ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN ROLÜ

Öznur GENÇAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Esra ERENLER TEKMEN

Çankırı – 2023

T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞİN ROLÜ

Öznur GENÇAY
ORCID: 0000-0002-2824-7369

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Esra ERENLER TEKMEN

Çankırı- 2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ III
TEZ KABUL VE ONAY IV
ÖNSÖZ V
ÖZET VI
ABSTRACT VII
TABLO LİSTESİ VIII
ŞEKİL LİSTESİ IX
EKLER LİSTESİ X

1. GİRİŞ 1

2. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU 5
2.1. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramı ve Önemi 5
2.2. Kişi-Örgüt Uyumunun Bileşenleri 8
2.2.1. Değerlerin Uyumu 8
2.2.2. Hedeflerin ve Becerilerin Uyumu 9
2.2.3. Kişilik Uyumu 10
2.3. Kişi-Örgüt Uyumunun Türleri 12
2.4. Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Yaklaşımlar 14
2.4.1. Schneider'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı 14
2.4.2. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı 16
2.4.3. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı 17
2.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları 18

3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ÖRGÜTSEL ÇECİLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ 21
3.1. Örgütsel Özdeşleşme 21
3.1.1. Sosyal Kimlik Teorisi 23
3.1.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Özellikleri 25
3.1.3. Örgütsel Özdeşleşmeyi Sağlayan Faktörler 26

3.1.4. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri 28
3.1.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları 33
3.2. Örgütsel Çekicilik 34
3.2.1. Örgütsel Çekiciliğe Etki Eden Örgütsel Özellikler 36
3.2.2. Örgütsel Çekiciliğe Etki Eden Bireysel Özellikler 38
3.2.3. Örgütsel Çekicilikle İlgili Teoriler 39
3.2.4. Örgütsel Çekiciliğin Sonuçları 42
3.3. İşten Ayrılma Niyeti 44
3.3.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler 47
3.3.2. İşten Ayrılmanın Sonuçları 53
3.3.3. İşten Ayrılmanın Önlenmesi Konusunda Yapılabilecekler 57

4. UYGULAMA 60
4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi 60
4.2. Kavramlar Arası İlişkiler, Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli 60
4.3. Metodoloji 64
4.3.1. Veri Toplama Yöntem 64
4.3.2. Veri Toplama Araçları 65
4.3.3. Evren ve Örneklem 66
4.3.4. Verilerin Analizi 66
4.4. Bulgular 67
4.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular 67
4.4.2. Verilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 68
4.4.3. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Normallik Analizleri 69
4.4.4. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular 70

5. SONUÇ 75

KAYNAKÇA 80
EKLER 101
ÖZGEÇMİŞ 103

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım *Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Çekiciliğin Rolü* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

05/05/2023

İmza

Öznur GENÇAY

TEZ KABUL VE ONAY

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Öznur GENÇAY tarafından hazırlanan *Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Çekiciliğin Rolü* başlıklı bu çalışma, *05.05.2023* tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *oybirliği* ile başarılı bulunarak jürimiz *tarafından İşletme* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Danışman	: Dr. Öğr. Üyesi Esra ERENLER TEKMEN	İmza: ……..
Üye	: Doç. Dr. Aysun ÇETİN	İmza: ……..
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Abdullah BAŞ	İmza: ……..

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 19/04/2023 tarih ve 2023/18-08-C sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Coşkun POLAT

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tezin başarıyla tamamlanmasında emeği geçen, yönlendirmeleri, desteği ve cesaretlendirmeleriyle bana yol gösteren danışmanım Esra Erenler Tekmen hocama, değerli rehberlikleri ve sürekli destekleri için minnettarım. Aynı zamanda, Abdullah Baş ve Aysun Aydın hocama da teşekkür etmek istiyorum. Onların bilgeliği, deneyimleri ve rehberlikleri olmadan bu tezi tamamlamak mümkün olmazdı.

Ayrıca, eşim Semih Gençay'a da en içten teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Her adımda benimle birlikte olan, moral veren ve desteğini esirgemeyen bir eşe sahip olmak gerçekten büyük bir şans. Onun destekleri olmadan bu tezi tamamlamak zor olabilirdi.

Son olarak, bu tezi tamamlamamda desteklerini esirgemeyen herkese bir kez daha teşekkür etmek istiyorum. Sizlerin varlığı, bu süreci daha anlamlı ve başarılı kıldı. Umarım bu çalışma, ilgili alanlarda yeni fikirlerin doğmasına katkı sağlar ve daha geniş bir araştırma perspektifi sunar.

