının da o kadar yüksek olduğunu savunmaktadırlar.

Sendikalaşma seviyesi organizasyondan ayrılma niyetini azaltırken (Batt, Colvin ve Keefe, 2002; Cotton ve Tuttle, 1986; Huselid, 1995), kişinin organizasyon içindeki işten ayrılma örgüt içi başka bir göreve geçme niyetini artıracaktır (Ostroff ve Clark, 2001).

İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler, örgütle bağlantılı ve çalışanın ayrılma niyetini etkileyen ve hatta ayrılmasını kolaylaştırabilen belirleyicilerdir (Mitchell vd., 2001). Gelişim fırsatlarının olmaması, işten ayrılmada önemli bir faktördür (Mueller vd., 1994, Mitchell vd., 2001). İşyerinde özerkliğin olmaması da araştırmacılar tarafından geniş çapta ele alınan örgütsel nedenler arasında yer almaktadır (Parsons vd., 2003).

Ücret konusu da örgütsel nedenler arasında incelenmektedir. İşten ayrılma ve ücret arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmakta ve çalışanlar işverenlerinin yeterli maddi ödül sağlamaması durumunda işten ayrılma davranışı göstermektedir (Ongori,2007).

Örgütsel iletişim işten ayrılma niyetini etkileyen diğer bir faktördür. Örgütsel iletişim (Price, 1997), çalışanlar arasında bilgi alışverişi olarak

tanımlanmaktadır. Saygın bir ortamın yaratılmasını teşvik eder ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır. Nitekim, örgütsel iletişimin yokluğunda, ayrılma davranışı ortaya çıkmakta ve işten ayrılmaya yol açmaktadır (Hargiee vd., 2002). Diğer araştırmalar, iş yükünün ağır olmasının işten ayrılma niyetinde önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Şahin ve Şahingöz, 2013). Daha yakın tarihli bir araştırmada, Wen vd., (2015) örgütsel desteğin yokluğunun işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermiştir. Onlar için, örgütsel destek algılayan çalışanların şirketlerinden ayrılma olasılıkları daha düşük olacaktır. Adams'ın eşitlik teorisine (1965) atıfta bulunarak, Martin ve Bennett (1996), dağıtımsal adalet eksikliğinin ayrılma niyetine yol açan örgütsel bir faktör olduğunu göstermektedir.

Psikolojik iklim ve çalışma ortamı, örgütlerin çalışanı elde tutma kapasitesini etkilemektedir (Hassan vd., 2012). Bu çalışmada Iverson ve Deery (1997) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde, bir işten ayrılma kültürünün bazen beraberinde birden fazla kişinin işten ayrılma niyeti gösterebileceğine işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanlar, akranlarının işten ayrıldığını gördüklerinde, organizasyondan ayrılma olasılıkları çok daha yüksek olacaktır.

2.3.3. İşten Ayrılma Niyetinde Bireysel Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen kişisel faktörler, kişinin kişisel özelliklerinin yanı sıra işlerine yönelik tutum ve algılarıyla da ilgilidir. İlk olarak belirtmek gerekmektedir ki örgütsel bağlılığa değinmeden işten ayrılma niyetini açıklamak imkansızdır. Bağlılık, kişiyi örgüte karşı uygun bir eylemde bulunmaya iten bir gücü ifade eder (Meyer ve Herscovitch, 2001). Literatürdeki en yaygın örgütsel bağlılık anlayışını öneren Meyer ve Allen (1991), bunu bir çalışanın örgütü ve örgütü ile ilişkisini karakterize eden örgütte kalıp kalmama kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır.

Bireysel belirleyiciler açısından, literatür sosyo-demografik değişkenlerin önemini vurgulamaktadır. Çalışanların yaşı arttıkça organizasyonlarını (Griffeth vd, 2000; Rubenstein vd, 2018; Trevor, 2001) veya işlerini (Ostroff ve Clark, 2001) terk etme eğilimleri de azalmaktadır. Aynı durum örgütsel kıdem için de geçerlidir: örgütsel kıdem ne kadar artarsa, örgütten ayrılma niyeti o kadar azalmaktadır (Liu, Liu ve Hu, 2010; Rubenstein vd, 2018). Bu durum özellikle, kıdem biriktiren yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla organizasyona yatırım yapmaları ile açıklanabilmektedir (Iverson ve Pullman, 2000). Cinsiyet de bırakma niyetleri üzerinde etkisi olan bir belirleyici olarak tanımlanır, ancak çalışmaların sonuçları birbirinden farklıdır.

Bazı araştırmalar, kadınların erkeklerden daha fazla bırakma niyetine sahip olduğuna işaret ederken (Camp, 1994; Cotton ve Tuttle, 1984), diğerleri erkeklerin işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Lee, Phelps ve Beto, 2009; Ostroff ve Clark, 2001). Son olarak, erkeklerin ve kadınların bırakma niyetlerinin karşılaştırılabilir olduğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Griffeth vd., 2000). Eğitim düzeyi de belirleyici bir faktör olarak görünmektedir, ancak sonuçları çalışmadan çalışmaya değişmektedir. Bazı araştırmalar, organizasyondan ayrılma niyetiyle (Lee vd., 2009; Stewart, Bing, MGrays ve Helford, 2007) ve istihdam (Ostroff ve Clark, 2001) arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyarken; Trevor (2001) negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Evli çalışanların kuruluşlarından ayrılma niyetlerinin az olması ile birlikte medeni durum da işten ayrılma niyetinde kişisel belirleyicilerden biri olmaktadır (Lee vd., 2009).

Kişilik özellikleri, her iki tür ayrılma niyeti için de (organizasyondan ayrılma, görevden ayrılma) açıklayıcı faktörler arasında olacaktır (Rubenstein vd., 2018). Duygusal istikrar, vicdanlılık ve uyumluluk özelliklerine sahip bireyler, organizasyondan ayrılmaya daha az niyet göstermektedirler (Zimmerman vd., 2016). Öte yandan, deneyime açıklık ölçeğinde ve dışa dönüklük ölçeğinde yüksek

puanlar bildiren çalışanların işleri ve organizasyonları değiştirme olasılığı daha yüksektir (Carless ve Arnup, 2011).

Çalışan tarafından algılanan sosyal destek, diğer çalışanlarla ve üstlerle olan ilişkiler, çalışanın kişilik özellikleri, alternatif iş olanakları, iş değiştirmenin kolay olması, örgüte bağlılığın düşük olması ve iş tatminsizliği, beklentilerin karşılanmaması işin gereksinimlerinde ve kişinin yaşam standartlarında bir takım değişikliklerin meydana gelmesi, örgüt içerisinde kişinin saldırgan davranışlara maruz kalması bireysel sebepler arasındadır (Karaca ve İnce, 2016, s.53).

2.4. İşten Ayrılma Modelleri

Bırakma niyetine yol açan süreçler, ana açıklayıcı modelleri sunarak daha iyi anlaşılacaktır. Bazıları elli yıldan daha eski bir tarihe sahiptir, ancak bugün hala birçok çağdaş çalışmaya rehberlik etmektedirler.

2.4.1. March ve Simon Modeli (1958)

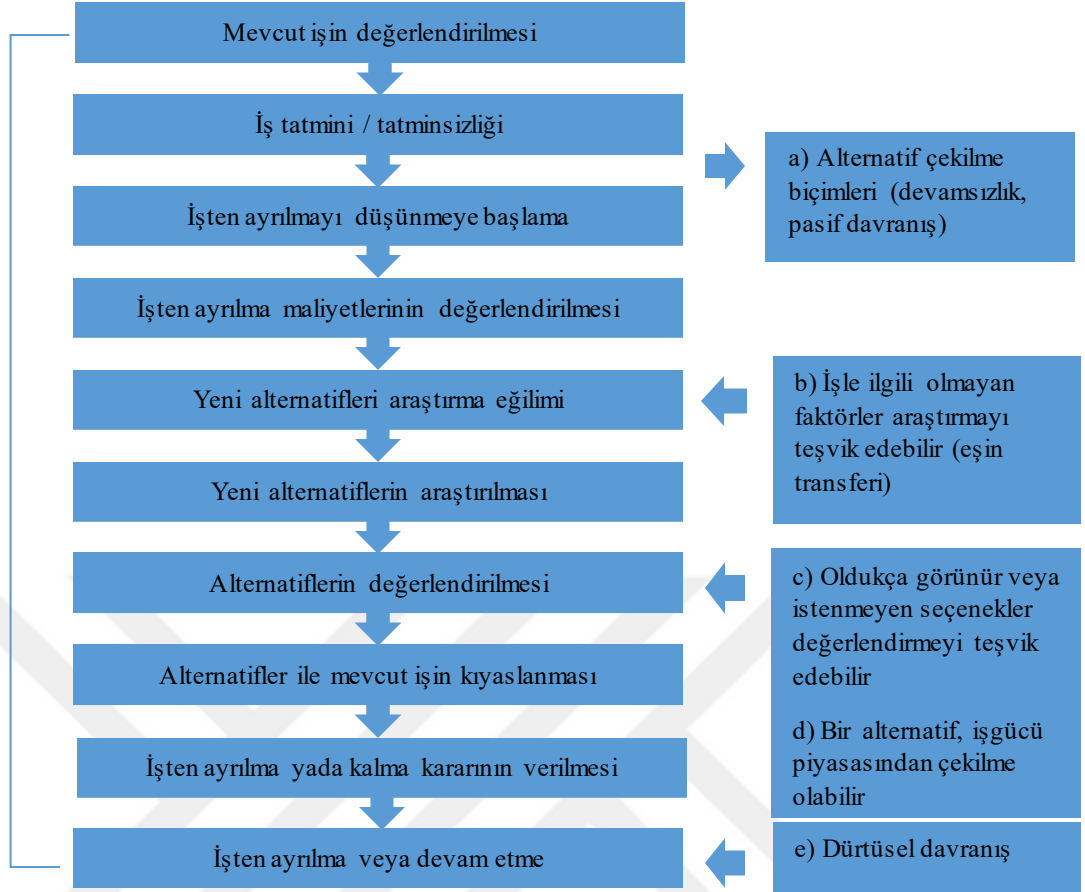
March ve Simon (1958) "Organizasyonlar" adlı eserde çalışan devir hızına ilişkin ilk açıklayıcı teorilerden birini önermektedir. Bu ilk öneri ileride ortaya konulacak olan teorinin temeli olmuştur. March ve Simon (1958) modeli geleneksel idari karar teorisi kavramlarına dayanmaktaydı (Simon, 1960). İdari teori insanın karar almasının sistematik ve düzenli bir süreç olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, bu yazarlara göre, bir organizasyondan ayrılma veya bir organizasyonda kalma kararı iki faktöre dayanmaktadır: algılanan ayrılma niyeti (perceived desirability of movement) ve algılanan hareket kolaylığı (perceived ease of movement). Bu iki faktör, bir bireyin bir organizasyondan ayrılma motivasyonunda bağımsız olarak çalışmaktadır. Organizasyondan ayrılma arzusu, iş tatmini ve iç transfer olanakları ile açıklanmaktadır. Algılanan örgütten ayrılma kolaylığı, çalışanın iş tatmini düzeyi ve kuruluşuna ve / veya işine alışması ile açıklanmaktadır. Bu teori çalışan devir hızının açıklanması konusunda yapılan

Çalışmaların gelişimi için önemlidir, çünkü kullanılan iki kavram, iş tatmini ve istihdam alternatifleri algısı, daha sonra kapsamlı olarak incelenen iki kavram olacaktır (Hulin, Roznowski ve Hachiya, 1985; Trevor, 2001).

Bununla birlikte, ortaya çıkışından bu yana, bu teori eleştirilere maruz kalmıştır. Özellikle değerler, geçicilik ve normatif rasyonalite sorununu bir kenara bıraktığı için eleştirilmektedir (Argyris, 1973). Bu modelde eleştirilen diğer bir konu ise sınırlı rasyonalite sebebi ile kişinin karar verme sürecinde tüm fırsatları ve olasılıkları göz önüne alarak net bir karar veremeyeceğidir (Chanut, Guibert ve Dubois, 2011). Bu eleştirilere rağmen, bu teörinin kalıntıları bugün hala birçok çağdaş modele dayanak oluşturmaktadır (Steel ve Lundsby, 2009).

2.4.2. Mobley'nin Modeli (1977)

Mobley (1977), iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin anlaşılmasını derinleştirmek amacıyla, gönüllü işten ayrılmaya yol açan karar verme sürecini açıklayan ilk modellerden birini ortaya koymaktadır. Ona göre, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ara bağlantılar vardır. Onun modeli, çalışanın organizasyondan tamamen ayrılmadan önce yaşadığı bir dizi tutumu vurgulamaktadır. Bu tutum dizisi aşağıdaki Şekil 2.5’de gösterilmektedir:



Şekil 2.5. Mobley Turnover Teorisi Modeli (Moblely,1997:237-240)

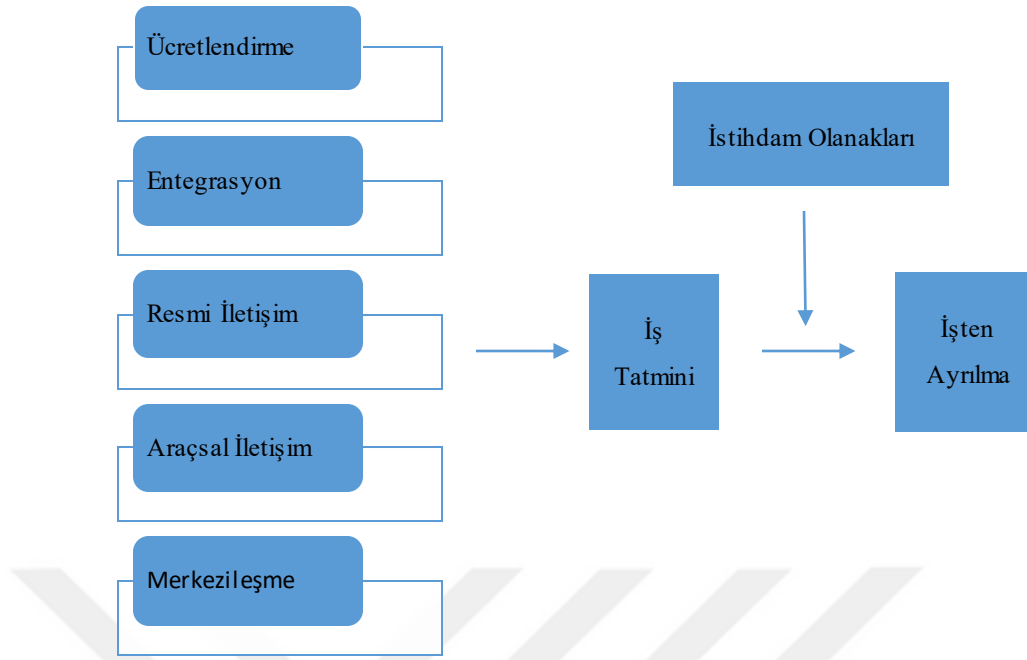
Bu modele göre birey, yaptığı işin değerlendirilmesinin ardından memnuniyet veya memnuniyetsizlik hissetmektedir. Memnuniyetsizlik, onu organizasyondan ayrılmayı düşünmeye ve ardından ayrılma ile ilgili maliyetleri değerlendirmeye yönlendirecektir. Daha sonra alternatif arama niyeti ortaya çıkacak, ardından alternatif arayışları ve bunların değerlendirilmesi gelecektir. Son olarak, kişi alternatifleri mevcut işiyle karşılaştıracak ve bu da işi bırakma niyetine ve nihayetinde kalıcı bir ayrılığa yol açacaktır. Süreçte bireysel farklılıklar ve işle ilgili olmayan faktörler devreye girebilmektedir. Örneğin; eşin ayrı bir şehre taşınması alternatiflerin araştırılması niyetlerini etkilemektedir. Bırakma kararı aynı zamanda dürtüsel bir eylem olabilir ve karar verme sürecindeki adımların sayısı değişebilir. Bu model aynı zamanda işten ayrılma niyetinin artan devamsızlık veya işyerinde

pasif davranışlar gibi olumsuz organizasyonel etkilere sahip olabileceği gerçeğini de vurgulamaktadır. Mobley'in (1977) modeli, özellikle sunduğu tanımların kavramsal ve işlemsel belirsizliğiyle ilgili sorunları gündeme getiren Hom, Griffeth Sellaro (1984) ve Miller, Katerberg ve Hulin (1979) tarafından bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Bu modelin ampirik incelemesine dayanarak, Hom vd. (1984), yalnızca öngörülen alternatifi başka bir yerde bir iş olan bireyler için geçerli olduğunu savunması sebebiyle Mobley'in teorisini eleştirmektedirler. İş gücü piyasasından kalıcı veya geçici olarak ayrılma gibi farklı seçenekler varken sadece bireyin kendisine bağlı bir seçim olarak değerlendirmenin uygunsuz olacağı konusunda eleştiri getirmişlerdir.

2.4.3. Price Modeli (1977)

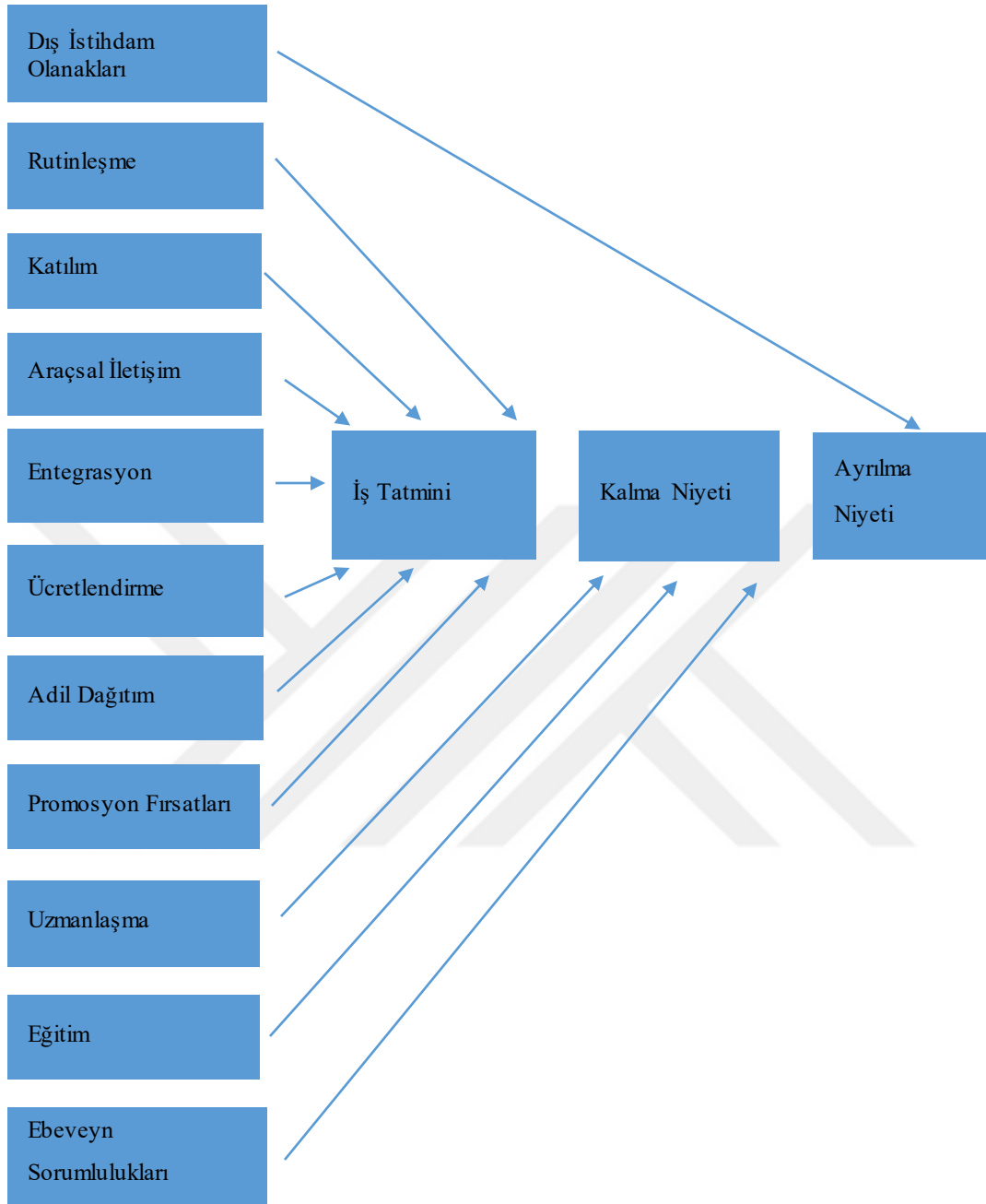
Price (1977) personel devrinin belirleyicilerini beş başlık altında toplamıştır. Bunlar tazminat, işe alım, araçsal iletişim, resmi iletişim ve merkezileşmedir. İş tatmini, bu beş değişken ile devir hızı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır. İstihdam fırsatları gibi yapısal değişken de dahildir. Bu değişken, iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin moderatörü olarak hareket etmektedir. Price (1977) istihdam fırsatlarını başka bir organizasyonda iş bulma olasılığı olarak tanımlamaktadır. Şekil 2.2'de gösterilen bu model, memnuniyetsizliğin gönüllü ayrılığa neden olabileceğini, ancak dış istihdam fırsatları nispeten yüksek olduğunda belirtmektedir.