05/05/2023

Öznur GENÇAY

ÖZET

Tezin Başlığı	**:** Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Çekiciliğin Rolü
Tezin Yazarı	**:** Öznur GENÇAY
Danışman	**:** Dr. Öğr. Üyesi Esra ERENLER TEKMEN
Anabilim Dalı	**:** İşletme Ana Bilim Dalı
Tezin Türü	**:** Yüksek Lisans
Kabul Tarihi	**:** 05.05.2023

Bu çalışmanın amacı, kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olup olmadığını belirlemektir. Bunun yanı sıra kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel çekiciliğin düzenleyici bir rolünün bulunup bulunmadığı da çalışma kapsamında incelenmiştir. Son olarak kişi-örgüt uyumunun örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği de çalışma kapsamında ele alınmıştır. Çalışmanın hipotezleri Manisa ilinde soğutma sistemleri üzerine üretim yapmakta olan bir fabrikanın 300 çalışanından elde edilen verilerle test edilmiştir. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır.

Çalışmada toplanan verilerin ve ölçeklerin uygunluğunu test etmek amacıyla öncelikle faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Modelde yer alan değişkenler arasındaki doğrudan etkileri test etmek için doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel çekiciliğin düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını belirlemek için SPSS Process Macro analizi kullanılmıştır. Kişi-örgüt uyumunun çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek içinse ANOVA testi uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyetini negatif yönde, örgütsel özdeşleşme düzeyini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel çekiciliğin düzenleyici bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mevcut çalışmada örgütte çalışma süresi arttıkça kişi-örgüt uyumu derecesinin arttığı gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Çekicilik.

ABSTRACT

Thesis Title **:**The Effect of Person-Organization Fit on Organizational Identification and Intention to Leave: The Role of Organizational Attractiveness
Author **:** Öznur GENÇAY
Supervisor **:** Assist. Prof. Esra ERENLER TEKMEN
Department **:** Department of Business Administration
Thesis Type **:** Master's Thesis
Date **:** 05.05.2023

The aim of this study is to determine whether person-organization fit has an effect on organizational identification and intention to leave. In addition, the study examines whether organizational attractiveness plays a moderating role in the relationship between person-organization fit and intention to leave. Finally, whether the person-organization fit differs according to the working time in the organization is all so discusset within the scope of the study. The hypotheses of the study were tested using data obtained from 300 employees of a factory in Manisa that produces cooling systems, and the data were collected through a survey method.

Factor analysis and reliability analysis were conducted to test the suitability of the data and scales collected in the study. Linear regression analysis was used to test the direct effects between variables included in the model. SPSS Process Macro analysis was used to determine whether organizational attractiveness plays a moderating role in the relationship between person-organization fit and intention to leave. ANOVA test was applied to determine whether person-organization fit differed significantly according to length of employment in the organization

According to the analysis, it has been determined that person-organization fit has a negative effect on turnover intention and a positive effect on organizational identification level. In addition, it has been found that organizational attractiveness plays a moderating role in the relationship between person-organization fit and turnover intention. The results of the study also indicate that as the length of employment in the organization increases, the degree of person-organization fit also increases.

Keywords: Person-Organization Fit, Organizational Identification, Intention to Leave, Organizational Attractiveness.

TABLO LİSTESİ

Tablo No **Sayfa**

Tablo 3.1: Örgütsel özdeşleşmenin tanımları 22
Tablo 3.2: Örgütsel özdeşleşmenin temel kavramlarının kısa bir özeti 25
Tablo 3.3: İşten ayrılmanın sonuçları 54
Tablo 3.4: Çalışanlar açısından işten ayrılmanın sonuçları 56
Tablo 4.1: Araştırmaya katılanların demografik verilerinin dağılımları 67
Tablo 4.2: Kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, örgütsel çekicilik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ait ifadelerin ortalama puan ve standart sapmaları 68
Tablo 4.3: Değişkenlerin güvenirlik analizi ve normallik testi sonuçları 70
Tablo 4.4: Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi 71
Tablo 4.5: Kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi 71
Tablo 4.6: Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel çekicilik algısının düzenleyici rolünün değerlendirilmesi 72
Tablo 4.7: Örgütteki çalışma süresine ait tanımlayıcı istatistikler 73
Tablo 4.8: Varyansların homojenliği testi 73
Tablo 4.9: Varyans analizi tablosu 73
Tablo 4.10: Çoklu karşılaştırma tablosu 74
Tablo 4.11: Çalışmanın hipotezlerine ilişkin bulgular 74

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No **Sayfa**

Şekil 2.1: ASA döngüsü 16
Şekil 2.2: Chatman'ın kişi-örgüt uyumu modeli 17
Şekil 3.1: Genişletilmiş özdeşleşme modeli 30
Şekil 3.2: Örgütsel özdeşleşmenin temel modeli 31
Şekil 3.3: Özdeşleşmenin yapısal modeli: Kimlik-özdeşleşme ikiliği 33
Şekil 3.4: Gerekçeli (nedenli/sebepli) Eylem Teorisi 44
Şekil 4.1: Araştırmanın modeli 64