Bu modelin de sınırlıklarının olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin, Bluedorn (1982) bu modeli, demografik değişkenleri belirleyicilere dahil etmediği için eleştirmektedir, çünkü bunlar değişkenler örgütü terk edip etmeme kararında önemli rol oynamaktadır. Lee ve Mitchell (1994), bu modelin organizasyondan ayrılmaya yol açan bilişsel süreci dikkate almadığını eklemektedirler. Model Şekil 2.6'da gösterilmektedir:



Şekil 2.6: Lee ve Mitchell Modeli (Lee ve Mitchell,1994)

Birkaç yıl sonra, Price ve Mueller (1981), kalma niyetinin iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiye aracılık eden bir değişken olduğunu öne sürerek bu modelin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Ayrıca iş tatmini belirleyicileri (rutinleştirme, katılım, dağıtım adaleti ve ilerleme fırsatları) ve kalma niyetini (profesyonellik, eğitim ve ebeveynlik sorumlulukları) eklemişlerdir. Bu model Şekil 2.7'te gösterilmektedir.

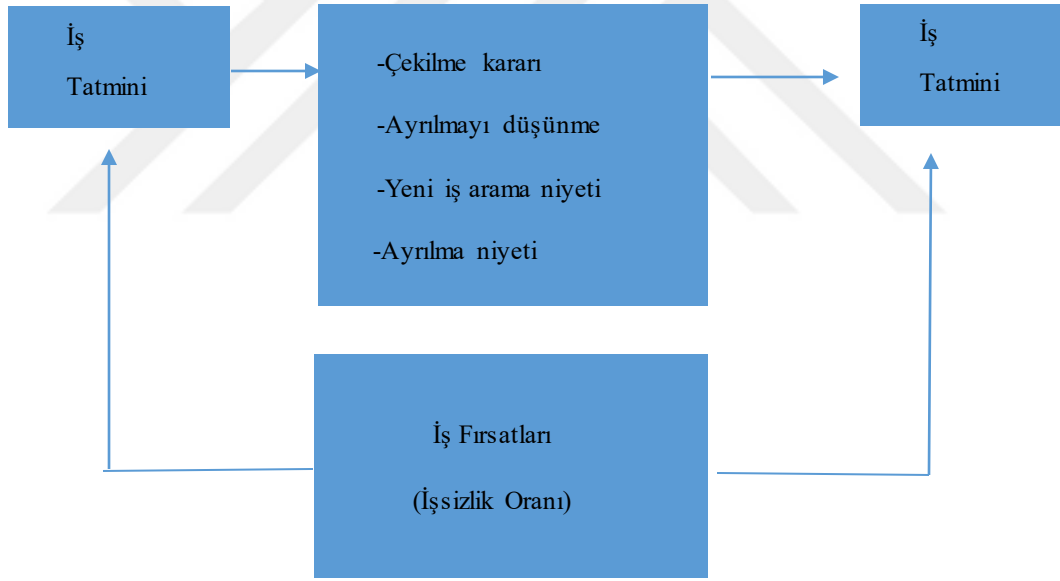


Şekil 2.7. Price İşten Ayrılma Modeli (Price,1981)

2.4.4. Hom vd. Modeli (1992)

Mobley'in (1977) modelinin deneysel geçerliliği hakkında ortaya çıkan sorulara yanıt olarak (Hom, Griffeth., ve Sellaro, 1984; Miller vd., 1979), Hom vd. (1992), kişinin işini bırakma düşüncesi, iş arama niyeti ve bırakma niyetinin tek bir kavram oluşturduğu daha sınırlı bir model önermektedir: geri çekilme niyeti (geri çekilme bilişleri).

Mobley'in (1977) modelinin deneysel geçerliliği hakkında aldığı eleştirilere yanıt olarak Hom vd. (1992); kişinin işten ayrılma niyeti, yeni bir iş arama eğilimi ve emeklilik gibi (withdrawal cognitions) değişkenlerin bir araya gelmesiyle yeni bir model önermiştir. Model aşağıdaki Şekil 2.8'de gösterilmektedir:



Şekil 2.8. Homm Modeli (Homm vd., 1992)

Bu modelde, geri çekilme niyeti, iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiye aracılık eder. Ayrıca, işsizlik oranı bu modelde aracı değişkendir, dolayısıyla iş tatmini ile geri çekilme niyeti arasındaki ilişkide ve geri çekilme niyeti ile devir hızı

arasındaki ilişkide bir moderatör görevi görür. Düşük işsizlik oranı nedeniyle daha yüksek istihdam fırsatları, iş tatmini ile işten çıkma niyeti arasındaki ve ayrıca bırakma niyeti, geri çekilme ve bırakma kararı (devir hızı) arasındaki ilişkinin büyüklüğünü artırma etkisine sahip olacaktır.

Bu model çeşitli çalışmalarda kullanılan kendinden önceki modellerden güçlü bir biçimde etkilenmesi sebebi ile, önceki modellere kıyasla görece daha az bilimsel coşku uyandırmıştır (Steel ve Lundsburry, 2009).

2.4.5. Lee ve Mitchell'in Açılım Modeli (1994)

Lee ve Mitchell, 1994 yılında “Unfolding Model” ile çalışma alanına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bu model, bir çalışanın işten ayrılmasına yol açan süreci anlamak için görüntü teorisinin (Beach,1990) ilkelerinden yararlanır. Bu teori, bireylerin, sahip oldukları seçeneklerin sahip oldukları görüntülere, değerlerine ve hedeflerine göre ne ölçüde karşılık geldiğini değerlendirerek bir karar verdiklerini varsayar. Bu model, önce Lee ve Mitchell (1994) tarafından tanımlanan, daha sonra Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel ve Hill (1999) tarafından geliştirilmiş beş bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, organizasyondan ayrılmaya yol açan karar alma sürecini başlatan bir olay olarak tanımlanan “*şoktur*”.

Bu ani olay olumlu, olumsuz veya nötr olabilir kişisel bağlamda ve (ör. Bir çocuğun ayrılması veya geliş), örgütsel bağlamda (ör. İşten çıkarmalar veya mali skandal) veya işle ilgili (ör. Terfinin reddedilmesi) olabilir (Lee vd., 1999). İkinci bileşen, çalışanın önceden oluşturduğu, genellikle geçmiş deneyimlerine dayanan ve bir şok durumunda harekete geçecek bir planı ifade eden “*senaryodur*”. Üçüncüsü, bireyin beklentilerini temsil etmesi ile gerçek olaylar arasında bir uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan “*görüntü ihlalidir*”. Dördüncü bileşen, iş bir çalışanın beklediği entelektüel, duygusal veya finansal faydaları sağlamadığında ortaya çıkan “*iş tatminsizliğidir*”. Son olarak, beşinci bileşen, çeşitli alternatifleri (başka bir iş bulma, işgücü piyasasından çekilme veya okula geri dönme gibi)

keşfetmeyi amaçlayan herhangi bir faaliyeti ve bu alternatiflerin değerlendirilmesini içeren “*alternatif arayışıdır*”. Bu modelde dört etmen, gönüllü işten ayrılmanın birer tetikleyicisidir. Yol 1’de, normal olarak beklenen bir şok, önceden oluşturulmuş bir senaryoyu tetikleyecektir. Karar hızlı bir şekilde verilir ve iş tatminsizliği dikkate alınmaz (Eş durumundan şehir değişikliği gibi).

Yol 2’de bir şok, bireyin bir görüntü ihlali nedeniyle kuruluşa olan bağlılığı yeniden değerlendirmesine neden olur. Burada da iş tatminsizliği dikkate alınmaz (Terfisi reddedilen birinin işi bırakması gibi).

Yol 3, daha uzun bir süreye yayılır: Şok, görüntünün ihlal edilmesiyle sonuçlanır ve bu da çeşitli alternatiflerin araştırılmasına ve değerlendirilmesine yol açar. İş yerinde kendini tatminsiz hissetmeye başlar ve bu da onu işi bırakmaya sevk eder (Başka bir kuruluştan cazip bir iş teklifi alan bir kişi buna bir örnektir).

Son olarak, 4. yol, diğer üçünün aksine iş tatminsizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu yol daha uzun bir süre boyunca gerçekleşir ve alternatifleri bulmayı/bulamamayı ve değerlendirmeyi içermektedir. Mobley ve Price gibi geleneksel modellere daha yakındır.

Tablo 2.4: *İşten Ayrılma Kararına Etki Eden Etmenler* (Lee et Mitchell ,1994)

	1	2	3	4
Şok	X	X	X	
Senaryo	X			
Görüntü ihlali		X	X	X
İş tatminsizliği			X	X
Alternatif arayışı			X	Evet/Hayır
Ayrılma kararı/ Sürecin devam etmesi	Otomatik/ çok kısa	Kontrollü/ kısa	Kontrollü/ uzun	Kontrollü/ orta derecede uzun

Bu model çalışan devir hızını açıklamada büyük bir değişikliği temsil etmektedir. Başlıca katkısı, işten ayrılmaya giden sürecin ani bir olayla açıklanabileceğini göstermektir. Lee ve Mitchell için şok, gönüllü ayrılıklar üzerinde iş tatminsizliği gibi duygusal veya bilişsel faktörlerden daha etkilidir. Öte yandan, bu model, ayrılmaya yol açan süreçte bireysel özellikleri dikkate almadığı için - ya da çok az dikkate aldığı - eleştirilmiştir (Steel ve Lundsby, 2009).

2.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Çalışan devir hızının hem çalışan hem de örgüt için olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örneğin; performansı düşük çalışanların işten ayrılmaları olumlu bir sonuç kabul edilebilirken; yetkin, eğitilmiş ve yeri doldurulması zor olan bir çalışanın işten ayrılması olumsuz etkiler arasında değerlendirilmektedir (Griffeth ve Hom, 2001). Morin ve Renaud (2009), yaptıkları çalışmada, düşük performans gösteren veya düzenli olarak işe devam etmeyen çalışanın işten ayrılmasını örgüt için olumlu bir sonuç olarak değerlendirmektedir. Bununla birlikte köklü bir müşteri ağına sahip olan, deneyimli ve performansı yüksek bir çalışanın işten ayrılması örgütün zararına olabilecek bir olumsuz etkidir.

Gönüllü işten ayrılmalar bazı durumlarda önlenebilir veya kaçınılmaz olabilmektedir. Örneğin; doğum, eşin farklı bir yere taşınması, ciddi hastalıklar ve ölüm gibi sebepler işten ayrılmaların önlenemeyen sebepleri arasında yer almaktadır. Bu tip ayrılmalar genellikle çalışanın kişisel hayatı ile ilgilidir.

Çalışanın yönetimle sorunları olduğu, daha iyi olduğunu düşündüğü başka bir kuruluştaki bir iş için, daha yüksek ücret veya daha iyi çalışma koşulları için ayrılma niyeti göstermesi ise organizasyon tarafından önlenebilen sebeplerdir (Campion, 1991).

İşten ayrılmanın örgütler açısından bakıldığında olumlu ve olumsuz pek çok sonucu bulunmaktadır. Bu sonuçlar aşağıdaki Tablo 2.5'deki gibidir:

Tablo 2.5. *İşten Ayrılmanın Sonuçları (Campion, 1991)*

Olumlu Sonuçları	Olumsuz Sonuçları
Düşük performanslı çalışanların işten ayrılmaları	İşe alma, oryantasyon, eğitim gibi maliyetlerde artış
Değişimle birlikte yeni bilgi ve teknolojilerin entegrasyonu	Değişim maliyetleri
Politika ve uygulamalarda değişimi daha kolay yönlendirebilmek	Fazla mesai maliyetleri
Kurum içi hareketlilik fırsatları	Sosyal yapının ve iletişimin bozulması
Yapının daha esnek bir hale gelmesi	Yedek arayışı ve eğitilmesi sebebi ile verimlilik kaybı
İstenmeyen davranışlarda azalma	Yüksek performans gösteren çalışanın kaybı
Maliyetlerin düşmesi	Kalan çalışanların memnuniyetinin azalması
	Çalışan devir hızı stratejilerinin oluşturulması
	İşten ayrılan çalışanın örgüt hakkında yaydığı olumsuz itibar (olumsuz repütasyon)

Çalışanların giriş çıkışları örgüte canlılık katacaktır ve daha uzun süre hayatta kalmasına katkı sağlayacaktır. Performansı düşük çalışanların işten ayrılmaları örgüt için faydalı olmakla birlikte çalışan devir hızına ilişkin stratejiler belirlemek gerekliliğinin doğması, belirli pozisyonlarla ilgili uygulamaların ve görevlerin yönetim tarafından gözden geçirilmesini sağlayacaktır. Böylece bazı örgütsel süreçler iyileştirilecek buna ek olarak önemli performans kazanımları sağlanacaktır (Carmeli, 2005). Bu bağlamda bir çalışanın deneyim kazandıktan sonra daha iyi performans göstereceğine ilişkin yaygın inanışın aksine, çoğu bireyin işe başladıktan sonra standart bir performans düzeyine ulaştığını belirtmektedir. Aksine, yeni çalışanların daha idealist, motive, iyimser ve enerjik olma eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Hiyerarşik olarak üst kademelerde yaşanan değişim bazı durumlarda inovasyona fırsat sağlamaktadır. Değişim esnekliği arttıracığından örgüt-çevre uyumu açısından bir fırsattır (Meyssonier ve Roger, 2006).

Bazı durumlarda, özellikle organizasyonun stratejik yönelimlerinde büyük bir değişiklik yaşadığında gönüllü işten ayrılmalar olumlu etki etmektedir. Bu bağlamda gönüllü işten ayrılmalar, işten çıkarmalardan ve bunlarla ilişkili maliyetlerden kaçınmayı mümkün kılmaktadır. Olumlu bir bakış açısıyla, rotasyonun çözülmesi zor olan veya çeşitli nedenlerle askıda kalan belirli çatışmaların çözümünü teşvik etmesi muhtemeldir. Tersine bir bakış açısından bakıldığında işten ayrılmalar organizasyon için işgücünün güçlü bir şekilde planlanmasını gerektirmektedir. Performansı yüksek çalışanların kaybı, kilit veya uzmanlaşmış kişilerin işten ayrılması organizasyonu önemli ölçüde yavaşlatacaktır. Aynı zamanda işten ayrılmanın örgüt açısından en belirgin sonucu çalışanın yerine yeni biri alınırken harcanan enerji ve zamandır. Yeni bir çalışanın işe alınması ve eğitilmesi bazen aylar alabilmektedir. Bununla birlikte personel devir hızının yüksek olması, verimlilikte düşüşe sebep olacağı gibi hedeflere ulaşmayı da zorlaştıracaktır (Price,2001).

Personel devir hızının yarattığı maliyetler pek çok organizasyon için endişe vericidir. Bu maliyetler dolaylı veya direkt olarak örgütü etkileyebilir. Griffeth ve Hom (2001), personel devri ile ilgili maliyetleri üç geniş kategoride gruplandırmışlardır. İlk grupta çalışanın işten ayrılma maliyetlerinden direkt örgütü etkileyen çıkış işlemleri, istihdamın sona erdirilmesi ile ilgili olan işlemler (belirli kayıtlardan çalışanın detaylarının çıkarılması gibi), maaş bordrosu ve kıdem tazminatı gibi maliyetler bulunmaktadır. Bu maliyetlere kimi zaman belirli dosyaların devri ile ilgili idari maliyetler eklenmektedir. İşten ayrılan çalışanın ikame maliyetlerine gelince; boş pozisyona çalışan atanması, idari işler, işe alım hazırlıkları, iş görüşmeleri, ön testler, sınavlar, toplantılar, seyahat giderleri gibi maliyetler bulunmaktadır. Son olarak, üçüncü kategori, yeni gelenlerin eğitimi ve oryantasyonu ile ilgili maliyetleri ifade etmektedir. Daha spesifik olarak, bunlar resmi bir eğitim programı, dokümantasyon ve deneyimli çalışanlarla yeni işe alınanların atanma süreleri tarafından oluşturulan maliyetlerdir. Bununla birlikte, işin karmaşıklığının derecesi, etkili bir performans düzeyine ulaşmak için gereken eğitimin uzunluğunu büyük ölçüde etkileyecektir (Cascio, 1991).

Tüm bu somut maliyetlerin yanı sıra, çalışanların demoralize olmaları, iş yükünün artması, işlerin aksaması, güven duygusunun azalması, yeni işe başlayan çalışanların yönlendirilmesi ve denetlenmesi ile ilgili endişeler işten ayrılmanın örgüt açısından olumsuz sonuçları arasındadır (Griffeth ve Hom, 2001).

İşten ayrılmanın örgütsel etkilerinin yanı sıra, hem işten ayrılan çalışan hem de örgütte kalıp çalışmaya devam eden çalışanlar açısından sonuçları vardır. Bu sonuçlar Tablo 2.6'da gösterilmektedir:

Tablo 2.6. Çalışanlar Açısından İşten Ayrılmanın Sonuçları (Griffeth ve Hom,2001).

	Olumlu sonuçlar	Olumsuz sonuçlar
İşten ayrılan çalışan açısından	-Maaş zammı -Kariyer gelişimi -Daha iyi kişisel-iş dengesi (örnek: azaltılmış stres, becerilerin daha iyi kullanılması, daha fazla ilgi) -Yeni bir ortamda yenilenen uyarım -Verimlilik algısının iyileştirilmesi -Kendini geliştirme	-Kıdem kaybı, çalışma koşulları veya belirli avantajlarda düşüş -Ailelerin ve sevdiklerinin ilişkilerin bozulması -Yeni bir işin yarattığı beklentiler sonucunda ortaya çıkabilecek olası hayal kırıklıkları -Değişimin neden olduğu belirli ücretlerde artış (örnek: Konut kredisi) -Geçişle ilgili stres -Kariyer regresyonu
Örgütte kalan çalışanlar açısından	-Şirket içi mobilité için daha fazla fırsat -Yeni iş arkadaşlarından gelen uyarıcılar -Daha fazla memnuniyet -Daha fazla uyum -Daha fazla bağlılık	-İletişimde sorunlar -İş arkadaşları arasında sinerji kaybı -İş tatmininde düşüş -Değişim araması sırasında artan iş yükü -Uyum azalması -Etkileşimde azalma

Çalışanın işten ayrılması ile ilgili elde edeceği pek çok avantaj vardır. Kişiler kendilerine daha uygun olan, becerilerini ve yeteneklerini daha iyi kullanma fırsatlarına sahip olacakları işlere geçmek istemektedirler. İşten ayrılma niyeti, kişi iş uyumunun daha yüksek olduğu işlere geçmesi ile birlikte daha iyi bir iş-kişilik dengesinin sağlanmasında etkili olabilmektedir. Yeni bir iş yeni bir rol üstlenmek, yeni örgüte bağlılığın artması ve kariyerde ilerlemeye katkıda bulunmaktadır (Moblay,1982).

İşten ayrılma, çalışanın işten ayrıldıktan sonra kalan çalışanlar açısından da olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle örgüt içi hareketliliğin arttırılmasında bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Böylelikle örgüt içerisindeki başka bir çalışanın kariyerinde ilerlemesinin yolu açılmış olur. Ayrıca iş arkadaşının belirli zayıf yönlerinden sıkıntı çeken bir çalışan, yeni işe alınan çalışan ile bu sorundan kurtulmuş olacaktır (Staw, 1980). Diğer taraftan işten ayrılmanın kalan çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri de söz konusudur. Çalışanların moral olarak çöküntü yaşamaları, çalışanlar arasında etkileşimin azalması, iş tatmininin azalması ve kuruluşa yönelik olumsuz tutumlar bu etkilerden bazılarıdır. Kurum içi hareketlilik olumlu olarak kabul edilmesine rağmen, istediği pozisyonu elde edemeyen çalışanlar için hayal kırıklığı oluşturabilmektedir. Buna ek olarak, iş yerinde kalan çalışanlar ayrılan kişinin görevleriyle ilişkili bazı görevleri yerine getirmekte zorlanmaktadır. Yapılan işin kalitesi böylesi bir durumda zedeleneyecektir. İş yükünün artması ise stres ve güvensizliğin artmasına neden olur (Mowday vd., 1982).

İşten ayrılan çalışan için işten ayrılmanın olumlu sonuçlarının olduğu gibi olumsuz sonuçları da vardır. Kıdem kaybı yaşayabilir, iş değişikliği stres kaynağı olabilir, eğer işten ayrıldıktan sonra başka bir yere gitmesi gerekiyorsa aile ve sosyal bağların tehdit edilmesi ile karşı karşıya kalabilmektedir (Örneğin; eşin kariyeri, çocukların okul değiştirmesi vb.). Tüm bunlara ek olarak yeni iş ile ilgili beklentilerde hayal kırıklığı yaşayabilmektedir (Holtom vd., 2005).

2.6. Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma kelimesi latince kökenli bir kelimedir. Kökü « alieno » fiili olan kelime, « alienation » « başkası, yabancı » anlamında kullanılmaktadır. Yabancılaşma; güçsüzlüğü, anlamsızlığı, kuralsızlığı, sosyal tecridi, kültürel uzaklaşmayı ve kendine yabancılaşmayı ifade etmektedir (Geyer, 2004).

Yabancılaşma kavramı, Rousseau, Hegel, Feuerbach ve hepsinden önemlisi Marx tarafından düşünce ve felsefe tarihinde doğrudan ve somut bir şekilde ortaya atılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda yabancılaşma konusu üzerinde en çok çalışan, bu konuyu analiz eden ve genişleten isimler olmalarından dolayı, yabancılaşma kavramı konusunda ilk akla gelen isimler olmuşlardır. Ancak, yabancılaşma sorununun bazen felsefe, hukuk bilimi ve siyasi ekonomi tarihinde, bahsettiğimiz düşünürlerden çok farklı bir şekilde, daha az ayrıntılı ve anlaşılması daha güç olacak şekilde ele alındığı görülmektedir. Yabancılaşma kavramı 19. ve 20. yüzyıllardan önce, büyük ölçüde farklı ve karışık entelektüel, felsefi ve manevi boyutlarda bir sorunsal olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonraları yabancılaşma kavramı, ekonomi biliminde, hukuki düşünce ve felsefede giderek daha fazla tartışılan bir kavram olmuştur (Foufâs, 2016).

Felsefe tarihi açısından bakıldığında yabancılaşma kavramına ilişkin akla ilk gelen isim olarak Hegel'i işaret edebilmekteyiz. Hegel yabancılaşma düşüncesine bir başkası olma fikri ile bakmaktadır. Ardından toplumsal ve iktisadi anlamda yabancılaşmayı ele alan Karl Marx olmuştur. Hegel yabancılaşmayı bilinç düzeyinde tutmaktadır ; Marx ise yabancılaşmayı materyalist bir pencereden iktisat ile ilişkilendirmekte ve üretim sürecini yabancılaşmanın asıl sebebi olarak değerlendirmektedir (Aydoğan, 2015).

Yabancılaşma bir kişiyi veya bir şeyi diğer başka şeylerden uzaklaştıran, yabancı hale getiren oluşumdur. Felsefi anlamda baktığımızda, yabancılaşma kavramının nesnelerin kişinin bilincinde yabancı, uzak, ilgisiz bulunması ; öncesinde ilgi duyulan durumlara karşı kayıtsızlık, ilgi duymama, bıkkınlık, tikslenme hissetme olarak açıklandığını görmekteyiz (Cevizci, 2010: 1617).

Yabancılaşma kavramının ve mülkiyet sorununun çok derin sosyal ve ekonomik dönüşümlerin yaşandığı Avrupa tarihinde, kapitalizmin doğma süreci olan 17. ve 18. yüzyılda ortaya çıkması da tesadüf değildir. Bu dönem insanoğlunun hukuk anlayışına, mülkiyet sorununa ve mülkiyet hakkı anlayışına önemli değişiklikler getirmektedir. Başka bir deyişle, bu dönem, Marx'ın feodal ilişkilerin

özölmesi ve kapitalizmin doğuşu olarak belirlediğı tarihsel zamandır (Foufas, 2016).

2.6.1. Yabancılaşma Sürecinin Aşamaları

Aşama 1- Nesnelleştirme. K. Marx'ın felsefesinde nesnelleştirme yaratma eyleminin gerçekleştiğı andır. İnsan üretmek kendisini ürününden ayırır, insanı ve yaratılışını birleştiren bağda bir kopma olur. Bu aşama tek başına yabancılaşma olarak adlandırılmaz, ancak yabancılaşmanın gerçekleşeceği zemini hazırlar.

Aşama 2- Elden Çıkarma. K. Marx'ın belirttiğı gibi, ürün özerk bir varoluş kazanır ve "yabancı bir güç" olur. İnsan, yabancı bir varoluşa sahip olan kendi ürününden mahrum kaldığını görmektedir. Artık ürün işçiye ona ait değildir. Bu aşamada işçi mülksüzleştirilmiştir.

Aşama 3- Köleleştirme. Bu aşamada, yaratan kendi yaratımına köleştirilir. Artık insana hakim olan üründür. Ürün elden çıkarıldıktan sonra onu yaratanı köleleştirmektedir.

2.6.2. Karl Marx ve Yabancılaşma Kavramı

Marx, eserlerinde yabancılaşma kavramını daha açıklayıcı ve destekleyici bir biçimde inceleyebilmek adına bazı kavramlarla birlikte kullanmaktadır. Bu durumda, yabancılaşma kavramının tamamlayıcı kavramlarla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. "Marx'ın orijinal Almancasında bu kavram için farklı anlamlar taşıyan birkaç değişik kelime kullanıldığı için -nesneleşme, uzaklaşma ve türüne yabancılaşma gibi- yardımcı kelimelere ihtiyaç duyulmuştur" (Bocock, 2005 : 53).

İş olgusu, Karl Marx'ın düşünce dünyasında önemli bir rol oynamaktadır. Karl Marx felsefesinde ve düşüncesinde bu olguyu farklı boyutlarıyla görmektedir.

Karl Marx düşüncesinin temeli olduğunu söyleyebiliriz. Marx'a göre, iş ile birlikte insanlık kendi varlığını kanıtlar ve somut varoluşunu yeniden ortaya koyar. Bu durumda insan olma ve doğa arasındaki arabuluculuk görevini iş yani çalışma üstlenir. Karl Marx, bize, insanların hayatta kalmalarının bir şartının üretmek varoluşlarını şekillendirdiğini söylemektedir. Marx için çalışmanın insanın özü olduğunu, yani onu o yapan şey olduğunu söyleyebiliriz (Cadet,2014). Karl Marx için iş, insanın öncelikli özüdür. Bu durum, insanın neden iş yoluyla varoluşunu gerçekleştirdiğini açıklar. İkincisi, insanın gıda, bakım, giyim vb. gibi ihtiyaçları karşılamak için doğa ile olan ilişkisidir. Çalışma aynı zamanda diğer ihtiyaçları karşılayacak araçları da üretmelidir. Bu nedenle iş, iş olması için bir nesne haline gelmelidir. *La privation de monde*'daki Franck Fischbach'a göre, nesneleştirilmiş çalışma "biriktirilmiş, yığılmış, bir şeye yatırılmış, kısacası iş biriktirilmiş ve halihazırda mevcuttur" (Frischbach, 2011).

İnsan ve doğa arasında vazgeçilmez bir ilişki vardır. İnsan için doğa vazgeçilmezdir, insanın çalışması ve yaşaması için gerekli olan alt yapıyı doğa sağlamaktadır. İşçinin kendi ürettiği ürüne yani emeğine yabancılaşması insan-doğa ilişkisinde bir çıkmaz yaratmaktadır (Aydoğan, 2015) :

“...işçi emeğiyle dışsal dünyaya, duyusal doğaya ne kadar çok sahip olursa, kendini iki bakımdan da yaşam araçlarından yoksun kılmış olur: ilkin, duyusal dışsal dünyaya gitgide onun kendi emeğine ait bir nesne olmaktan çıkar; sonrada dolaysız anlatımıyla yaşama aracı, fiziksel beslenme aracı olmaktan habire uzaklaşır.” (Marx 2014:76)

Buradan hareketle işçi doğanın ona sunmuş olduğu yaşam araçlarını sahiplendikçe, onları kabullendikçe kendi nesnesinin kölesi olmaktadır çıkarımına varmaktayız. İşçi ne kadar üretirse kendisi o kadar yoksullaşır, işçinin yabancılaşması ile ürettiği nesne ve kendisi arasında ters orantı vardır.

Karl Marx, bunlara ek olarak kapitalist sistemin emek gücünün özünü kaybettiğini de eklemektedir. Kapitalist sistemde artık işçinin varlığını iddia etmesine izin verilmez. Karl Marx'ın *1844 Elyazmaları*'nda emeğin yabancılaşması, yabancılaşmış emek dediği şey budur. Nesneleştirme süreci olarak çalışmak,

alışan özneyi yok eder. İkincisi, nesne üretme sürecinde kaybolur. Karl Marx, sorunun iş olmadığını, eleştirilecek olanın kapitalist sistemde aldığı biçim olduğunu savunmaktadır. Böyle bir durumda nesneleştirme yabancılaşmadan ayırt edilmelidir (Cadet,2014).

Marx'ta yabancılaşma, insanı faaliyetinin ürününden yoksun bırakan ve işçinin çalışma ilişkisine yerleştirilmesi gereken özel mülkiyete dayanır (Dejours,2006). Sosyal sınıf ayrımının hüküm sürdüğü kapitalist toplumda işçi üç farklı şekilde yabancılaştırılır :

- rettiği emeğin çoğu işçiden alınmaktadır,
- İşçinin kendi etkinliği kendisine farklı ve yabancı hale gelir, bir başkasının etkinliği olarak kabul etmeye başlar,
- Faaliyetinin araçları, faaliyetinin nesnel koşulları ondan geri alınır, artık üretilen nesne başkasına aittir ve faaliyetine kendisi yabancılaşmıştır. (Fischbach,2006, s.14-15).

Temelde Marx'a göre bireysel, canlı ve özel olan çalışma bu süreçte işçi için çok şiddetli olmaktadır. Çünkü süreç işçinin emeğine yabancılaşmasına yol açmıştır (Dejours,2006).

Karl Marx, Hegel ve Feuerbach'ın yaklaşımlarından koparak, tüm nesneleştirmenin yabancılaşma olmadığını belirterek, nesneleştirmeyi yabancılaşmanın gerekli koşulu haline getirmiştir. Karl Marx'a göre, yabancılaşmayı yaratacak olan koşullardan biri belirli bir nesneleştirme olacaktır. İşin gerçekleştirilmesi, üretim öznesinden (işçiler) ayrılmaktadır. Böylece emek ürünleri kendi üreticilerine bile yabancı hale gelmektedir. Bu durum emeğin yabancılaşması olarak adlandırılır. Özne, kendisini çalışma nesnesinden ayrılarak aynı zamanda kendisi de bir nesne haline gelebilir. Özneye yabancılaşmanın veya Georg Lukacs'ın “şeyleşme” dediği kavramın en u sınırı olan nesneleştirme olgusunun varlığını görmekteyiz. Öznenin iş yoluyla dönüştürüldüğü bu iki durumda özne, varoluş koşullarından mahrumdur : O fakirdir ve kendisinin bir

parçasından ayrıdır. O, Franck Fischbach'ın da söylediği gibi, işe yarayan bu nesneleştirme sürecini takip ederek "nesnesiz" dir (Cadet, 2020).

Karl Marx'ın öğretisinde özel mülkiyetin çıkması ve iş bölümü olguları yabancılaşmanın çıkış sebepleridir. Çalıştığı işte yeri ve ekonomik rolü belirlenen insan, kendi çalışma biçimini düzenlemekten ve emeği ile ürettiklerinden yoksun kalmakta, önce kendinden sonra diğer insanlardan uzaklaşmaktadır. Kapitalizmde Marx'a göre bir işin yaratım süreci işçiler açısından baskı anlamına gelmektedir. Emek zora dayanmakta, zora dayanan emek « yabancılaştırıcı araç » olarak kullanılmakta ve tüm değerın paraya yüklenmesi kişisel ilişkileri insanlık dışı kılmaktadır (Demir, 2018).

İnsanın nesnel ve doğal bir varlık olarak kendisini dışsallıkla zorunlu bir ilişki içinde bulması gerçeği yabancılaştırıcı değildir : Karl Marx'a göre yabancılaşma doğayla böylesine hayati bir ilişkiden kendisini koparması gerçeğidir. Eserin nesneleştirilmesinde, aktıftan edilgene, özüyle çelişemeyen bir geçişi her zaman görebilmekteyiz. Daha ziyade, bu üretken faaliyetin özüdür. Bununla birlikte, çalışmayı nesneleştirme sürecinde yanlış bir şey yoktur. Bu nedenle, Karl Marx için nesneleştirme, Hegel'in Tının Fenomenolojisi adlı kitabında iddia ettiğı gibi bir yabancılaşma değildir. Karl Marx, işin nesneleştirilmesinin kaçınılmaz ve gerekli, hatta insan için olumlu olduğunu savunmaktadır. Ancak Karl Marx, Franck Fischbach'ın anlamında, işçinin "nesnesiz" olduğu bir işin nesneleştirilebileceğini kabul eder. Bu işçi, sermaye olan başka bir öznenin nesnesi bile olabilir. İş kaliteden yoksun kılan bir iş / sermaye ilişkisinde, çalışmak sadece zenginlik yaratmaktadır. Metaya bir değer olarak atıfta bulunulur. O artık çalışan doğal bir bireyin mevcut, aktif gücü değildir. Karl Marx'taki "yabancılaşmış emek" kavramı buradan gelmektedir (Cadet, 2020).

2.6.3. Hegel ve Yabancılaşma

Hegel Alman idealizm akımının önemli isimlerinden ve felsefe tarihinin de kırılma noktalarından biridir. Hegel'in felsefesine göre varlık, aynı düşünceler gibi, sürekli gelişir ve değişir. Bu değişimde temel olan kendini açan ve belli bir ereğe yönelen ilke mevcuttur. İlke burada Mutlak, Akıl, Tin yada Geist'tir. Hegel burada Geist'i evrenin ötesinde bir varlık değil bütünleşik bir evreni anlatmak için kullanmıştır. Diyalektik süreçte Geist kendini tanıma ve bilme, kendini gerçekleştirme vardır. İlk aşamada Geist veya Tin dışarıya açılmamıştır, kendi başınadır (Bozkurt 2009 : 51).

Hegel yabancılaşma kavramını dini bir olgu olmaktan çıkartarak ona felsefik ve bilimsel bir boyut kazandırmıştır. "Tin'in Görüngübilimi" adlı eserinde yabancılaşmadan insan ve doğa ilişkisini sorgulayarak bahsetmektedir. İnsanı tarihsel bir varlık olarak görmesi, bütün varlıklar gibi insan varlığının da mutlak tinde (bilinçte) bulunması gerektiği düşüncesini doğurmuştur. Hegel bilinci üç aşama ile açıklamaktadır. Bunlar "Us, Ruh ve Bilinç Birleşimi"dir (Sarpkaya ve Yılmaz, 2009).

Varlığın kendini dışsallaştırmasını Hegel « mutlak ruh » diğer bir deyişle geist olarak adlandırır. Varlık kendini dışsallaştırdığında cisimleşen şey doğadır. Mutlak varlığın özüne dönmesi ve kendi dışında bir gerçekliğin olmamasının farkına varması ile yabancılaşmadan kurtulması gerçekleşir. Hegel felsefesinde buradaki asıl aktör mutlak varlığın vücut bulduğu insandır. İnsanlık tarihindeki dönüm noktaları mutlak ruhun kendi özüne dönüşüdür. Hegel felsefesinde varolan bu durum Marx tarafından somutlaştırılarak daha nesnel bir nitelik kazanacaktır. Çünkü "Marx, emek ve insan doğası arasında doğal bir ilişki olduğuna inandığı halde bu ilişkinin kapitalizm tarafından engellendiğini düşünmektedir. Saptırılan bu ilişkiyi yabancılaşma olarak adlandırmaktadır" (Ritzer, 2014: 164).

2.6.4. Ludwig Feuerbach ve Yabancılaşma

Ludwig Feuerbach'ın dini-eleştirel eserinin konusu Hristiyanlığın Özü (Das Wesen des Christentums) hem dinin, özellikle Hristiyanlığın özü, hem de insanlığın özüdür (Feuerbach 2013). Ludwig Feuerbach, dini, insanlar ve hayvanlar arasındaki temel farklılıklara kadar takip eder. Feuerbach'a göre hayvanlar tam anlamıyla dindar ya da bilinçli olarak farkında değilken, insan tür işlevlerini düşünerek ve konuşarak yerine getirir ve yalnızca benmerkezci davranmaz, kendi türüyle sürekli ilişki içindedir. Dinde insan, kendi birey-ötesi (yani türe özgü) özünü nesneleştirir ve böylece kendisine bir tanrı yaratır. Tanrı, Feuerbach'ın temel insan niteliklerinin insanlar tarafından yansıtılması olduğunu iddia eder (Schmieder 2004), bu nedenle teoloji antropolojiye ve dini eleştiri hümanizm ve aydınlanmaya dönüşür: "Tanrı'nın özü, insan doğasından başka bir şey değildir veya daha iyi değildir: insanlığın özü, arınmış, bireysel insan varlığının kısıtlamalarından özgürdür." (Feuerbach 2013).

İnsan doğasının Tanrı'da nesneleştirilmesi yoluyla, bireyin ayrışması gerçekleşir. Bu bağlamda, gerçek bir tür-varlık olarak akıl, insan projeksiyonunun hem kökeni hem de özü ve dolayısıyla dinin özüdür, insanlığa dair bireysel ve özel her şey insanlıkta kalır. Özne, tür gerçekliğinde hiçbir tatmin bulmadığı için, ayrılır ve kendisini Tanrı'na yansıtır. Ancak Feuerbach'a göre, tersine eğilim de doğrudur. Din aracılığıyla, "türlerin içsel çatışması" başlangıçta sağlanır ve insanlığın özü insanlıktan ayrılmıştır (Schmieder 2004).

Din eleştirisinde Hegel'den fazlası ile etkilenmiş olan Feuerbach felsefesinin ana konusu din eleştirisidir. Hegel felsefesinde gerçekte varolan Geist ya da Tin'dir, tüm tikeller bütünüle ilişkileri doğrultusunda anlam kazanırlar. Feuerbach 'ta ise gerçeklik insandır. Feuerbach bu noktadan hareektle Hegel'in yabancılaşmasını eleştirmektedir : "Feuerbach, Hegel'in doğanın Mutlak Tinin kendisine yabancılaşmış biçimi olduğu görüşüne karşı çıkararak, insanın kendine yabancılaşmış biçimi olarak, insanın kendine yabancılaşmış Tanrı değil Tanrının kendine yabancılaşmış insan olduğunu ileri sürer." (Erdost 2010 : 11).

2.7.Örgütlerde Yabancılaşma

Tarihsel bir bakış açısı ile yaklaştığımızda yabancılaşma kavramının kökenlerini Marx'ın eserlerinde görmekteyiz. Çalışmanın insanın doğasında bulunan temel bir yön olduğunu ve bu “ihtiyacın” en iyi karşılanma şeklinin çalışmak olduğunu savunmuştur. Örgütsel yabancılaşma kavramının kökenleri konuyu çok perspektifli şekilde ele alan Seeman tarafından vurgulanmıştır. İşe yabancılaşma, çevredeki başka bir unsurla ve görevden psikolojik olarak ayrılma ya ilgili olarak bir ayrışma durumu (bilişsel bir ayrılık duygusu) olarak da ele alınmıştır (Banai ve Reisel, 2007).

Seeman (1991)'e göre yabancılaşma ile ilgili çalışmalar bir çeşit “tutarsızlık” kavramını barındırmaktadır. İş yerinde meydana gelen bu tutarsızlık, nesnel çalışma durumuna ilişkin durum ve kişinin algı, ihtiyaç, değer, idealler, arzular veya beklentiler gibi kişisel yargıları arasında oluşan uyumsuzluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diener (1984), yabancılaşmış işçilerin benlik saygısının düşük olabileceği gerçeğine işaret etmektedir. Korman (1966) ve Sirgy (1986), düşük özsaygılı çalışanların daha düşük performans seviyelerine sahip olma eğiliminde olduklarını ve yabancılaşmış çalışanların kendilerini yetersiz hissettiklerini, bunun da işten tatminsizliğine ve işten kaçmaya yol açtığını öne sürmektedir (Efraty, Sirgy ve Claiborne, 1991).

Örgütsel yabancılaşma, çalışanların verilen işleri yapan birer makine olarak görülmeleri, örgütün inançlarından ve değerlerinden koparak kendilerini yalıtılmış, yalnız ve yabancı hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu yabancılaşma durumu, örgüt ve çalışan arasında bağların kopmasına, çalışanların kendilerini huzursuz hissetmelerine neden olmaktadır (Ergun Özler ve Özçınar Dirican, 2014).

Örgütlerde çalışanlarda meydana gelen yabancılaşma sorununun oluşmasında örgütsel faktörler ve çevresel faktörler etkili olmaktadır. Örneğin yönetim tarzı, örgütün yaşadığı geçmiş olaylar, çalışanın geçmiş deneyimleri, örgütün büyüklüğü,

bilgi akışının nasıl gerçekleştiği, çalışma takımlarının özellikleri, üretim şekli, işbölümü, çalışma şartları benimsenen değerler ve inançlar yabancılaşmaya yol açan örgütsel faktörler olarak kabul edilmektedir. Teknolojik ve ekonomik yapı, toplumun yapısı, kültürel değerler, sanayileşme, kentleşme, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler ve kitle iletişim araçları çevresel faktörlerdir (Şimşek vd., 2006, s. 576-577).

2.7.1. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları

1960'lı yıllardan günümüze yabancılaşma kavramı konusunda bir çok çalışma yapılmış, sadece kurumsal boyutta incelemenin yanı sıra ampirik çalışmalar ile de ölçülmeye çalışılmıştır. Amerikalı bir toplumbilimci olan Seeman 1959 yılında "On The Meaning of Alienation" adlı eserinde yabancılaşmanın boyutlarını belirlemiştir. Bu boyutlar; "güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık (normsuzluk), çevreden uzaklaşma ve kendinden uzaklaşma" olmak üzere beş kategoride sınıflandırılmaktadır (Elma,2003).

- **Güçsüzlük:** Marxçı bir bakış açısı ile daha çok kapitalist toplumlarda gözlemlenen yabancılaşma boyutudur. Kişi karşılaştığı olaylar karşısında davranışlarını kontrol edemez, kontrolünü sağlayamaz (Seeman'dan akt. Büyükyılmaz,2007).

Bir fabrikada çalışan işçi, veya üniversitede çalışan bir akademisyen ait oldukları örgütün kurallarını, politikalarını değiştirmek ve tekrar düzenlemek istediklerinde bunu gerçekleştirebilmek için yeterli derecede etkilerinin olmadığını düşünürlerse ; veya çok az etkili olabilecekleri kanınsındalarsa burada yabancılaşma olgusundan söz edebiliriz (Halaçoğlu, 2008).

- **Anlamsızlık:** Anlamsızlık boyutu kişinin çevresindeki olayları nasıl anlamlandırdığı ile ilişkilidir. Seeman anlamsızlığı "bireyin doğrularının toplumun

doğruları ile çatışması ve kişinin neye inanması gerektiğine dair karar verme sürecinde yeteri kadar aydınlanmaması” olarak tanımlamaktadır (Akt. Büyükyılmaz, 2007). Kısacası anlamsızlık kişinin toplumun değerlerini anlamlandırmasını engeller.

Anlamsızlığın kaynağı kişi ve iş arasındaki ayırmadan ileri gelmektedir. Kapitalist toplum düzeninde ve günümüz endüstrisinde iş gören son çıktidan haberdar değildir, bütünü göremediği için neyin parçası olduğunu anlamlandıramamaktadır. İş görenin yaptığı işin değerini ve anlamını kavrayabilmesi ve ürün/hizmet ortaya konurken kendi katkısının farkında olması, kısacası tüm işin bütününe görebilmesi süreci anlamlandırmasına yardımcı olacaktır (Faunce'den akt. Fettahloğlu, 2006).

Shepard'a göre anlamsızlık; kişinin uğraşmakta olduğu faaliyeti ve sonuçlarını anlamakta yetersizlik duymasından kaynaklanmaktadır. İş bölümü bütünlüşmeyi engelleyici sonuçlar doğurarak iş görenin sadece kendi yaptığı iş hakkında fikir sahibi olması ve diğer iş arkadaşlarının yürüttüğü faaliyetlerden yeteri kadar haberdar olmamasına yol açmaktadır. Yaptığı işin örgüte katkısının farkındalığına ulaşamayan işgören yaptığı iş ile çalıştığı işletme arasında bir bağ kuramamaktadır (Büyükyılmaz, 2007).

- **Normsuzluk:** Bu kavram ilk kez Durkheim tarafından kullanılmıştır. Normsuzluk tüm toplumbilimciler ve Durkheim tarafından bir toplumun veya topluma mensup üyelerin nerede, nasıl, ne şekilde davranmalarını şekillendiren normların veya toplumsal kuralların saygınlıklarının ve etkilerinin azalması şeklinde tanımlanmaktadır. Normlara olan bağlılık azaldıkça toplumu oluşturan bireylerin düzensizlik, başıbozukluk, kargaşa, karamsarlık gibi eğilimlerinin arttığı gözlenmektedir (Bayhan'dan akt. Elma, 2003).

- **Kendinden uzaklaşma (Kendine yabancılaşma):** West'e göre kendine yabancılaşma çalışanın yaptığı işi ve çalışmayı dışsal bir deneyim olarak

nitelendirmesi, bunun sonucunda kendini dışsallaştırması, kendinden ayrı hakim olan bir güç olarak görmeye başladığı durum olarak tanımlanmaktadır (Fettahoğlu,2006). Eric Fromm'un "The Sane Society" adlı eserinde, kendine yabancılaşmayı "kişinin yetenek ve güçlerini kendisinin dışında görmesi, kendini yabancı olarak hissetmesi" şeklinde tanımladığını görmekteyiz. Bu durumda kişi kendini iç dünyasının merkezine koyamamakla birlikte, kendi hareket ve davranışlarının yaratıcısının kendisi olduğunu da anlayamaz. İç dünyası ile bağı kesilen insan diğer insanlarla ilişki kurmakta zorluk çeker. Davranışları ve bu davranışların sonuçları kişiyi yönetmeye başlamaktadır (Büyükyılmaz, 2007).

- **Çevreden Uzaklaşma (Yalıtılmışlık-Soyutlanma):** Kişinin kendisini bulunduğu çevreden soyutlaması, başkalarıyla iletişime geçmekten kaçınması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kaçınma davranışı kişinin kendi psikolojisinden kaynaklanabileceği gibi dış etkilere de kaynaklanabilir. Kişi samimi ve kendini merkeze koyduğu iletişim ortamından uzaklaşarak daha bireysel, daha soğuk ve nesnel bir yapıya bürünür. Toplumda kabul görmeme, kişinin kendini dışlanmış hissetmesi ve yalnızlık bu durumun sonucudur (Halaçoğlu, 2008). Blauner çevreden diğer bir deyişle iş ortamından uzaklaşmanın örgütsel amaçlar ile özdeşleşmeme, çalışma ortamına ait olamama ve bunları anlamlandırılmamakla ilişkilendirmektedir. Bununla birlikte, iş ortamının fiziksel koşulları, tasarımı, makineler, kişinin diğer çalışanlar ile olan ilişkisini sınırlandırabilir ve yabancılaşmaya neden olabilir. Kişi toplumsal iletişim duygusunu yitirdiğinde grupla ve çevreyle olan iletişimi azalır. Bu durum örgüte bağlılığın azalması, kişide asosyal kişilik özelliklerinin gözlenmesi gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Minibaş,1993).

2.8.İlgili Araştırmalar

Obakan (2019), “Kişi-İş Uyumu’nun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi: İstanbul’da Özel Sektörde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında kişi-iş uyumu ile adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, psikolojik sermayenin kişi-iş uyumu ve işe adanmışlık arasında düzenleyici bir rolü bulunmadığını ortaya koymuştur.

Yaşar (2009), “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Algılanan Yeterliliği, Kişi-Kurum Uyumu, Kişi-İş Uyumu Ve Kaygı Arasındaki İlişkiler” adlı yüksek lisans tez çalışmasında insan kaynakları uygulamalarının yeterli ve doğru ölçüde uygulandığı müddetçe kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunu arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Uçanok (2008), “Çalışma Değerleri, Çalışmanın Merkeziliği ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi” isimli doktora tez çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının çalışma değerleri ile açıklanabildiği ve kişi-iş uyumu şartının zayıf olduğunu ortaya koymuştur.

Şenel (2021), “Kişi-İş Uyumu ve İşe Tutulma İlişkisi: İş Biçimlendirmenin Aracılık Rolü” adlı yüksek lisans tez çalışmasında kişi-iş uyumunun işe tutulma ve işi biçimlendirme değişkenlerini pozitif yönlü yordadığı sonucuna ulaşmıştır.

Akman (2021), “Kişi-İş Uyumu ve Kişilik Özelliklerinin Çalışan İş Performansı Üzerindeki Etkileri” adlı çalışması sonucunda beş büyük kişilik özelliklerinin kişi-iş uyumu üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya koymuştur.

Kızıl (2020), “Kişi - İş Uyumu Kariyer Bağlılığı ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma” adlı araştırması sonucunda kişi-iş uyumu ile kariyer bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, aynı zamanda kişi-iş uyumunun öz yeterlilik üzerinde de olumlu etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Gül (2009), Konya ilinde çeşitli sektörlerde çalışanlar üzerinde yaptığı “Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi” adlı çalışmasında

kişi-iş uyumu ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Can (2019), Kişi-Örgüt Ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmasında kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde yordadığı, kişi-iş uyumu ve örgütsel vatandaşlık arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Ergin (2021), “Fizyoterapistlerde Kişi Örgüt Uyumuna ve Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ankara İli Kamu Hastaneleri Örneğı” adlı çalışmasında, 152 fizyoterapist üzerinde çalışmış, tükenmişlik ile kişi-örgüt uyumu arasında negatif yönlü; tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Çetinkaya (2019), “Psikolojik Dayanıklılık Ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Birey-Örgüt Uyumuna, Birey-İş Uyumuna, İşten Ayrılma Niyeti Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyicilik Rolü” adlı doktora tez çalışmasında psikolojik dayanıklılık ve örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bununla birlikte; kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin psikolojik dayanıklılık ve örgütsel yabancılaşma arasında düzenleyici rolü olduğunu tespit etmiştir.

Ateş (2020), “Kişi-Örgüt Uyumuna, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Kişiler Arası Çatışmanın Düzenleyici Etkisi” isimli yüksek lisans tezinde kişi-örgüt uyumu arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı; kişi-örgüt uyumu arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Kişiler arası çatışmanın düzenleyici rolü bulunmamaktadır.

Eroğlu (2020), 581 iş gören üzerinde yaptığı “İş Yükü ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü: Kamuda Bir Araştırma” isimli çalışmasında iş yükü arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığını; iş tatmini arttıkça ise işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Kasap (2019), “Liderlik Tarzı ve İşe Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” adlı çalışmasının sonunda liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ve işe yabancılaşma arttıkça işten ayrılma niyetinin artacağını tespit etmiştir.

Usta (2017), “İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” adlı araştırma sonucunda farklılıkların iyi yönetilmesi durumunda işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Atalay (2013), “Kurumsal Ataletin Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” isimli çalışmasında kurumsal ataletin hem yabancılaşma hem de işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Ayaydın (2012), “İşyerinde Psikolojik Şiddetin İş Tatmini, İşe Yabancılaşma Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi” adlı çalışmasında psikolojik şiddet ile iş tatmini arasında negatif yönde; psikolojik şiddet ve işe yabancılaşma arasında pozitif yönde; psikolojik şiddet ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

3. YÖNTEM

Araştırma teorik ve uygulama olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Teorik düzeyde kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-ekip uyumu, kişi-yönetici uyumu, işten ayrılma niyeti, yabancılaşma kavramları ikincil kaynak verilerine dayalı olarak incelenmiştir. Uygulama safhasında ise teorik bilgilerden hareketle anket formu hazırlanmış ve sektör ayrımı gözetmeksizin iş hayatında aktif olarak çalışmakta olan çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Uygulama verileri çevrimiçi olarak toplanmış, farklı sektörlerden 423 katılımcıyı içermektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve kullanılan ölçekler üzerinde durulacaktır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın amacı kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-ekip uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde işe yabancılaşmanın rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir. Ayrıca araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmektedir.

Hipotez 1: Kişi-iş uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2: Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 3: Kişi-yönetici uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 4: Kişi-ekip uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 5: Kişi-iş uyumunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 6: Kişi-örgüt uyumunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 7: Kişi-yönetici uyumunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 8: Kişi-ekip uyumunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.

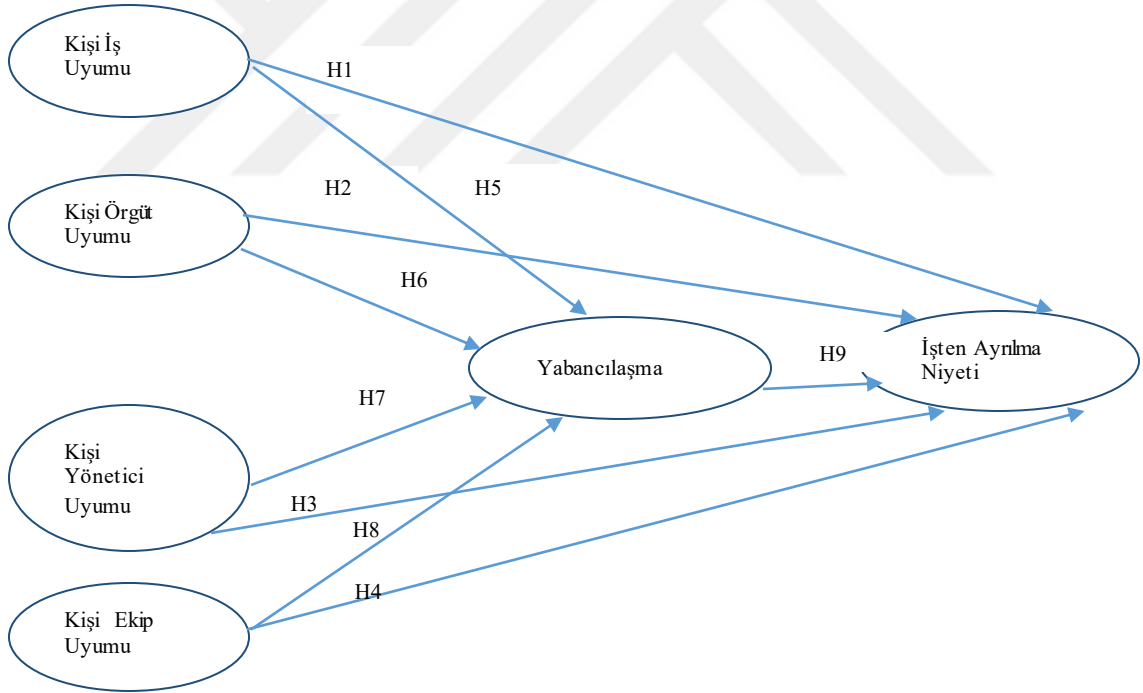
Hipotez 9:İşe Yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 10: Kişi-iş uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü vardır.

Hipotez 11: Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü vardır.

Hipotez 12: Kişi-yönetici uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü vardır.

Hipotez 13: Kişi-ekip uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü vardır.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Örgütsel davranış çalışmaları farklı sektörlerde faaliyet gösteren çalışanların iş yerindeki tutum ve davranışlarını ölçmeye yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Özellikle son yıllardaki değişimler farklı sektörlerde yer alan çalışanların tutum ve davranışlarındaki değişimin ölçülmesine olan gereksinimi arttırmaktadır. Kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-ekip uyumu, işten ayrılma niyeti ve yabancılaşma gibi konuları inceleyen araştırmalara her sektörde ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırmanın evrenini herhangi bir işte yöneticiye bağlı olarak çalışmakta olan aktif çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem evreni temsi edecek şekilde veriler tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen bir kuruma ve yöneticiye bağlı hizmet gösteren çalışanlardan anket uygulaması yolu ile çevrimiçi olarak toplanmıştır. Veriler 423 katılımcıdan elde edilmiştir.

3.3.1 Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik dağılımlarını ölçmek amacıyla cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, yaş, çalışılan sektör gibi demografik bilgilere yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise kişi-iş uyumu (9 ifade), kişi-örgüt uyumu (9 ifade), kişi-yönetici uyumu (15), kişi-ekip uyumu (15 ifade), işten ayrılma niyeti (5 ifade) ve işe yabancılaşma (21 ifade) ile ilgili görüşleri almaya yönelik ifadeler yer almaktadır.

Ölçeklerde bulunan ifadelerde 5'li Likert tipine uygun cevaplar verilmesi istenmiştir. 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum'u ifade etmektedir.

Kişi- İş Uyumu Ölçeği: Katılımcıların kişi-iş uyumuna ilişkin görüşlerini ölçmek için Darrow ve Behrend (2017) tarafından geliştirilen 3 maddeli ölçek ve Cable ve DeRue (2002) tarafından geliştirilen 6 maddeli ölçek olmak üzere toplam 9 ifade kullanılmıştır. Bu ifadeler aşağıdaki gibidir:

- Benimle aynı işi yapan diğer insanlarla iyi anlaşırım.
- Bu iş, bir işte aradığım özellikler açısından bana çok uygun.
- Başkalarının bu iş ile uyumlu olduğumu söyleyeceklerini düşünüyorum (Darrow ve Behrend, 2017).
- Bu işin bana sundukları ile bir işte aradığım şeyler uyumludur.
- Bir işte aradığım nitelikler şu anki işim tarafından çok iyi bir şekilde yerine getiriliyor.
- Şu anda yapmakta olduğum iş bana bir işten beklediğim hemen hemen her şeyi veriyor.
- Kişisel yeteneklerim ve işin gereklilikleri arasında iyi bir eşleşme vardır.
- Yeteneklerim ve eğitimim işimin gereklerine çok uygun.
- Kişisel yeteneklerim ve eğitimim işin bana yüklediği talepler ile eşleşmektedir (Cable ve DeRue, 2002).

Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği: Kişi-örgüt uyumu ölçeği Darrow ve Behrend (2017), Cable ve DeRue (2002) ve Piasentin ve Chapman (2007) olmak üzere üç farklı kaynaktan yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçekte toplam 9 madde bulunmaktadır. Kişi-örgüt uyumuna ilişkin maddeler aşağıda sıralanmaktadır:

- İşyerinde çalışan diğer kişilerle iyi anlaşırım.
- Bir işyerinde aradığım özellikler açısından çalıştığım iş yeri benim için çok uygun.
- Başkalarının çalıştığım iş yeri ile uyumlu olduğumu söyleyeceklerini düşünüyorum (Darrow ve Behrend, 2017).
- Kişisel değerlerimin iş yerimin değerleri ile uyumlu olduğunu düşünüyorum.

- Kişisel değerlerim iş yerimin değerleri ve kültürüyle örtüşür.
- İş yerimin değerleri ve kültürü, hayatta değer verdiğim şeylerle uyum sağlar (Cable ve DeRue, 2002).
- Bu işyeri için önemli olduğumu hissediyorum çünkü iş arkadaşlarımdan çok farklı beceri ve yeteneklere sahibim.
- Bu işyerinde öne çıktığımı hissediyorum.
- Bu işyerinin çalışmasını sağlayan yapbozun eşsiz bir parçası olduğumu hissediyorum (Piasentin ve Chapman, 2007).

Kişi-Yönetici Uyum Ölçeği: Katılımcıların kişi-yönetici uyumuna dair görüşlerini ölçmek üzere Darrow ve Behrend (2017) tarafından geliştirilen 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Kişi-yönetici uyumu ölçeğine dair ifadeler aşağıda sıralanmaktadır:

- Yöneticim ile iyi uyum sağlıyorum.
- Yöneticim bir yöneticide aradığım özellikler açısından benim için uygundur.
- Başkalarının yöneticim ile iyi bir uyum içinde olduğumu söyleyeceklerini düşünüyorum.
- Değerlerim, yöneticimin değerleri ile eşleşir ve onun değerleri ile uyumludur.
- Kişiliğim yöneticimin kişiliği ile uyumludur.
- Hayatta başarmayı umduğum şeyler, yöneticimin başarmayı umduğu şeylere çok benziyor.
- Yöneticimin hedefleri kendi hedeflerim ile uyumludur.
- Şuanda çalıştığım yöneticim bir yöneticiden beklediğim her şeyi sağlıyor.
- Yöneticim bir yöneticide ihtiyaç duyduğlarımı sağlıyor.
- Bir yöneticide aradığım nitelikler şuan ki yöneticimde mevcut.
- Yöneticimin bana sundukları ile benim bir yöneticimden beklediklerim arasında iyi bir uyum vardır.

- Yöneticimin talepleri ile sahip olduğum yetenekler uyumludur.
- Yeteneklerim yöneticimin gereksinimleri ile uyumludur.
- Yeteneklerim, yöneticimin bana yüklediği talepler ile eşleşmektedir.
- Yöneticimin taleplerini karşılayabiliyorum (Darrow ve Behrend, 2017).

Kişi-Ekip Uyumu Ölçeği: Katılımcıların kişi-ekip uyumu düzeylerini ölçmek amacı ile Darrow ve Behrend (2017) tarafından oluşturulan 3 boyutlu ölçek kullanılmıştır. 15 maddeden oluşan bu ölçekğe dair ifadeler aşağıdaki gibidir:

- İş yerindeki diğer çalışanlarla uyum içinde çalışırım.
- Çalıştığım ekip bir ekipte aradığım özellikler açısından benim için uygundur.
- Başkalarının ekiple uyumlu olduğumu söyleyeceklerini düşünüyorum.
- Değerlerim çalışma arkadaşlarımda değerleri ile eşleşir ve onların değerleri ile uyumludur.
- Kişiliğim ekibin kültürü ile uyumludur.
- Hayatta başarmayı umduğum şeyler, ekip üyelerimin başarmayı umduğu şeylere çok benziyor.
- Ekibin hedefleri kendi hedeflerim ile uyumludur.
- Şuanda birlikte çalıştığım ekip bana bir ekipten beklediğim her şeyi sağlıyor.
- Ekibim bir çalışma grubundan ihtiyacım olanları karşılıyor.
- Bir ekipte aradığım nitelikler, şu anki ekibim tarafından yerine getiriliyor.
- Ekibin bana sundukları ile bir ekipten beklediklerim arasında iyi bir uyum var.
- Ekibin talepleri ve yeteneklerim arasında uyum vardır.
- Yeteneklerim, ekibimin gereksinimleriyle uyumludur.
- Yeteneklerim ekibin benden beklentileriyle eşleşir.
- Ekibin taleplerini karşılayabiliyorum (Darrow ve Behrend, 2017).

İşe Yabancılaşma Ölçeği: Katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek amacıyla 1981 yılında Mottaz tarafından geliştirilmiş ve 2010 yılında Uysaler tarafından Türkçeye uyarlanan işe yabancılaşma ölçeği kullanılmıştır. Ölçek “güçsüzleşme”, “anlamsızlaşma” ve “kendine yabancılaşma” olmak üzere 3 boyut ve 21 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler aşağıdaki gibidir:

- Günlük işlerimi yaparken özgürüm.
- İşlerimi yaparken kendi kararlarımı verebilme imkanım vardır.
- Yaptığım günlük işlerimin denetiminin nasıl yapıldığına dair hakimiyetim azdır.
- İşimle ilgili birçok kararı üstüme danışmadan alırım.
- İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim.
- Çalıştığım kurumda yaptığım günlük işler çoğunlukla başkaları tarafından belirlenir.
- İş rolümün işleminde kendi kararlarımı veririm.
- Yaptığım işler, çalıştığım kurumun başarılı bir şekilde çalışmasına önemli bir katkı sağlar.
- Yaptığım işin amacını tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor.
- Yaptığım işler geçekten önemli ve faydalıdır.
- Yaptığım işin öneminin ne olduğunu merak ettiğim zamanlar oluyor.
- Yaptığım işin burada çok az önemli sayıldığını hissettiğim zamanlar oluyor.
- Yaptığım işin çalıştığım kurumun genel işleyişine nasıl uyduğunu anlıyorum.
- Yaptığım işler, başkalarının işleriyle nasıl uyduğunu anlıyorum.
- Yaptığım işte bir başarı hissi duymuyorum.
- Aldığım ücret yaptığım işin en kârlı yönüdür.
- Yaptığım iş, bana kişisel bir mutluluk sağlar.

- Yaptığım işte gerçek yetenek ve becerilerimi kullanma imkanım çok az
- Yaptığım iş, kazanacağım deneyim için bir ödüldür.
- Yaptığım iş rutin ve sıkıcı, yaratıcılık için çok az imkan tanıyor.
- Yaptığım iş, ilginç ve zorlayıcıdır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Tak ve Çiftçioğlu (2009) tarafından geliştirilen 5 maddeden oluşan tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. İşten ayrılma niyetine ilişkin maddeler aşağıdaki gibidir:

- Bu işyerinde önümüzdeki yıllarda da çalışmak isterim.
- Önümüzdeki yıllarda başka bir işyerinde çalışmayı düşünüyorum.
- Önümüzdeki 5 yıl içinde bu işyerinden ayrılmayı istemiyorum.
- Diğer yerlerde iş bulma olanağımın olup olmadığına bakıyorum.
- Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.

3.4 Veri Analizi

Araştırmada anket yöntemi ile toplanan veriler “SPSS (Statistical Programme for Social Sciences) 18. Versiyon İstatistik Paket Programı” aracılığı ile istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve elde edilen bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlikleri içsel tutarlılık (Cronbach Alpha) ile test edilmiştir. Cronbach Alfa sonuçlarına göre Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları değerlendirildiğinde, Kişi İş Uyumu Ölçeğinin .90, Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğinin .91, Kişi-Yönetici Uyumu Ölçeğinin .97, Kişi-Ekip Uyumu Ölçeğinin 0.96, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin 0.95, İşe Yabancılaşma Ölçeğinin 0,72 olduğu ve ölçeklerin kabul edilebilir güvenirlikte oldukları görülmüştür.

Araştırmada kişi iş uyumu, kişi örgüt uyumu, kişi yönetici uyumu, kişi ekip uyumu ile işten ayrılma niyeti ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkileri belirlemek amacı ile Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

Hipotezlerin test edilmesi, bağımsız değişkenlerin bağımsız değişkenler üzerindeki etkiyi ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

3.5. Bulgular

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin tablolar bu bölümde ele alınmıştır. Demografik verilere ilişkin bulgular, geçerlik güvenirlik analizlerine ilişkin bulgular, hipotezlere ilişkin bulgular ve regresyon analizine ilişkin bulgular bu bölümde detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Araştırmanın ölçeklerindeki olumsuz ifadeler olumlu hale getirilerek analize tabi tutulmuştur.

3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında ulaşılan katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Demografik Özellikler

Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyetiniz?	Kadın	283	%67
	Erkek	140	%33
Medeni Haliniz?	Evli	283	%67
	Bekar	134	%32
	Diğer	6	%1
Eğitim	İlk ve Orta Öğrt.	29	%7
	Lisans	298	%70
	Yüksek Lisans	74	%18
	Doktora	22	%5
Çalıştığınız Sektör?	Üretim	57	%13
	Hizmet	204	%48
	Diğer	162	%39
Yaşınız?	18-30	120	%28
	31-40	199	%47
	41-50	68	%16
	51 ve üzeri	36	%9

Toplanan veriler incelendiğinde katılımcıların % 67’sinin (283) kadın, %33’ünün (140) erkek olduğu; % 67’sinin (283) evli, %32’sinin (134) bekar, %1’inin (6) diğer kategorisine dahil olduğu; % 7’sinin (29) ilk ve ortaöğretim mezunu, %70’inin (298) lisans mezunu, %18’inin (74) yüksek lisans ve %5’inin (22) doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların %13’ü(57)

üretim, %48'i (204) hizmet sektörü ve %39'u (162) diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir. Katılımcıların %28'i (120) 18-30 yaş, %47'si (199) 31-40 yaş, %16'sı (68) 41-50 yaş, %9'u (36) 50 yaş ve üzerindedir.

3.5.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçlarına Yönelik Bulgular

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce verilerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, araştırma hipotezi test edilmeden önce güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, ölçeklerin güvenilirlikleri içsel tutarlılık yöntemi ile belirlenmiştir.

İçsel tutarlılık yönteminin bir uygulaması da “alfa katsayısı”dır. Alfa katsayısı ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntem olup, sıfır ve bir arasında değişen rakamlar alır. Araştırmada kullanılan ölçeğin de güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd, 1998: 118).

Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları değerlendirildiğinde, Kişi İş Uyumu Ölçeğinin .90, Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğinin .91, Kişi-Yönetici Uyumu Ölçeğinin .97, Kişi-Ekip Uyumu Ölçeğinin 0.96, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin 0.95, İşe Yabancılaşma Ölçeğinin 0,72 olduğu ve ölçeklerin kabul edilebilir güvenirlikte oldukları görülmüştür.

Tablo 3.2. Ölçeklere Ait Güvenirlik Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri
Kişi-İş Uyumu	0.90
Kişi-Örgüt Uyumu	0.91
Kişi-Yönetici Uyumu	0.97
Kişi-Ekip Uyumu	0.96
İşten Ayrılma Niyeti	0.95
İşe Yabancılaşma	0.72

Çalışmanın modelinin uyum iyiliğini test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.3. Çalışma Modeli Uyum İyiliği Testlerine İlişkin Sonuçlar

X ² /sd	1.69
GFI	0.93
AGFI	0.96
RMSEA	0.06
CFI	0.95

χ^2 /sd Değeri: Ki-kare istatistiği örneklem büyüklüğünden çok çabuk etkilendiği için örneklemden daha az etkilenen χ^2 /sd oranı bunun yerine kullanılabilecek bir ölçüttür (Waltz vd., 2010). χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer iki veya altında olmalıdır (Munro, 2005).

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): Ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçüsüdür. Yaklaşık ortalamaların karekökü anlamına gelir. Doğrulayıcı faktör analizinde RMSEA değerinin 0.050-0.080 arasında olması kabul edilebilir, 0.000-0.050 arasında olması mükemmel, 0,080 üzerinde olması kabul edilemez olarak varsayılır (Pallant, 2020).

GFI (Goodness of Fit Index): Uyum iyiliği indeksi anlamına gelir. Modelin örneklemdeki kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösterir (Waltz vd., 2010). GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. GFI 'nın 0.90 'ı aşması iyi bir model göstergesi olarak değerlendirilir (Munro, 2005).

AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index): GFI testinin yüksek örnek hacmindeki eksikliğini gidermek amacıyla kullanılan bir indekstir. Değeri 0-1 arasında değişir ve 0.90'ın üzerinde olması gerekir (Munro, 2005).

CFI(Comparative Fit Index): Değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulan modelin yokluk modelinden (null) farkını verir. Değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören modeldir. Bu değer 0.90 üzeri olması kabul edilebilir; 0.95 ve üzeri olması arzu edilen değerdir (Munro, 2005).

Tablo 3.3’de verilen değerler ve arzulanan değerler göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın modelinin uyum iyiliklerinin sağlandığını ifade

etmek mümkündür. Aşağıdaki tablo 3.4’de elde edilen değerler ve olması gereken aralıklar karşılaştırmalı olarak verilmiştir:

Tablo 3.4. Çalışma Modeli Uyum İyiliği Testleri Karşılaştırmalı Sonuçlar

Model Uyum Değeri	Mükemmel Uyum Düzeyi	Kabul Edilebilir Uyum Düzeyi	Analiz Sonucu Elde Edilen Uyum Düzeyi
X ² /sd	0 ≤ χ^2 ≤ 2	2 ≤ χ^2 ≤ 3	1.69
GFI	0.95 ≤ GFI ≤ 1.00	0.90 ≤ GFI ≤ 0.95	0.93
AGFI	0.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90	0.96
RMSEA	0.000 ≤ RMSEA ≤ 0.050	0.050 ≤ RMSEA ≤ 0.080	0.06
CFI	0.97 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	0.95

Analiz sonucunda elde edilen uyum düzeylerine bakıldığında uyum iyiliklerinin yüksek düzeyde sağlandığını söylemek mümkündür. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler, çarpıklık ve basıklık değerleri aşağıda tablo 3.5.’de gösterilmektedir:

Tablo 3.5. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
KÖ1	43,499	,69565	-1,022	1,801
KÖ2	38,839	100,511	-,767	,135
KÖ3	42,304	,88190	-1,325	1,985
KÖ4	37,014	101,108	-,594	-,091
KÖ5	35,474	110,983	-,461	-,505
KÖ6	33,294	117,444	-,244	-,799
KÖ7	39,455	102,202	-,937	,436
KÖ8	40,498	104,297	-1,147	,833
KÖ9	39,335	108,248	-,988	,471

Tablo 3.6. Kişi-İş Uyumu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kİ1	43,663	,71277	-1,230	2,429
Kİ2	37,143	108,418	-,722	-,086
Kİ3	41,022	,96741	-1,067	,733
Kİ4	38,204	107,923	-,851	,189
Kİ5	37,689	108,318	-,919	,349
Kİ6	37,007	110,452	-,718	-,135
Kİ7	38,166	103,522	-,679	,005
Kİ8	39,173	102,551	-,802	,146
Kİ9	36,813	112,102	-,590	-,335

Tablo 3.7. Kişi-Yönetici Uyumu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
KY1	41,738	,92475	-1,152	1,169
KY2	35,914	120,488	-,635	-,469
KY3	40,119	,97821	-,946	,559
KY4	34,200	124,131	-,416	-,737
KY5	35,190	121,727	-,611	-,422
KY6	33,524	130,891	-,403	-,890
KY7	32,690	128,382	-,275	-,950
KY8	32,786	125,545	-,327	-,870
KY9	33,389	133,222	-,377	-,991
KY10	33,738	130,933	-,453	-,889
KY11	33,684	131,698	-,418	-,955
KY12	34,129	126,753	-,458	-,798
KY13	38,401	110,705	-1,052	,592
KY14	38,902	106,370	-1,002	,632
KY15	39,499	104,211	-1,085	,826
KY16	42,387	,86966	-1,228	1,558

Tablo 3.8. Kişi-Ekip Uyumu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
KE1	43,617	,75955	-1,617	1,285
KE2	39,395	,93410	-,867	,727
KE3	42,446	,80094	-1,153	1,708
KE4	39,102	,93027	-,786	,528
KE5	39,416	,94042	-,856	,588
KE6	36,432	106,315	-,494	-,424
KE7	36,691	106,496	-,575	-,358
KE8	36,284	108,410	-,554	-,377
KE9	37,010	103,207	-,602	-,232
KE10	36,919	103,515	-,595	-,212
KE11	36,553	104,833	-,557	-,344
KE12	38,826	,97564	-,765	,136
KE13	40,000	,92507	-,857	,441
KE14	40,366	,91236	-,907	,528
KE15	42,610	,80201	-1,078	1,067

Tablo 3.9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İAN1	34,964	132,673	-,594	-,714
İAN2	33,140	145,404	-,302	-1,276
İAN3	31,542	147,616	-,168	-1,320
İAN4	30,192	152,714	-,073	-1,473
İAN5	25,096	155,382	,507	-1,287

Tablo 3.10. *Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
YB1	39,179	109,058	-,973	,402
YB2	39,517	101,446	-,910	,394
YB3	27,119	130,599	,243	-1,017
YB4	30,313	124,048	-,082	-,933
YB5	29,181	123,478	,102	-,949
YB6	28,145	126,712	,202	-,962
YB7	36,908	106,271	-,671	,016
YB8	41,687	,86838	-1,223	1,896
YB9	24,747	131,094	,463	-,909
YB10	41,783	,91261	-1,318	1,817
YB11	26,860	136,648	,221	-1,208
YB12	28,193	138,613	,130	-1,245
YB13	40,483	,91930	-,923	,755
YB14	40,771	,85059	-,834	,726
YB15	24,747	138,442	,489	-1,051
YB16	25,952	135,311	,259	-1,149
YB17	38,092	113,488	-,928	,166
YB18	27,126	131,189	,297	-,982
YB19	37,240	114,329	-,786	-,090
YB20	26,795	137,118	,310	-1,131
YB21	32,494	128,595	-,316	-,953

Normal Dağılım: Bu araştırmada verilerin dağılımına ilişkin bulgular basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Bu sınırlar çeşitli kaynaklara göre farklılık gösterse de sosyal bilimlerde yaygın kabul ± 1.5 şeklindedir (Field, 2005).

Kiş-i-iş uyumu ölçeğinin çarpıklık değerlerinin - 0,590 ve -1,230 arasında; basıklık değerlerinin ise 0,005 ve 2,429 arasında; arasında olduğu görülmektedir. Kiş-i-örgüt uyumu ölçeğinin çarpıklık değerinin - 0,244 ve - 1,325 arasında; basıklık değerlerinin ise -0,091 ve 1,985 arasında olduğu görülmektedir. Kiş-i-yönetici uyumu ölçeğinin çarpıklık değerinin - 0,275 ve - 1,228 arasında; basıklık değerlerinin ise -0,422 ve 1,558 arasında olduğu görülmektedir. Kiş-i-ekip uyumu ölçeğinin çarpıklık değerinin - 0,494 ve - 1,617 arasında; basıklık değerlerinin ise -0,136 ve 1,708 arasında olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin çarpıklık değerinin - 0,714 ve - 1,473 arasında; basıklık değerlerinin ise -0,073 ve - 0, 598 arasında olduğu görülmektedir.

İşe yabancılaşma ölçeğinin çarpıklık değerinin - 0,082 ve - 1,318 arasında; basıklık değerlerinin ise -0,016 ve 1,245 arasında olduğu görülmektedir.

Tüm ölçekler ele alındığında, çarpıklık değerlerinin – 0,073 ile 1,617 arasında, basıklık değerlerinin ise 0,005 ile 2,429 arasında değiştiği belirlenmiştir. Veri setindeki dağılımın normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmaktadır. İstatistiksel anlamda çarpıklığın (± 2), basıklığın ise (± 7) aralığında olması normal dağılım sınırlarını ifade etmektedir. Kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-ekip uyumu, işten ayrılma niyeti, işe yabancılaşma ölçekleri de çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir.

3.5.3. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Bulguları

Aracılık testlerine geçilmeden önce araştırmada ele alınan değişkenler arası ilişkiler Pearson Korelasyon Katsayısı ile değerlendirilmiş analiz sonuçları Tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.11. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6
1. Kişi Örgüt Uyumu	1					
2. Kişi İş Uyumu	,752**	1				
3. Kişi Yönetici Uyumu	,595**	,680**	1			
4. Kişi Ekip Uyumu	,649**	,701**	,672**	1		
5. İşten Ayrılma Niyeti	-,149*	-,162*	-,180*	-,136**	1	
6. Yabancılaşma	-,293**	-,343**	-,261**	-,316**	,493**	1

** p < 0,01 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü), * p < 0,05 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yarayan bu analiz katsayısı (-1) ile (+1) arasında değişen bir değerler almaktadır (Nakip, 2003).

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu arasında çift yönlü, pozitif, güçlü düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır (0,752**). Kişi-örgüt uyumu ve kişi-yönetici uyumu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde (0,595**) ; kişi-örgüt uyumu ve kişi-ekip uyumu arasında yüksek düzeyde (0,649**) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, orta düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek

mümkündür (-0,149*). Kişi-örgüt uyumu ve yabancılaşma arasındaki korelasyon incelendiğinde ise yine negatif yönlü, zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (-0,293**).

Kişi-iş uyumu ve kişi-yönetici uyumu arasında çok yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğunu söylemek mümkündür (0,680**). Kişi-iş uyumu ve kişi ekip uyumu arasında benzer şekilde çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (0,701**). Kişi-iş uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, zayıf bir ilişki bulunmaktadır (-0,162*). Kişi-iş uyumu ve yabancılaşma arasında ise negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki mevcuttur (-0,343**).

Kişi-yönetici uyumu ve kişi ekip uyumu arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (0,672**) . Kişi-yönetici uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, zayıf (-0,180*), Kişi-yönetici uyumu ve işe yabancılaşma arasında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür (-0,261**).

Kişi-ekip uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, zayıf (-0,136**); kişi-ekip uyumu ve işe yabancılaşma arasında negatif, orta düzeyde (-0,316**) ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ve işe yabancılaşma arasındaki korelasyon analizine bakıldığında ise pozitif, güçlü (0,493**) düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Özetle, kişi iş uyumu, kişi örgüt uyumu, kişi yönetici uyumu ve kişi ekip uyumu arttıkça işten ayrılma niyeti ve işe yabancılaşma azalmaktadır.

3.5.4. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir. Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit

regresyon analizi, bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır (Nakip, 2003: 227).

Kişİ iş uyumu, kişİ örgüt uyumu, kişİ yönetici uyumu, kişİ ekip uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın aracılık etkisi regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Öncelikle kişİ iş uyumu, kişİ örgüt uyumu, kişİ yönetici uyumu ve kişİ ekip uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki yordama etkisi değerlendirilmiştir. Hipotezlere ilişkin analiz sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

Tablo 3.12. *Kişİ İş Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Yordama Etkisi*

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H1: Kişİ-iş uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,886	16,746	,000					
Kişİ-iş Uyum	-,162	11,249	,008					
				-,162 ^a	,026	15,561	,008	KABUL

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [$F = 15.56, p < .05$]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişİ iş uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -162, p < .05$]. “**H1:** Kişİ-iş uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 3.13. *Kişİ Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Yordama Etkisi*

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H2: Kişİ-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,933	17,345	,000					
Kişİ-Örgüt Uyumu	-,149	,996	,005					
				-,149 ^a	,022	18,992	,005	KABUL

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [$F = 18.99, p < .05$]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişİ örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -.149, p < .05$]. “**H2:** Kişİ örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 3.14. *Kişİ Yönetici Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Yordama Etkisi*

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H3: Kişİ-yönetici uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,898	22,835	,000					
Kişİ-Yönetici Uyumu	-,180	11,631	,004					
				-,180 ^a	,032	22,659	,004	KABUL

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [$F = 22.66, p < .05$]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişİ yönetici uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -.18, p < .05$]. “**H3:** Kişİ yönetici uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 3.15. *Kişi Ekip Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Yordama Etkisi*

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H4: Kişi-Ekip uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,653	16,173	,000					
Kişi-Ekip Uymu	-,136	2,781	,006					
				-,136 ^a	,0184	7,736	,006	KABUL

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [$F = 7.74, p < .05$]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişi ekip uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = .136, p < .05$]. “**H4:** Kişi ekip uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Analizin devamında kişi iş uyumu, kişi örgüt uyumu, kişi yönetici uyumu, kişi ekip uyumu, işten ayrılma niyeti ve işe yabancılaşma arasındaki etkiye değinilmiştir.

Tablo 3.16. *Kişi İş Uyumunun İşe Yabancılaşma Üzerindeki Yordama Etkisi*

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H5: Kişi-iş uyumunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,442	21,261	,000					
Kişi-İş Uymu	-,343	7,348	,000					
				-,343 ^a	,117	53,994	,000	KABUL

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [$F = 53.99, p < .05$]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişi iş uyumunun işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama

etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -.343, p < .05$]. “**H5:** Kişi iş uyumunun işe yabancılaşma üzerinde negatif etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 3.17. Kişi Örgüt Uyumunun İşe Yabancılaşma Üzerindeki Yordama Etkisi

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H6: Kişi-örgüt uyumunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,568	22,293	,000					
Kişi-Örgüt Uymu	-,293	6,246	,000					
				-,293 ^a	,0858	39,010	,000	KABUL

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [$F = 39.01, p < .05$]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişi örgüt uyumunun işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -.293, p < .05$]. “**H6:** Kişi örgüt uyumunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 3.18. Kişi Yönetici Uyumunun İşe Yabancılaşma Üzerindeki Yordama Etkisi

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H7: Kişi-yönetici uyumunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,807	31,983	,000					
Kişi-yönetici Uymu	,261	5,502	,000					
				-,261 ^a	,068	30,268	,000	KABUL

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [$F = 30.27, p < .05$]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişi yönetici uyumunun işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = .261, p < .05$]. “**H7:** Kişi yönetici uyumunun işe yabancılaşma üzerinde negatif etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 3.19. Kişi Ekip Uyumunun İşe Yabancılaşma Üzerindeki Yordama Etkisi

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H8: Kişi-ekip uyumunun işe yabancılaşma üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,539	22,897	,000					
Kişi-Ekip Uyum	-.316	6,741	,000					
				-,316 ^a	,0100	45,442	,000	KABUL

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [$F = 45.44, p < .05$]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişi ekip uyumunun işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -.316, p < .05$]. “**H8:** Kişi ekip uyumunun işe yabancılaşma üzerinde negatif etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 3.20. İşe Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Yordama Etkisi

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H9: İşe Yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	,816	4,086	,000					
İşe Yabancılaşma	,493	11,542	,000					
				,493 ^a	,243	133,228	,000	KABUL

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [$F = 133.23, p < .05$]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = .493, p < .05$]. “**H9:** İşe yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Analizin devamında kişi iş uyumu, kişi örgüt uyumu, kişi yönetici uyumu, kişi ekip uyumunun işten ayrılma niyetine olan etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü üzerinde durulmuştur.

Tablo 3.21. Kişi İş Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Yabancılaşmanın Yordama Etkisi

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H10: Kişi-iş uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü vardır.								
Sabit	1,032	4,746	,000					
Kişi-iş uyumu	-,108	7,677	,008					
İşe yabancılaşma	,372	11,751	,000					
				,372 ^b	,138	138,076	,000	KABUL

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [$F = 138.08, p < .05$]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişi iş uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde, işe yabancılaşmanın yordama etkisi kontrol edildiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = .372, p < .05$]. Sonuç olarak, kişi iş uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın **kısmi aracılık etkisinin** olduğu belirtilebilir. “ **H10:** Kişi-iş uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 3.22. Kişi Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Yabancılaşmanın Yordama Etkisi

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H11: Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü vardır.								
Sabit	1,032	4,723	,000					
Kişi-örgüt uyumu	-,092	6,372	,018					
İşe yabancılaşma	,393	11,792	,000					
				,393 ^b	,154	139,045	,000	KABUL

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [$F = 139.05, p < .05$]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişi örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde, işe yabancılaşmanın yordama

etkisi kontrol edildiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = .393, p < .05$]. Sonuç olarak, kişi örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın **kısmi aracılık etkisinin** olduğu belirtilebilir. “**H11:** Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü vardır.” Hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 3.23. Kişi Yönetici Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Yabancılaşmanın Yordama Etkisi

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H12: Kişi-yönetici uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü vardır.								
Sabit	,886	4,259	,000					
Kişi-yönetici uyumu	-,037	5,195	,233					
İşe yabancılaşma	,413	11,460	,000					
				,413 ^b	,171	131,334	,000	KABUL

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [$F = 131.33, p < .05$]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişi yönetici uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde, işe yabancılaşmanın yordama etkisi kontrol edildiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -.413, p < .05$]. Sonuç olarak, kişi yönetici uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın **tam aracılık etkisinin** olduğu belirtilebilir. “**H12:** Kişi-yönetici uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü vardır.” Hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 3.24. *Kişi Ekip Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Yabancılaşmanın Yordama Etkisi*

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H13: Kişi-ekip uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü vardır.								
Sabit	,828	3,806	,000					
Kişi-ekip uyumu	-,020	-,536	,592					
İşe yabancılaşma	,419	11,200	,000					
				,419 ^b	,176	125,434	,000	KABUL

Analiz sonuçlarında regresyon analizinde kurulan hipotezin anlamlılıkları test edilmiştir. Regresyon analizinin geçerliğini gösteren ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında sonuçların anlamlı olduğu dolayısıyla regresyon analizinin geçerli olduğu belirlenmiştir [$F = 125.43, p < .05$]. Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişi ekip uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde, işe yabancılaşmanın yordama etkisi kontrol edildiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = 419, p = .592$]. Sonuç olarak, kişi ekip uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın ***tam aracılık etkisinin*** olduğu belirtilebilir. “**H13:** Kişi-ekip uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

SONUÇ

Kişi iş uyumu, kişi örgüt uyumu, kişi yönetici uyumu ve kişi ekip uyumunun işten ayrılma niyetine etkisinde yabancılaşmanın aracılık rolünün ortaya konmasını amaçlayan bu araştırmada; kişi iş uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, kişi örgüt uyumunun işten ayrılma üzerindeki etkisi, kişi yönetici uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, kişi ekip uyumunun işten ayrılma üzerindeki etkisi, kişi iş uyumunun işe yabancılaşma üzerindeki etkisi, işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve kişi iş, kişi örgüt, kişi yönetici ve kişi ekip uyumunun işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü üzerinde durulmuştur.

Bu amaç doğrultusunda katılımcıların kişi-iş uyumuna ilişkin görüşlerini ölçmek için Darrow ve Behrend (2017) tarafından geliştirilen 3 maddeli ölçek ve Cable ve DeRue (2002) tarafından geliştirilen 6 maddeli ölçek kullanılmıştır. Kişi-örgüt uyumu ölçeği Darrow ve Behrend (2017), Cable ve DeRue (2002) ve Piasentin ve Chapman (2007) olmak üzere üç farklı kaynaktan yararlanılarak oluşturulmuştur. Katılımcıların kişi-yönetici uyumuna dair görüşlerini ölçmek üzere Darrow ve Behrend (2017) tarafından geliştirilen 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların kişi-ekip uyumu düzeylerini ölçmek amacı ile Darrow ve Behrend (2017) tarafından oluşturulan 3 boyutlu ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek amacıyla 1981 yılında Mottaz tarafından geliştirilmiş ve 2010 yılında Uysaler tarafından Türkçe'ye uyarlanan işe yabancılaşma ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti düzeylerinin ölçülmesinde Tak ve Çiftçiöğlü (2009) tarafından geliştirilen 5 maddeden oluşan tek boyutlu ölçek kullanılmıştır.

Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları değerlendirildiğinde, Kişi İş Uyumu Ölçeğinin 0.90, Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğinin 0.91, Kişi-Yönetici Uyumu Ölçeğinin 0.97, Kişi-Ekip Uyumu Ölçeğinin 0.96, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin 0.95, İşe Yabancılaşma Ölçeğinin 0.72 olduğu ve ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlikte oldukları görülmüştür.

Kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumu arasındaki uyum arttıkça iş tatmini, örgütsel aidiyet ve üretkenlik artmakta, çalışanın örgütte devam etme niyetinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kişi iş uyumunun sağlamadığı koşullarda çalışanlarda uyumsuzluk, endişe, stres gibi durumların olduğu görülmektedir (İplik, Kılıç ve Yalçın, 2011). Kişinin özellikleri işin gereksinimleri ile eşleştiğinde, kişinin işteki performansı artmaktadır. Yüksek performans gösteren çalışan örgütün beklentilerini daha iyi karşılamakta ve işe devam etmeye daha yatkın olmaktadır.

Kişi iş uyumu örgütsel aidiyet, örgütsel kimlik, çalışma performansı, bağlamsal performans, işi kabul etme gibi değişkenlerle pozitif anlamda ilişkili olmakla birlikte; işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir (Li ve Hung, 2010, s.308). Araştırmamızda kişi-iş uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, zayıf bir ilişki bulunmaktadır sonucuna ulaşılmıştır ($r = -0,162^*$).

Çalışanların kişi örgüt uyumu algılarına yönelik olarak, Saks ve Ashforth (1997) tarafından yürütülen araştırmanın sonucunda, çalışanların işten ayrılma niyeti ile kişi örgüt uyumunun negatif yönlü ilişkili olduğu bulunmuştur. Kişi örgüt uyumu çalışanların tutum ve davranışlarını anlamak adına kilit bir faktör haline gelmiştir (De Clercq, Fontaine ve Anseel, 2008). Araştırmamızda, regresyon analizi sonucunda kişi örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = .149, p < .05$]. Ayrıca, kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, orta düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür ($r = -0,149^*$).

Cheverton (2007), örgütsel değerlere bağlılığın, personeli çekmenin ve ayrıca örgütsel performansı sürdürmenin ve geliştirmenin bir yolu olduğunu öne sürer. Bu nedenle değerlerin hem örgütlerin hem de çalışanların işleyişi üzerinde önemli etkileri vardır (Macy, 2006) ve Rokeach'ın (1968) belirttiği gibi değerler bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerin yanı sıra güçlü bir motivasyon bileşenine sahiptir. Araştırmamızın sonucunda kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu arasında çift yönlü, pozitif, güçlü düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = 0,752^{**}$).

Kişi örgüt uyumu teorisi, insanların bir organizasyona iyi uyum sağlamaları halinde, daha olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerinin muhtemel olduğunu ileri sürmektedir (Amos ve Weathington, 2008; Cohen, 2010). Örneğin, 151 lisans ve lisansüstü öğrenci üzerinde yapılan bir çalışmanın sonuçları, bir örgüte iyi uyum sağlayan veya kendisini uygun bulan çalışanların işlerinden daha fazla memnun olduklarını ve örgütte kalma konusunda daha kararlı olduklarını ortaya koymuştur (Amos ve Weatherington, 2008). Yaptığımız çalışmada kişi-örgüt uyumu ve kişi-yönetici uyumu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ($r= 0,595^{**}$) ; kişi-örgüt uyumu ve kişi-ekip uyumu arasında yüksek düzeyde ($r= 0,649^{**}$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Saks ve Ashforth (1997), üniversite mezunları üzerinde yaptıkları çalışmada kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumunun çeşitli tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Katılımcıların işe alınmadan önce (eğitimlerinin son döneminde) ve işe alındıktan sonra (dört ve on ay sonra) kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumu hakkında verdikleri cevaplar bu iki kavramın onlar için en başından beri farklı kavramlar olduğunu göstermektedir. Kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumu işten ayrılma niyeti ile ilişkili kavramlardır.

Lauver ve Kristof-Brown (2001) aynı iki uyumluluk türünün, kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumunun iş tatmini, işten ayrılma niyeti, bağlamsal performans ve görev performansı üzerindeki ilgili etkisini incelemişlerdir. Saks ve Ashforth'un (1997) sonuçları gibi, bu araştırmanın sonuçları da, kişi iş uyumu ve kişi organizasyon uyumunun her birinin bırakma niyeti üzerinde benzersiz bir etkiye sahip olduğunu ve katılımcıların bu iki tür uyumluluk arasında ayrım yaptığını göstermektedir.

Edwards ve Billsberry (2010), farklı değişkenler üzerindeki eşzamanlı etkilerini test etmek için algılanan beş uyumluluk türünü tek bir modele dahil eden ilk kişiler olmuşlardır. Elde ettikleri sonuçlar, her bir uyumluluğun iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini farklı bir şekilde etkilediğini

göstermektedir. Kişi örgüt uyumu, kişi iş uyumu ve kişi çevre uyumu bırakma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Yönetici ve kişi arasındaki uyum, yöneticilerin örgütün değerlerinin temsilcisi olarak hizmet etmesi, çalışanların örgüt ve departman içinde sosyalleşmesine yardımcı olması ve çalışanların yeni eğitim veya gelişim kazanımları için fırsatlar sağlaması gibi birçok nedenden dolayı önemlidir. (Atwater ve Dionne, 2007). Araştırmamızın regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda, kişi yönetici uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = .18, p < .05$].

Tak (2011), yapmış olduğu çalışmada üç tür uyumluluğun; (kişi örgüt uyumu, kişi iş uyumu ve kişi yönetici uyumu) işten ayrılma niyeti ve personel devir hızı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, üç tür uyumluluğun da işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu, bununla birlikte işten ayrılma niyetini açıklayan en etkili değişkenin kişi iş uyumu olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmamızda kişi-yönetici uyumu ve kişi ekip uyumu arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,672^{**}$). Ayrıca, kişi-yönetici uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, zayıf ($-0,180^{*}$) düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

Maden ve Kabasakal (2014), Türkiye'deki beş finans kuruluşunun çalışanları arasında kişi örgüt uyumu, kişi iş uyumu ve kişi yönetici uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki eşzamanlı etkisini incelemişlerdir. Araştırma modelleri aynı zamanda bir düzenleyici değişken olarak algılanan örgütsel desteği de içermektedir. Elde edilen sonuçlar kişi örgüt uyumu ve kişi yönetici uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisinin olmadığını ancak, kişi iş uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte iş tatmini aracı değişken olarak alındığında, üç uyumlulukta işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Abdalla vd. (2018), Mısır'da tıp merkezi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada işten ayrılma niyeti üzerinde kişi örgüt uyumu, kişi iş uyumu ve kişi çalışma grubu uyumunun etkisini incelemiştir. Elde ettikleri sonuçlar, kişi örgüt uyumu, kişi iş uyumu, kişi çalışma grubu uyumunun birbirleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve her birinin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu göstermektedir.

Örgütlerde ekip çalışmasının artan kullanımı nedeniyle kişi grup uyumu daha önemli hale gelmektedir (Mosley, 2002). Kişi ekip uyumu hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Yöneticiler, işe alım ve seçim sırasında PE uyum düzeylerini dikkate alarak örgütsel etkinliği arttırabilirler. Kişilerin işe alım öncesi faaliyetleri ve işe alım sonrası sonuçları da farklı kişi ekip uyumu düzeylerinden etkilenebilir (Sekiguchi, 2007). Yaptığımız bu araştırmada, regresyon analizi sonucunda kişi ekip uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -.136$, $p < .05$]. Ayrıca korelasyon sonuçlarına bakıldığında kişi-iş uyumu ve kişi ekip uyumu arasında benzer şekilde çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür ($r = 0,701^{**}$).

Andela ve van der Doef (2018), dört tür uyumluluğun (kişi iş uyumu, kişi örgüt uyumu, kişi ekip uyumu ve kişi yönetici uyumu) tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde ettikleri sonuçlar, dört tür uyumluluk ve iş tatmini arasında pozitif bir bağlantı, tükenmişlik ve organizasyondan ayrılma niyeti ile negatif bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumu bu sonuçlar ile en güçlü şekilde ilişkili olan iki uyumluluk türüdür. Aracılık analizleri, uyumluluk türleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, kişi çalışma grubu uyumu dışında iş tatmini ve tükenmişliğin aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Yaptığımız araştırmada kişi-iş uyumu ve kişi-yönetici uyumu arasında çok yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğunu sonucuna ulaşılmıştır ($r = 0,680^{**}$). Ayrıca kişi-ekip uyumu ve işten ayrılma niyeti

arasında negatif yönlü, zayıf ($r = -0,136^{**}$) düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cable ve Judge (1996); kişi iş uyumu arttıkça iş tatmini, adaptasyon, örgütsel aidiyette artış ve işten ayrılma niyetinde azalma olduğunu ortaya koymuşlardır. Cable ve DeRue (2002), kişi iş uyumunun iş tatmini, iş yaşam kalitesi, çalışan devir hızı ve yeni organizasyonlarda olumlu uyum gibi işle ilgili çeşitli tutum ve davranışlarla önemli ölçüde ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Buna ek olarak, kişi iş uyumu, çalışanlarda iyileştirilmiş örgütsel tutum ve davranışlar, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yanı sıra (Edwards ve Shipp, 2007) işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Hambleton, Kalliath ve Taylor, 2000).

İşten ayrılma niyeti bir iş görenin davranış niyetlerinden bahseder ve “bilinçli ve planlanmış biçimde işletmeyi terk etmeye niyetlenmek” olarak tanımlanabilmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 260). Çalışanlar mevcut işlerine yabancılaşmaya başladıklarında kendilerini dışlanmış hissetmekte, bulundukları kuruma kendilerini ait hissedememekle birlikte işe devam etmek istememe gibi duygulara yüz yüze gelebilmektedirler. Bulunduğu kurumda mutlu olamayacağını düşünen çalışan, işe olumsuz tutumlar geliştirmekte böylece işten ayrılma niyetinin artmasına neden olmaktadır (Moç, 2018). Bu araştırmada yapılan regresyon analizi sonucunda kişi iş uyumunun işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -.343, p < .05$].

Ayaydın (2012), kamu ve özel sektörde yapmış olduğu çalışmada işten ayrılma niyeti ile yabancılaşma arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İşe yabancılaşma düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Tuna ve Yeşiltaş (2014) otel işletmelerinde yürütmüş oldukları çalışmada Ayaydın'ın çalışmasına paralel bulgular elde etmişlerdir. Yaptığımız bu araştırmada, regresyon analizi sonucunda işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = .493, p < .05$].

Uysaler (2010) ise bakır işletmelerinde yaptığı çalışmada işten ayrılma niyetinin farklı nedenleri olabileceğini ancak normatif bağlılık ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyetini pozitif yönde yüksek derecede etkilediğini belirtmiştir.

Araştırmamızın sonuçları göstermektedir ki; kişi-iş uyumu ve yabancılaşma arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r = -0,343^{**}$); kişi-örgüt uyumu ve yabancılaşma arasındaki korelasyon incelendiğinde ise yine negatif yönlü, zayıf bir ilişki ($r = -0,293^{**}$) ; kişi-yönetici uyumu ve işe yabancılaşma arasında negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki ($r = -0,261^{**}$); kişi-ekip uyumu ve işe yabancılaşma arasında negatif, orta düzeyde ($-0,316^{**}$) ilişkiler mevcuttur.

Yapılan bu çalışmada regresyon sonuçları incelendiğinde, kişi örgüt uyumunun işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -.293, p < .05$]. Kişi yönetici uyumunun işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -.261, p < .05$]. Kişi ekip uyumunun işe yabancılaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -.316, p < .05$].

Atalay (2013), kamu bankalarında yürütmüş olduğu çalışmasında yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmaya paralel biçimde Artar (2018), “işe yabancılaşmayı etkileyen faktörler ve işten ayrılmaya etkileri” isimli çalışmasında yabancılaşma ve işten ayrılma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemektedir. Yaptığımız çalışma sonucunda işten ayrılma niyeti ve işe yabancılaşma arasındaki korelasyon analizine bakıldığında ise pozitif yönde, güçlü ($r = 0,493^{**}$) düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ayrıca, regresyon analizi sonucunda kişi iş uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde, işe yabancılaşmanın yordama etkisi kontrol edildiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = .372, p < .05$].

Sonuç olarak, kişi iş uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın **kısmi aracılık etkisinin** olduğu belirtilebilir.

Araştırmada gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda kişi örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde, işe yabancılaşmanın yordama etkisi kontrol edildiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = .393, p < .05$]. Sonuç olarak, kişi örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın **kısmi aracılık etkisinin** olduğu belirtilebilir.

Kişi yönetici uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde, işe yabancılaşmanın yordama etkisi kontrol edildiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -.413, p < .05$]. Sonuç olarak, kişi yönetici uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın **tam aracılık etkisinin** olduğu belirtilebilir.

Yapılan bu araştırmada, regresyon analizleri incelendiğinde kişi ekip uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde, işe yabancılaşmanın yordama etkisi kontrol edildiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir yordama etkisinin olduğu görülmektedir [$\beta = -.419, p = .592$]. Sonuç olarak, kişi ekip uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe yabancılaşmanın **tam aracılık etkisinin** olduğu belirtilebilir.

Sonuç olarak, çalışanın örgüte olan bağlılığının sağlanmasında önem arz eden kişi iş uyumu, kişi örgüt uyumu, kişi yönetici uyumu ve kişi ekip uyumu sağlanamadığında, işten ayrılma niyeti artmaktadır. Aynı şekilde örgüte yabancılaşan çalışan kendini işin ve örgütün bir parçası olarak görememekte ve öncelikle kendine ve daha sonra örgüte ve işe yabancılaşmakta bu durum beraberinde işten ayrılma niyetini getirecektir. Kişinin yaptığı iş ile uyumu, örgütün değer ve normları ile olan bütünlüğü, çalışma arkadaşları ve yöneticisi ile olan uyumluluğu işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olmaktadır.

ÖNERİLER

Araştırma İle İlgili Öneriler

Bu çalışma gerçekleştirilirken, araştırmanın hipotezleri, veri toplama aracı ve örneklem seçimi literatür tartışmasına dayandırılmış olsa da araştırma sürecinde bir takım sınırlıklar mevcuttur. Gelecek çalışmalara ışık tutmak amacı ile araştırmanın sınırlıklarından yola çıkılarak çeşitli öneriler aşağıda sıralanmaktadır:

- Uygulanan anket çalışanların mevcut durumuna ilişkin veriler sunmaktadır. Çalışanların farklı zamanlardaki kişi iş, kişi örgüt, kişi yönetici, kişi ekip uyumu hakkında daha derinlemesine bilgi edinebilmek için sonraki çalışmalarda nitel araştırma yöntemlerinin sıklıkla kullandığı yüz yüze görüşme yöntemi kullanılabilir.
- Veriler tek bir veri toplama aracı ile toplanmıştır. Veri toplama yöntemleri karma araştırma yöntemi benimsenerek birden fazla yöntem kullanılarak toplanabilir.
- Bu çalışmada kişi-iş uyumu ve işten ayrılma niyetinde yabancılaşmanın aracı rolüne odaklanılmıştır. Ölçme aracı çeşitlendirilerek örgüt kültürü, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi işten ayrılma niyetine etki edebilecek kavramların değişkenlerle arasındaki ilişkilere bakılabilir.
- Yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, yalıtılmışlık, kendine yabancılaşma şeklinde sınıflandırılan alt boyutlarının tek tek işten ayrılma niyetine etkisine nasıl etki ettiği gelecek çalışmaların konusu olabilir.
- İş tutumları, motivasyon, kişisel başarı duyguları gibi kişi- örgüt uyumu içerisinde değerlendirilen diğer etkiler alternatif bir modele dahil edilebilir.
- Kişilik türlerini belirleyen John Holland'ın Kişilik Envanteri ile kişi-iş uyumu arasındaki ilişkilere bakılarak kişiliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkiler değerlendirilebilir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Kişi-iş uyumu, literatürde bireyin özellikleri ile işte gerçekleştirilen görevlerin özellikleri arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır. Kristof-Brown vd., (2005) talep-yetenek yaklaşımı ve ihtiyaç-arz yaklaşımı olmak üzere iki temel kişi-iş uyumu varsayımı oluşturmuştur. İlkinde, çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleri, işinin veya görevinin gerektirdiği ile eşleşmekte; ikinci yaklaşımda ise, çalışanın ihtiyaçları, istekleri veya tercihleri yaptıkları işlerle karşılandığında ortaya çıkmaktadır. Bu, aynı zamanda yerine getirilmesi gereken işin, sosyal mübadele gibi, çalışanın bir ihtiyacını karşıladığı bir yarı mübadelenin var olduğu anlamına gelmektedir. Bu değişim, ihtiyaçların karşılandığı ve çalışanın işten memnun olduğu işi gerçekleştirirken çalışan tutumunda bir değişikliği beraberinde getirmektedir. Bu noktadan hareketle öncelikle örgüt için gerekli olan ihtiyaçların doğru saptanması gerekmektedir. Örgüt içerisinde yapılan ihtiyaç analizi sonucunda yapılması gereken işin tanımı belirlenmeli ve bu görev tanımı netleştirilmelidir. Görev tanımına uygun seçimin yapılabilmesi için işi pozisyonun gereklilikleri, bu pozisyona seçilecek işgörenin ne gibi nitelikler taşıması gerektiği tespit edilmelidir.

Seçilecek olan adaylar için çeşitli kişilik envanterlerinin uygulanması, iş tanımının açık ve net bir şekilde kişiye aktarılması, oryantasyon programları ile kişinin iş ile olan uyumunun hem kişi hem de örgüt açısından değerlendirilmesine olanak sağlanmalıdır. Edwards (1991); kişi-iş uyumunun yüksek düzeyde sağlanmış olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığını, performansı yükselttiğini ve işten ayrılma eğilimini azalttığını savunmaktadır. Buradan yola çıkarak işin gerekliliklerine uygun niteliklere sahip olan kişilerin işe alınmaları şirketlerin çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttıracak ve işten ayrılma niyeti, çalışan devir hızı düşecektir. Çalışanların işten ayrılmalarının işletmeler açısından bir maliyet unsuru olduğu düşünüldüğünde kişi-iş uyumu düzeyinin artırılması işletmeleri bu maliyet yükünden kurtaracaktır.

Kişi-iş uyumu etkili bir şekilde sağlandığında çalışanlar örgüte uyum sağladığında iş tatmini, iş doyumu ve kişi-örgüt uyumu artmaktadır (Cable ve deRue, 2002).

Arthur vd., (2006), iş tatmini, iş tutumları ve işten ayrılma gibi çalışan tutumları üzerinden kişi-örgüt uyumu ve iş performansı arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Değerlerin uyumu, kişilik uyumu ve çalışma ortamının uyumu kişi-örgüt uyumunun boyutları olarak kabul edilmektedir. Bu boyutlar arasındaki uyum; iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışanların işe devam etme niyetleri ile ilişkilidir (Westerman ve Cry, 2004). Bu noktadan yola çıkarak, işletmeler kişi-örgüt uyumunu arttırmak için değer, hedef ve normlarını açık ve net bir şekilde ortaya koymalı; çalışanlar ve örgüt arasında inanç, değer, tutum birliği sağlandığında iş tatmini ve örgütsel bağlılık artacak; işten ayrılma niyeti azalacaktır.

Kişi-yönetici uyumu araştırmasının tipik olarak bir organizasyon üyesi ile yöneticisi arasındaki değer, kişilik ve hedef uyumudur (Kristof, 2005). Kişi-örgüt uyumu düzeyi arttırıldığında, kişinin öz-yeterliliği, iş tatmini, örgütsel bağlılığı artacak; bu durum çalışma performansına yansıyacak; dolaylı olarak da yönetici memnuniyetinin artmasına olanak sağlayacaktır.

Kişi ile çalışma grubu arasındaki uyumluluk değerler, hedefler, kişilik ve yetenekler gibi bireysel özelliklere ilişkin benzerlik ve tamamlayıcılığa dayanır (Seong and Choi, 2019). Kişi-ekip uyumu sağlandığında iş tatmini, örgütsel bağlılık artacak, işten ayrılma niyeti azalacaktır. Yöneticiler çalışma gruplarını oluştururken takım çalışmasına yatkın kişileri seçmeli ve bu kişilerin yetenek ve özelliklerinin birbirini tamamlayacak şekilde ve heterojen olmasına özen göstermelidirler.

Kişi-ekip uyumu yüksek düzeyde sağlandığında, kişinin çalışma ortamı ile olan etkileşimi güçleneceğinden, çalışma performansı artacak; kişi ve çalışma grubu özellikleri birbirini tamamlayacağından daha verimli çalışılacak ve görece

daha nitelikli işler ortaya konacaktır. Bu durum iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttıracığından işten ayrılma niyeti azalacaktır.

İşten ayrılma niyetinin azaltılması için uyum türlerinin düzeylerinin artırılmasının yanı sıra çalışanların performansları karşılığında verilen ödül ve cezaların adil olması, yöneticilerin tutum ve davranışlarının tutarlı olması, çalışanlara şirket içerisinde sunulan eğitimlerin verimliliği, kariyer geliştirme olanaklarının olması, terfi ve ücret politikalarında adil olunması, çalışanlara sunulan sosyal hakların iyileştirilmesi gibi çözümler önerilebilir. Fazla iş yükünün ve rol belirsizliklerin olduğu bir çalışma ortamında işten ayrılma niyeti artacaktır.

İşe yabancılaşmanın sebeplerini Temel vd.(2013); bürokrasi, teknolojiye odaklanma, çatışma ve iş tatminsizliği olarak belirlemiştir. Ayrıca stres, örgütsel bağlılığın düşük olması, karar almada düşük katılım işe yabancılaşmaya neden olmaktadır. Kalitede düşüş, üretimde azalma, iş faaliyetlerinin sabote edilmesi, etik olmayan faaliyetlerde artış, örgütsel hedeflere ulaşma isteğinin olmaması, sorumlulukları yerine getirmeme, tükenmişlik ve sağlık sorunları, işten ayrılmalar, devamsızlıklar, yapılan işi anlamlandırma gibi durumlar işe yabancılaşmanın sonuçlarıdır (Sulu vd.,2010). Bu durumda bürokrasiye daha az yer verilmeli, çalışanların karar verme süreçlerine zaman zaman katılımları sağlanmalı, yapılan işlerin diğer departmanların yaptığı işe ne gibi katkılar sağladığının çalışan tarafından bilinmesi sağlanmalı böylece kurumun bir parçası olduğu ve bu kurum için ne kadar yararlı olduğu farkettilmelidir. Çalışanın mevcut yeteneklerini kullanarak saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarının karşılanması sağlanmalıdır. Özellikle üstlerin astlara verdikleri geribildirimlerin düzenli ve yapıcı olması önemlidir.

KAYNAKÇA

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A. ve Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions. *Personnel Review*, 47(4), 863–881. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0085>
- Abraham, J. (2004). Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité. Dans S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (Dir.), *La gestion des carrières: enjeux et perspective* (35-54). Paris, France: Vuibert.
- Abrams, D., Ando, K. Ve Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Crosscultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology bulletin*, 24 (10), 1027-1039.
- Adkins, C. L., Ravlin, E. C. ve Meglino, B. M. (1996). Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. *Group and Organization Management*, 21(4), 439–460. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601196214005>
- Afsar, B., Badir, Y., ve Khan, M. M. (2015). Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105-116.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations : A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, 84 (5), 888-918.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50 (2), 179-211.

- Akman, E. (2021). Kişi-İş Uyumu Ve Kişilik Özelliklerinin Çalışan İş Performansı Üzerindeki Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Başkent Üniversitesi.
- Aktaş, M. (2011). Kùltürel Değerler ve Kişi Örgüt -Kişi-İş Uyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 26.1, 13-21.
- Akyıldız, H., ve Dulupçu, M. A. (2003). Kavramsal ve Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İBFF Dergisi*.
- Allen, D. G. ve Griffeth, R. W. (2000). Job performance and turnover: A review and integrative multi-route model. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 525-548.
- Allen, D.,G., L., M. Shore ve W. Griffeth. R., (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*, volume 29, no 1, 99-118.
- Andela, M., M. ve van der Doef (2018). A Comprehensive Assessment of the Person-Environment Fit Dimensions and Their Relationships with Work-Related Outcomes. *Journal of Career Development*, vol.46, no5, p.550-566.
- Anderson, J. C., Milkovich, G. T. ve Tsui, A. (1981). A model of intra-organizational mobility. *Academy of Management Review*, 6 (4), 529-538.
- Appelbaum, E. (2004). Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs ». Dans *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle?*, sous la direction de Gregor Murray et al., s. 119-154. St-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval.
- Argyris, C. (1973). Some limits of rational man organizational theory. *Public Administration Review*, 253-267.

- Argote, L. ve Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150-169.
- Arnaud, S., Frimousse, S. ve Peretti, J.-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines: implications et enjeux. *Management and Avenir*, 28(8), 294–314. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0294>
- Artar, M. (2018). İşe Yabancılaşmayı Etkileyen Faktörler Ve İşten Ayrılmaya Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, volume 37, (3), 670-687.
- Arthur, M. B. (2008). Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, 61(2), 163–186. <https://doi.org/10.1177/0018726707087783>
- Arthur, W. Jr, Bell, S. T., Villado, A. J. ve Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786–801. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.786>
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Ashkanasy, N. M., ve O'Connor, C. (1997). Value congruence in leader-member exchange. *Journal of Social Psychology*, 137(5), 647-662.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and

Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956–963.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.039>

Atalay, M. (2013). Kurumsal Ataletin Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ateş, E. (2020). *Kişİ-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Kişiler Arası Çatışmanın Düzenleyici Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi.

Atmojo, M. (2015). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *Int. Res. J. Bus. Study.*, 5, 113–128.

Ayaydın, Ç.İ. (2012). İşyerinde Psikolojik Şiddetin İş Tatmini, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydoğan, E. (2015). Marx Ve Öncüllerinde Yabancılaşma Kavramı. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (54), 273-281.

Azizoğlu, Ö., Polatçı, S. ve Özyer, K. (2015). The effect of person – job fit on burnout and its dimensions: a study in Turkey, *7th South Asian International Conference on Meeting the Challenge: Navigating the Future*, 19th-21 August 2015. Islamabad.

Badger, J. M. (2014). *The formative nature of perceived person-environment fit* (Doctoral dissertation, The George Washington University).

Banai, M., ve Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42(4), 463–476.

- Barutçu, E., Öktem, Ş.(2003). İş İşgören Uyumu Açısından Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama, *Kongre Kitapçığı*, 41-49.
- Baruch, Y., Szűcs, N., ve Gunz, H. (2015). *Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts*. Career Development International.
- Batt, R., Colvin, A. J. ve Keefe, J. (2002). Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *ILR Review*, 55 (4), 573-594.
- Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56 (3), 369-407.
- Blau, F. D. ve Kahn, L. M. (1981). Causes and consequences of layoffs. *Economic Inquiry*, 19 (2), 270-296.
- Blau, G. ve Lunz, M. (1998). Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external, personal, and workrelated variables. *Journal of Vocational Behavior*, 52 (2), 260-269.
- Blau, G. (2007). Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 70 (1), 135-148.
- Branham, L. (2012). *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. Deuxième édition. New York: Amacom, s.242.
- Bocock, R. (2005) *Tüketim*. Ankara: Dost Yayınları.
- Bozkurt, N. (2009). *Hegel*. İstanbul: Say Yayınları.
- Boxall, P., Macky K., ve Rasmussen, E. (2003). Labour Turnover and Retention in New Zeland: The Causes and Consequences of Leaving and Staying with

Employers », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, volume 41, no 2, 195-214.

Bowen, D. E., Ledford, G. E., ve Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *The Academy of Management Executive*, 5(4), 35-51.

Büyükyılmaz, O. (2007). İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi SBE.

Byza, O. A. U., Schuh, S. C., Dörr, S. L., Spörrle, M., Maier, G. W. (2017). Are two cynics better than one? Toward understanding effects of leader–follower (in) congruence in social cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1246– 1259. <https://doi.org/10.1002/job.2200>

Cable, D. M., DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>

Cable, D.M. ve Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294-311.

Cable, D. M., Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822–834. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822>

Cadet, J. J. (2014). Travail aliéné chez Karl Marx: un sujet «désobjectivé» dans des processus d’objectivation. In *Journée des doctorants de l'ED 31, 2014:" Au travail!"*.

Cadet, J. J. (2020). Le marxisme haïtien. Marxisme et anticolonialisme en Haïti (1946-1986). *Nouveaux Cahiers du socialisme*, 26, 254-256.

- Campbell, D. P., ve Borgen, F. (1999). Holland's theory and the development of interest inventories. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 86-101.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research, *Journal of Applied Psychology*, (76) 2, . 199-212.
- Campion, M. A., Cheraskin, L. ve Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1518-1542.
- Can, A. (2019). Kişi-Örgüt ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- 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(3), 411-429.
- Carless, S. A. Ve Arnup, J. L. (2011). A longitudinal study of the determinants and outcomes of career change. *Journal of Vocational Behavior*, 78 (1), 80-91.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior, *International Journal of Manpower*, (26), 2, s. 177-195.
- Cascio, W. F. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organizations*, 3e édition, Boston : PWS-KENT Publishing Company, 322 p.
- Cevizci, A.(2010). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.

- Chang, H.T., Chi, N.W., ve Chuang, A. (2010). Exploring the moderating roles of perceived person job fit and person organisation fit on the relationship between training investment and knowledge workers' turnover intentions. *Applied Psychology*, 59 (4), 566-593.
- Chanut, V., Guibert, N., Rojot, J. ve Dubois, P. L. (2011). Les limites de la rationalité limitée? *Un essai de réflexion en sciences de gestion. Management & Avenir*, 8, 97-117.
- 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.
- Chi, N.W., ve Pan, S.Y. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology*, 27 (1), 43-56.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.
- Çavdar, H. , Çavdar, M. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çelebi, N., Ülker, N. (2013). Yükseköğretim kurumlarında eğitimci bireylerin uyum algı ve davranışlarını etkileyen unsurlar. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 127-139.

- Çetinkaya, M. C. (2019). Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Birey-Örgüt Uyumu, Birey-İş Uyumu, İşten Ayrılma Niyeti Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyicilik Rolü: Perakende Sektörü Örneği, *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi.
- Dallaire, M., Dufour, C., ve Deschênes, M. C. (2009). L'entreprise-école la bouquinerie de TCG. In 027974 *Actes du 29e Colloque de l'AQPC. Association québécoise de pédagogie collégiale*,.
- Darrow, J. B., ve Behrend, T. S. (2017). Person-environment fit is a formative construct. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 117-131.
- De Fruyt, F. (2002). A person-centered approach to P-E fit questions using a multiple-trait model. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 73-90.
- De Fruyt, F., ve Mervielde, I. (1999). RIASEC types and big five traits as predictors of employment status and nature of employment. *Personnel Psychology*, 52, 701-727.
- De Luis Carnicer, M. P., Sánchez, A. M., Pérez, M. P. ve Jiménez, M. J. V. (2004). Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors. *Personnel Review*, 33 (2), 222–240.
- De Vos, A., Dewettinck, K. ve Buyens, D. (2008). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30 (2), 156-175.
- Demir, Zafer (2018). Karl Marx'ın bakış açısından kapitalist toplumda yabancılaşma ve sonuçları. *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 3(5): 63-74.
- Dejours, C. (2006), « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx*, 39,1, pp. 123-144.

- Deschênes, A.A., Dufour M. (2020). Fidélisation: l'importance de l'Adéquation entre la personne et son environnement de travail. <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-1/adequation-personne-environnement-travail>
- Dessler, G. (2005). *Management, Leading People and Organizations, in the 21st Century*, Edition USA.
- Drucker, P. (1994). *The theory of the business*.
- Edwards, J.R. (1991). *Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique*; John Wiley and Sons: New York, NY, USA s. 283–357.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Edwards, P. K. (1995). Human Resource management, union voice and the use of discipline: an analysis of WIRS3, *Industrial Relations Journal*, volume 26, no 3, 204-220.
- Edwards, J. R. ve Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of personenvironment fit. *Journal of Managerial Issues*, 22 (4), 476-493.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., ve Van Harrison, R. (1998). Person-environment fit theory. *Theories of organizational stress*, 28, 67.
- Edwards, J. R. (2001). *Ten difference score myths*. *Organizational Research Methods*, 4, 265-287.
- Edwards, J. R., ve Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C.

Ostroff, ve T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 209-258). New York, NY: Lawrence Erlbaum.

Efraty, D., Sirgy, J. M. Ve Claiborne, C.B. (1991). The effects of personal alienation. *Journal of Business and Psychology*, 5(1), 52-78.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.

Elma, C. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.*

Erdost, B. (2010). *Karl Marx: Yabancılaşma*. Ankara: Sol Yayınları.

Ergin, M. E. (2021). Fizyoterapistlerde Kişi Örgüt Uyumu ve Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ankara İli Kamu Hastaneleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi.

Ergun Özler, D., ve Özçınar Dirican, M. (2014). Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(39), 291-309.

Eroğlu, A. (2020). *İş Yükü ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü: Kamuda Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.

Equeter, E. ve Hellemans, C. (2016). Déterminants personnels de l'intention de réaliser une mobilité inter-et intra-organisationnelle. *Canadian Journal of*

Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement, 48 (3), 171-181.

Farr-Wharton, R., Brunetto, ve Shacklock, K. (2011). Professionals' supervisor-subordinate relationships, autonomy and commitment in Australia: A leader-member Exchange theory perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17).

Fettahloğlu, T., (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE*

Feuerbach, L. (2013). *Das Wesen des Christentums*. Berlin: Reclam.

Fields D., Dingman M.E., Roman P.M. ve Blum T.C. (2005). Exploring predictors of alternative job change », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, volume 78, (1), 63-82.

Fischbach, F. (2006). Activité, Passivité, Aliénation : Une lecture des Manuscrits de 1844. *Actuel Marx*, 39, 1, pp. 13-27.

Fishbein, M., ve Ajzen, I. (1976). Misconceptions about the Fishbein model: Reflections on a study by Songer-Nocks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12(6), 579-584.

Furnham, A. (2001). Vocational preference and P-O fit: Reflections on holland's theory of vocational choice. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 5-29.

George, M., Jennifer, J. R., ve Gareth. (1996). *Organizational Behavior*, Addison-Wesley Publishing Company, USA.

- Gerhart, B., Reynes, S. L. (1991). Determinants and Consequences of Salary Negotiations by Male and Female MBA Graduates. *Journal of Applied Psychology*, 76: 256–262.
- Geyer, F., (2004). “*Sociology of Alienation*”, *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Greguras, G. J., ve Diefendor, J. M. (2009). Different satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using selfdetermination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 465.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., ve Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Griffeth, R. W. ve Hom.W.P. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks : Sage Publications. 288 p.
- Gillan, S., Starks, L. (2007) The Evolution of Shareholder Activism in the United States. *Journal of Applied Corporate Finance*, 19, 55-73.
- Godard, J. (2001). High Performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work, *Industrial and Labor Relations Review*, volume 54, (4), 776-805.
- Gottfredson, L. S., ve Richards, J. M. (1999). The meaning and measurement of environments in Holland's theory. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 57-73.

- Goyette, N. (2016). D  velopper le sens du m  tier pour favoriser le bien  tre en formation initiale    l'enseignement. *Revue canadienne de l'  ducation*, 39(4), 1–29. <http://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/view/2267>
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, volume 44, (1), 180-191.
- G  l, S. (2019). *Kişi-İş Uyumunun   rg  tsel Vatandaşlık Davranışları   zerine Etkisi*, Y  ksek Lisans Tezi, Sel  uk   niversitesi.
- Hala  oğlu, B. (2008).   niversitelerdeki Akademik Personelin Meslek   Yabancılaşma D  zeylerinin   ok Boyutlu İncelenmesi. *Yayınlanmamış Y  ksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe   niversitesi SBE*.
- Hambleton, A. J., Kalliath, T., ve Taylor, P. (2000). Criterion-related validity of a measure of person-job and person-organization fit. *New Zealand Journal of Psychology*, 29(2), 80-85.
- Hair Jr. J., E.R. Anderson, L.R. Tahtam ve C.W. Black,(1998). *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice- Hall International Inc., New Jersey.
- Hargie, O., Tourish, D. ve Wilson, N. (2002), “Communication Audits and Effects of Increased Information: A Follow-Up Study”, *The Journal of Business Communication*, 39, 414-436.
- Harris, J. I., Moritzen, S. K., Robitschek, C., Imhoff, A., & Lynch, J. L. A. (2001). The comparative contributions of congruence and social support in career outcomes. *The Career Development Quarterly*, 49, 314-323.
- Hassan, M. U., 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*, volume 2, (3), 172-188.

- Hoffman, B. J., 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.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003>
- Hogan, R., ve Blake, R. (1999). John Holland's vocational typology and personality theory. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 41-56.
- Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6, 34-45.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of career*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Holtom, B. C., Smith, D. R., Lindsay, D. R. ve Burton, J. P. (2014). The relative strength of job attitudes and job embeddedness in predicting turnover in a US military academy. *Military Psychology*, 26 (5-6), 397.
- Holtom, B. C., Mitchell T.R., LEE T.W. ve Inderrienden E.J. (2005). Shocks as cases of turnover: What they are and how organization can manage them », *Human Resource Management*, volume 44, numéro 3, pp. 337-352.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. Ve Sellar, C. L. (1984). The validity of Mobley's 1977 model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141–174.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. ve Griffeth, R. W. (1992). A metaanalytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 890-909.

- Hulin, C. L., Roznowski, M. ve Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological bulletin*, 97 (2), 233-250.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Igarria, M. ve Greenhaus, J.H. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: a structural equation model, *Association for Computing Machinery, Communications of the ACM*, 35(2), 34-49.
- İplik, F. N., Kılıç, K. C. ve Yalçın, A. (2011). The simultaneous effects of personorganization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 644-661.
- Ito, J. K. ve Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?. *Human Resource Management*, 44 (1), 5-19.
- Iverson, R. D. ve Deery M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, volume 7, s.71-87.
- Iverson, R. D. ve Pullman J. A. (2000). Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger: An event history analysis », *Journal of Management*, volume 26, (5), 977-1003.
- Janand, A. (2015). Quelle signification pour la mobilité interne des cadres? La mobilité interne aux quatre visages. *Revue de gestion des ressources humaines*, 96 (2), 42-59.
- Janand, A. ve Voynet-Fourboul, C. (2015). *Mobilité interne: ce sera avec les motivations intrinsèques!*, 1 (14), 11-45.

- Jackofsky, E. F. ve Peters, L. H. (1983). Job turnover versus company turnover: Reassessment of the March and Simon participation hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 490-495.
- Joo, B. K. ve Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (6), 482-500.
- Judge, T. A. ve Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359–394. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x>
- Karaca, M., İnce, F. (2016). İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler Mi? : Kamu Sektörü Örneği. *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(2), 45.
- Kasap, N. (2019). *Liderlik tarzı ve işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Kızıl, E. (2020). *Kişİ - İş Uyumu Kariyer Bağlılığı ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkiler Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W. ve Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital. *Human relations*, 49 (7), 947-976.
- Kim, M. S., Kim, S. Y. ve Shin, Y. (2011). Effects of gender similarity on relationships between person–group value fit and work attitudes. *Asian Journal of Social Psychology*, 14(1), 1–14. Repéré à <https://psycnet.apa.org/record/2011-03358-001>
- Kim, S., Tam, L., Kim, J. N. ve Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice,

supervisory justice ,authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (3), 308-328

Kraak, J. M., Lunardo, R., Herrbach, O. ve Durrieu, F. (2017). Promises to employees matter, self-identity too: Effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions. *Journal of Business Research*, 70, 108-117.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643-671.

Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., ve Colbert, A.E. (2002). “A Policy-Capturing Study of the Simultaneous Effects of Fit with Jobs, Groups, and Organizations”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, pp.985-993.

Kristof-Brown, A., Barrick, M. R. ve Kay S., C. K. (2005). When opposites attract: a multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality*, 73(4), 935–958. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00334.x>

Kristof-Brown, Zimmermann, R. D. ve Johnson, C. E. (2005). Consequences of Individuals's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*. 58: 281-342.

Kristof-Brown, A. L., Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp.3–50).

Washington, DC: *American Psychological Association*. doi:10.1037/12171-001

Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J. (2012). *Issues of person-organization fit. Perspectives on organizational fit* (p. 123–153). New York: Psychology Press.

Koçak, Ö. E. (2017). *How Employees Thrive at Work? Importance of Relationship Quality, Person-Job Fit and Recovery Experiences after Work Hours*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Larson, L. M., Rottinghaus, P. J., & Borgen, F. H. (2002). Meta-analyses of big six interests and big five personality factors. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 217-239.

Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38 (2), 233-250.

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.

Lee, T. W. ve Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19 (1), 51-89.

Lester, S. W. ve Kickul, J. (2001). Psychological contracts in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *People and Strategy*, 24 (1), 10-21.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper.

- Li, C. , Hung, C. (2010). An examination of the mediating role of person-job fit in relations between information literacy and work outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 22(5), 306-318.
- Lin, Y., Chen, A. S., ve Lai, Y. (2018). *Breach or bridge your career? Understanding the relationship between career plateau and internal employability*. Personnel Review.
- Liu, B., Liu, J. ve Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 38 (5), 615-625.
- Luna-Arocas, R. ve Camps J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions », *Personnel Review*, volume 37, (1), 26-46.
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Oxford, EN: Wiley Organization.
- Maden, C. ve Kabasakal, H. (2014). The simultaneous effects of fit with organizations, jobs and supervisors on major employee outcomes in Turkish banks: does organizational support matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (3), 341-366.
- Maertz, C. P., ve Campion, M. A. (1998). Turnover. *International review of industrial and organizational psychology*, 13, 49-82.
- Martin, C. ve Bennett, N. (1996), “The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment”, *Group Org. Manage.* 21(1), 84-104.
- Marx, K. (2014). *1844 El Yazmaları*. (Çev. Murat Belge). İstanbul: Birikim Yayınları.

- McDonald, S. et Benton, R. A. (2017). The structure of internal job mobility and organizational wage inequality. *Research in Social Stratification and Mobility*, 47, 21-31.
- McKenna, E. F. (1987). *Psychology In Business, Theory and Applications*, Lawrence Erlbaum Associates, London: Publishers Chanceny House.
- Memon, M. A., Salleh, R. ve Baharom, M. N.R. (2016). The Link between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover Intention. *European Journal of Training and Development*, 40 (6), 407-429.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538.
- Meyssonmier, R. ve Roger A. (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter ». Dans : *XVIIème Congrès de la AGRH – Le travail au coeur de la GRH*. (Reims, 16-17 novembre 2006), 1-23.
- Min, H. (2007). Examining sources of warehouse employee turnover. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37 (5), 375-388.
- Minibaş, J. (1993). Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE*.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. ve Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102 – 1121.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Reading : Addison-Wesley Publishing. s. 212.

- Moç, T.(2018). “Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşte Yabancılaşmaya Etkisinde Tükenmişliğin ve Presenteizmin Rolü”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi SBE, 2018.
- Morin, L. ve Renaud S. (2009). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération : État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail », Dans *20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)* (Toulouse, 10 septembre 2009), 17 p.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P. ve Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48 (4), 607-618.
- Moynihan, D. P. ve Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, personorganization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (2), 205-227.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Muchinsky, P. M., ve Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., ve Price, J. L. (1992). Employee commitment: Resolving some issues. *Work and occupations*, 19(3), 211-236.
- Mueller, C., Boyer, E., Price, J.L., Iverson, R. (1994). Employee attachment and non-coercive conditions of work. *Work and Occupations*, 21, 179-212.

- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. ve Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78 (4), 559-574.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research* (Vol. 1). lippincott williams and wilkins.
- Nakip,M.(2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Nelissen, J., Forrier, A. ve Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 152-168.
- Obakan, M. (2019). *The Moderating Role Of Psychological Capital On Contribution Of Person-Job Fit To Work Engagement: A Research On Private Sector Employees In Istanbul*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Orvis, K. A., Dudley, N. M. ve Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: a longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1183-1193.
- Ostroff, C. ve Clark, M. A. (2001). Maintaining an internal market: Antecedents of willingness to change jobs. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 425-453.

- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- Park, J. ve Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?. *Leadership in Health Services*, 22 (1), 20-38.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a Vocation*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Paillé, P. ve Dufour, M.-È. (2013). Employee responses to psychological contract breach and violation: Intentions to leave the job, employer or profession. *Journal of Applied Business Research*, 29 (1), 205-216.
- Piasentin, K. A., Chapman, D. S. (2006). Subjective person-organization- fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 202–221.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.001>
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa City, IA: Iowa State University Press.
- Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543–565.
- Price, J.L. (1997), “Handbook of organizational measurement”, *International Journal of Manpower*, 18(41516), 303-558.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover, *International Journal of Manpower*, volume 22, numéro 7, 600-624.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A. ve LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressorhindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 438-454.

- Randahl, G. J. (1991). A typological analysis of the relations between measured vocational interests and abilities. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 333-350.
- Resick, C. J., Baltes, B. B., ve Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1446.
- Rhodes, S. R. ve Doering, M. (1983). An integrated model of career change. *Academy of Management Review*, 8 (4), 631-639.
- Rhodes, S. R. ve Doering, M. (1993). Intention to change careers: Determinants and process. *The Career Development Quarterly*, 42 (1), 76-92.
- Rigotti, T., Korek, S. ve Otto, K. (2014). Gains and losses related to career transitions within organisations. *Journal of Vocational Behavior*, 84 (2), 177-187.
- Ritzer, G. ve Stepnisky, J. (2014) *Sosyoloji Kuramları*, (Çev. Himmet Hülür), Ankara: De ki Yayınları.
- Rolfhus, E. L., ve Ackerman, P. L. (1996). Self-report knowledge: At the crossroads of ability, interest, and personality. *Journal of Educational Psychology*, 88(1), 174-188.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. ve Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Sarpkaya A., Yılmaz S. (2009) Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2):315-333.

- Saks, A. M. ve Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50 (2), 395-426.
- Savickas, M. L., ve Gottfredson, G. D. (1999). Holland's theory (1959-1999): 40 years of research and application. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 1-4.
- Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 141-152.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature, *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Seong, J. Y., Kristof-Brown, A. L. (2012). Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 536–556.
- Seong J. Y., Choi J. N. (2019). Is Person–Organization Fit Beneficial for Employee Creativity? Moderating Roles of Leader–Member and Team–Member Exchange Quality. *Human Performance*, vol.32, no3-4, p.129-144.
- Schaubroeck, J., ve Lam, S. S. K. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1120–1136. <https://doi.org/10.5465/3069428>
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7 (4), 401-426.
- Schmieder, F. (2004). *The post-Hegelian Feuerbach. The religious critique of the 'essence of Christianity'*. In: Schmieder, F. *Ludwig Feuerbach and the entrance of classical photography - On the relationship between anthropological and historical materialism*. Berlin: Philo.

- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, pp. 437-453.
- Scroggins, W.A. (2008). The relationship between employee fit perceptions, job performance, and retention: Implications of perceived fit. *Empl. Responsib. Rights J.*, 20, 57–71.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: *A review of the literature*, Osaka Keidai Ronshu, 54(6), 179-196.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. ve Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41 (5), 511-525.
- Shaw, J. D., Gupta, N. ve Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 50-68.
- Shelton, C. D., McKenna, M.K. ve Darling, J. R. (2003). Leading in the age of paradox: optimizing behavioral style, job fit and cultural cohesion. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), 372-379.
- Schneider, B., Goldstein, H.W., ve Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., ve Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462-470.
- Sulu S., Ceylan A., Kaynak R., (2010), “Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals”, *International Journal of Business and Management*, Vol.5, No.8, pp. 27-38.

- Supeli, A. ve Creed, P. A. (2016). The longitudinal relationship between protean career orientation and job satisfaction, organizational commitment, and intention-to-quit. *Journal of Career Development*, 43 (1), 66-80.
- Steel, R. P. ve Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 271-282.
- Swider, B. W., Zimmerman, R.D. ve Murray R. Barrick (2014). Searching for the Right Fit: Development of Applicant Person-Organization Fit Perceptions During the Recruitment Process. *Journal of Applied Psychology*, vol. 100, no 3, p. 880-893.
- Şahin, H. ve Şahingoş, S.A. (2013), “The Relationship between Personnel Workload and Work Satisfaction within Accommodation and Nutrition Establishments”, *American International Journal of Social Science*, 2(3), 10-18.
- Şenel, Ö. (2021). *Kişİ-İş Uyumu ve İşe Tutulma İlişkisi: İşİ Biçimlendirmenin Aracılık Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgeçici, T., ve Fettahloğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 569-587). Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF.
- 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.
- Temel C., Mirzeoğlu N., Mirzeoğlu A.D., (2013), “An Investigation of Physical Education Teachers’ Work Alienation Level According to Some Variables”, *International Journal of Academic Research*, Vol.5, No.4, pp.502-508.

- Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tews, M. J., Michel, J. W. ve Stafford, K. (2018). Abusive Coworker Treatment, Coworker Support, and Employee Turnover. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
- Tinsley, H.E.A. (2000). The congruence myth: An analysis of the efficacy of the personenvironment fit model. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 147-179.
- Tracey, T., ve Rounds, F. (1993). Evaluating Holland's and Gate's vocational interest models. *Psychological Bulletin*, 113, 229-246.
- Tremblay, M. ve Roger, A. (2004). Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 996-1017.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 621-638.
- Tschopp, C., Grote, G. ve Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the job satisfaction–turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (2), 151-171.
- Tuna, M., ve Yeşiltaş, M. (2014). Liderliğin etik boyutu: Etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler ta rafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37 (1), 71-83.

- Uçanok, B. (2008). *The Effects of Work Values, Work Centrality and Person-Job Fit on Organizational Citizenship Behavior*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora tezi.
- Usta, Ö. Ç. (2017). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Uysaler, A.L. (2010). Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi ile Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünsar, A.S. ve D. Karahan. (2011). Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*, 21, 361-378.
- Valentine, S., Godkin, L. (2017). Banking employees' perceptions of corporate social responsibility, value-fit commitment, and turnover intentions: Ethics as social glue and attachment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(2), 51–71.<http://dx.doi.org/10.1007/s10672-017-9290-8>
- Vancouver, J. B. ve Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333–352. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x>
- Vandenberg, R.J. ve Barnes, J.B. (1999), “Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?”, *Human Relations*, 52, 1313-1336.
- Van Vianen, A. E. M., Shen, C.-T. ve Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context.

Journal of Organizational Behavior, 32(6), 906–926.
<https://doi.org/10.1002/job.726>

Van Vianen, A. E. (2018). Person-Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.

Vardi, Y. ve Hammer, T. H. (1977). Intraorganizational mobility and career perceptions among rank and file employees in different technologies. *Academy of Management Journal*, 20 (4), 622-634.

Verquer, M.L., Beehr, T.A. ve Wagner, S.H. (2006) A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *J. Vocat. Behav.* , 63, 473–489.

Vilela, B. B., González, J. A. V., ve Ferrín, P. F. (2008). Person–organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor–salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 1005-1019.

Waltz CF, Strickland OL, Lenz ER. *Measurement in Nursing and Health Research*. New York: Springer Publishing Company; 2010. p.176-8.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 173-194.

Westerman, J. W., ve Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.

Xie, B.; Xin, X.; ve Bai, G.(2016). Hierarchical plateau and turnover intention of employees at the career establishment stage: Examining mediation and moderation effects. *Career Dev. Int.*, 21, s. 518–533.

- Yaşar, N. (2009). *The Relationship Between Perceived Sufficiency of HRM Practices, Person-Organization Fit, Person-Job Fit and Anxiety*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Yıldırımbulut, E. (2006). *The Effects of Person-Job Fit, Person-Organization Fit and Social Support on Job Stress: A Study in Call Centers*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yücel, İ., ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi : “Başka Bir Yol Daha Olmalı ”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2): 159-177.
- Zhang, J. C., Ling, W. Q., Zhang, Z. Y., ve Xie, J. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(10), 1657-1666.
- Zhang, Z., Wang, M., ve Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: the mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37 (2), 197-206.



EKLER

EK 1. ANKET

Bu anket, “**Kişi-İş Uyumu Kişi-Örgüt Uyumu Kişi-Yönetici Uyumu Kişi-Ekip Uyumu ve İşten Ayrılma Niyetinde Yabancılaşmanın Aracı Rolü**” başlıklı doktora tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Lütfen **cevaplandırılmamış ifade bırakmayınız ve her soru için yalnız bir seçeneği işaretleyiniz**. Ankette yer alan maddeler 5 dereceli Likert formatına uygun şekilde düzenlenmiştir. Yanıt kategorileri, “(1) Kesinlikle Katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum”, “(4) Katılıyorum” ve “(5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beş kategoriden oluşmaktadır.

Bu çalışmaya sağlayacağınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Araştırma Sorumlusu: Burcu UĞUR

Danışman: Doç.Dr. Mustafa KARACA

1. Kısım					
1.1. Kişi İş Uyumu	1	2	3	4	5
Benimle aynı işi yapan diğer insanlarla iyi anlaşırım.	1	2	3	4	5
Bu iş, bir işte aradığım özellikler açısından bana çok uygun.	1	2	3	4	5
Başkalarının bu iş ile uyumlu olduğumu söyleyeceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Bu işin bana sundukları ile bir işte aradığım şeyler uyumludur.	1	2	3	4	5
Bir işte aradığım nitelikler şu anki işim tarafından çok iyi bir şekilde yerine getiriliyor.	1	2	3	4	5
Şu anda yapmakta olduğum iş bana bir işten beklediğim hemen hemen her şeyi veriyor.	1	2	3	4	5
Kişisel yeteneklerim ve işin gereklilikleri arasında iyi bir eşleşme vardır.	1	2	3	4	5
Yeteneklerim ve eğitimim işimin gereklerine çok uygun.	1	2	3	4	5

Kişisel yeteneklerim ve eğitimim için bana yüklediği talepler ile eşleşmektedir.	1	2	3	4	5
1.2. Kişi Örgüt Uyumu					
İşyerinde çalışan diğer kişilerle iyi anlaşırım.	1	2	3	4	5
Bir işyerinde aradığım özellikler açısından çalıştığım iş yeri benim için çok uygun.	1	2	3	4	5
Başkalarının çalıştığım iş yeri ile uyumlu olduğumu söyleyeceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Kişisel değerlerimin iş yerimin değerleri ile uyumlu olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Kişisel değerlerim iş yerimin değerleri ve kültürüyle örtüşür.	1	2	3	4	5
İş yerimin değerleri ve kültürü, hayatta değer verdiğim şeylerle uyum sağlar.	1	2	3	4	5
Bu işyeri için önemli olduğumu hissediyorum çünkü iş arkadaşlarımdan çok farklı beceri ve yeteneklere sahibim.	1	2	3	4	5
Bu işyerinde öne çıktığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu işyerinin çalışmasını sağlayan yapbozun eşsiz bir parçası olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
1.3. Kişi Yönetici Uyumu					
Yöneticim ile iyi uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
Yöneticim bir yöneticide aradığım özellikler açısından benim için uygundur.	1	2	3	4	5
Başkalarının yöneticim ile iyi bir uyum içinde olduğumu söyleyeceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Değerlerim, yöneticimin değerleri ile eşleşir ve onun değerleri ile uyumludur.	1	2	3	4	5
Kişiliğim yöneticimin kişiliği ile uyumludur.	1	2	3	4	5
Hayatta başarmayı umduğum şeyler, yöneticimin başarmayı umduğu şeylere çok benziyor.	1	2	3	4	5

Yöneticimin hedefleri kendi hedeflerim ile uyumludur.	1	2	3	4	5
Şuanda çalıştığım yöneticim bir yöneticiden beklediğim her şeyi sağlıyor.	1	2	3	4	5
Yöneticim bir yöneticide ihtiyaç duyduklarımı sağlıyor.	1	2	3	4	5
Bir yöneticide aradığım nitelikler şuan ki yöneticimde mevcut.	1	2	3	4	5
Yöneticimin bana sundukları ile benim bir yöneticimden beklediklerim arasında iyi bir uyum vardır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin talepleri ile sahip olduğum yetenekler uyumludur.	1	2	3	4	5
Yeteneklerim yöneticimin gereksinimleri ile uyumludur.	1	2	3	4	5
Yeteneklerim, yöneticimin bana yüklediği talepler ile eşleşmektedir.	1	2	3	4	5
Yöneticimin taleplerini karşılayabiliyorum.	1	2	3	4	5
1.4. Kişi Ekip Uyum					
İş yerindeki diğer çalışanlarla uyum içinde çalışırım.	1	2	3	4	5
Çalıştığım ekip bir ekipte aradığım özellikler açısından benim için uygundur.	1	2	3	4	5
Başkalarının ekiple uyumlu olduğumu söyleyeceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Değerlerim çalışma arkadaşlarımla değerleri ile eşleşir ve onların değerleri ile uyumludur.	1	2	3	4	5
Kişiliğim ekibin kültürü ile uyumludur.	1	2	3	4	5
Hayatta başarmayı umduğum şeyler, ekip üyelerimin başarmayı umduğu şeylere çok benziyor.	1	2	3	4	5
Ekibin hedefleri kendi hedeflerim ile uyumludur.	1	2	3	4	5
Şuanda birlikte çalıştığım ekip bana bir ekipten beklediğim her şeyi sağlıyor.	1	2	3	4	5
Ekibim bir çalışma grubundan ihtiyacım olanları karşılıyor.	1	2	3	4	5

Bir ekipte aradığım nitelikler, şu anki ekibim tarafından yerine getiriliyor.	1	2	3	4	5
Ekibin bana sundukları ile bir ekipten beklediklerim arasında iyi bir uyum var.	1	2	3	4	5
Ekibin talepleri ve yeteneklerim arasında uyum vardır.	1	2	3	4	5
Yeteneklerim, ekibimin gereksinimleriyle uyumludur.	1	2	3	4	5
Yeteneklerim ekibin benden beklentileriyle eşleşir.	1	2	3	4	5
Ekibin taleplerini karşılayabiliyorum.	1	2	3	4	5
1.5. İşe Yabancılaşma					
Günlük işlerimi yaparken özgürüm.	1	2	3	4	5
İşlerimi yaparken kendi kararlarımı verebilme imkanım vardır.	1	2	3	4	5
Yaptığım günlük işlerimin denetiminin nasıl yapıldığına dair hakimiyetim azdır.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili birçok kararı üstüme danışmadan alırım.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda yaptığım günlük işler çoğunlukla başkaları tarafından belirlenir.	1	2	3	4	5
İş rolümün işlemede kendi kararlarımı veririm.	1	2	3	4	5
Yaptığım işler, çalıştığım kurumun başarılı bir şekilde çalışmasına önemli bir katkı sağlar.	1	2	3	4	5
Yaptığım işin amacını tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor.	1	2	3	4	5
Yaptığım işler geçekten önemli ve faydalıdır.	1	2	3	4	5
Yaptığım işin öneminin ne olduğunu merak ettiğim zamanlar oluyor.	1	2	3	4	5
Yaptığım işin burada çok az önemli sayıldığını hissettiğim zamanlar oluyor.	1	2	3	4	5
Yaptığım işin çalıştığım kurumun genel işleyişine nasıl uyduğunu anlıyorum.	1	2	3	4	5
Yaptığım işler, başkalarının işleriyle nasıl uyduğunu anlıyorum.	1	2	3	4	5
Yaptığım işte bir başarı hissi duymuyorum.	1	2	3	4	5
Aldığım ücret yaptığım işin en kârlı yönüdür.	1	2	3	4	5

Yaptığım iş, bana kişisel bir mutluluk sağlar.	1	2	3	4	5
Yaptığım işte gerçek yetenek ve becerilerimi kullanma imkanım çok az.	1	2	3	4	5
Yaptığım iş, kazanacağım deneyim için bir ödüldür.	1	2	3	4	5
Yaptığım iş rutin ve sıkıcı, yaratıcılık için çok az imkan tanıyor.	1	2	3	4	5
Yaptığım iş, ilginç ve zorlayıcıdır.	1	2	3	4	5

1.6. İşten Ayrılma Niyeti

Bu işyerinde önümüzdeki yıllarda da çalışmak isterim.	1	2	3	4	5
Önümüzdeki yıllarda başka bir işyerinde çalışmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Önümüzdeki 5 yıl içinde bu işyerinden ayrılmayı istemiyorum.	1	2	3	4	5
Diğer yerlerde iş bulma olanağımın olup olmadığına bakıyorum.	1	2	3	4	5
Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5

2. Kısım

Cinsiyetiniz

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek
- ☐ Diğer

Medeni Haliniz

- ☐ Evli
- ☐ Bekar
- ☐ Diğer

Eğitim Durumunuz

- ☐ İlk ve Ortaöğretim
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

Çalıştığınız Sektör
☐ Hizmet ☐ İmalat ☐ Diğer
Yaşınız
☐ 18-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri



EK 2: Etik Kurul Kararı

Kişi İş Uyumı ve İşten Ayrılma Niyetinde Yabancılaşmanın Aracı Rolü başlıklı doktora tez çalışması etik kurul kararı; Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 27.04.2021 tarih, 25.01.2021 evrak kayıt tarih ve 51817 protokol numarası ile olumlu sonuçlanmıştır.



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Burcu UĞUR

Doğum Yeri:

Yabancı Dil: Fransızca-İngilizce

Eğitim Geçmişi:

Doktora: Anadolu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2022

Yüksek Lisans: Anadolu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2015

Lisans: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Fransızca Öğretmenliği, 2011

Yayınlar:

Uğur, Burcu. “Girişimcilik Eğitiminin İlköğretim Programlarına Konulmasına Yönelik Model Önerisi” *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir (2015).*

Başar, Mehmet; Uğur, Burcu “Importance of Entrepreneurship Projects in Primary School Level Entrepreneurship Education Today’s Youngers Tomorrow’s Entrepreneurs” IX. European Conference on Social and Behavioral Sciences Paris, France (2016).