EKLER LİSTESİ

Ek No **Sayfa**

Ek- 1: Anket Formu 101
Ek- 2: Etik Kurul İzin Formu 102

1. GİRİŞ

Kişi-örgüt uyumu, en az bir varlığın diğerinin ihtiyaç duyduğu şeyi sağladığında ortaya çıkan, insanlar ve örgütler arasındaki uyumluluk olarak tanımlanır. Kavram, karşılıklı ihtiyaçların karşılanması, bireyler ve örgütler arasındaki değer uyumu, bireyler ve örgütün diğer üyeleri arasındaki kişilik benzerliği, paylaşılan bireysel ve organizasyonel hedeflere ilişkin örnekleri içerir. Bireysel sonuçları tahmin etmek için hem kişisel hem de çevresel özelliklerin etkileşime girdiği etkileşimci bakış açısına ve değer temelli yaklaşıma dayanan kişi-örgüt uyumu olgusu, 1990'lı yılların başından beri hem akademisyenlerin hem de yöneticilerin ilgisini çeken bir konu olmuş, insanlar ve çalıştıkları örgütler arasındaki uyumluluğun öncülleri ve sonuçlarıyla ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Kristof, 1996). Pek çok teorik tartışma ve artan sayıda ampirik çalışma, iş tutumları gibi bireysel düzeydeki iş çıktılarının, bir kişi ile örgütü arasındaki uyumun incelenmesiyle anlaşılabileceğini önermektedir (Verquer ve diğerleri, 2003).

Kişi-örgüt uyumu teorisi, kişinin özellikleri ile örgütün özelliklerinin bir şekilde birine uyduğunu ve bu uyumun bireysel sonuçları etkileyeceğini öne sürmektedir (Kristof, 1996). Bu bağlamda kişiler kendi karakterlerine benzeyen örgütleri seçerken, örgütlerin de kendi karakterlerine benzeyen kişileri kabul ettikleri düşünülmektedir. Örgütün değerleri ile kişinin değerleri arasındaki uyum aynı zamanda örgüt kültürünün gücünü göstermektedir (Shin ve Reyes, 1991). Altı çizilen detay Schneider (1987)'ın ASA yaklaşımı ile ilişkilidir. ASA yaklaşımı, çalışanların kendi değerlerinin örgütleriyle uyumunun veya uyumsuzluğunun farkında olduklarını ve uyumsuzluk algıladıklarında örgütten ayrılmalarının beklenebileceğini ileri sürer (Wanous, 1980). Buna göre, kişi-örgüt uyumu araştırmasının önemli bir uzantısı, çalışanların örgütsel bağlılığının, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin, onların kişi-örgüt uyumu algılarının bir fonksiyonu olup olmadığını incelemektir.

Bireylerin kararları, inançları ve örgütsel değerleri aracılığıyla oluşan kişisel tutum ve davranışlar arasında uyum olması iş çıktıları açısından değerlidir (Chatman, 1991; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Resick ve diğerleri, 2013). Bazı araştırmacılara göre, işe alma ve sosyalleşme yoluyla yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu sağlamak genellikle rekabetçi zorlukların üstesinden gelmek için gereken esnekliğe ve örgütsel bağlılığa

sahip bir iş gücünün elde tutulmasının anahtarı olarak görülmektedir (Kristof, 1996). Geçmiş çalışmalar kişi-örgüt uyumunun iş tatminin (Liu ve diğerleri, 2010), örgütsel vatandaşlık davranışının (Vogel ve Feldman, 2009), örgütsel bağlılığın (Silva ve diğerleri, 2010), değer bağlılığının (O'Reilly, 1991) ve iş performansının (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005) belirleyicilerinden olduğunu göstermiştir. Ayrıca bireysel değerler ve öncelikler ile örgütsel değerler ve öncelikler arasındaki uyum, daha mutlu ve güvenli bir iş yaşamının anahtarı, örgütte kalma isteğinin de bir göstergesidir (Ambrose ve diğerleri, 2007; Song ve Chathoth, 2011).

Kişisel ve örgütsel değer kümeleri arasında uyum söz konusu olduğunda (Sekiguchi, 2004) örgütlerle daha derin duygusal bir bağ kurulabilmektedir. Örgütsel özdeşleşme olarak adlandırılan bu durum sosyal özdeşleşmenin bir formudur ve örgütle bir olma ve örgüte ait olma tutumunu yansıtır (Ashforth ve Mael, 1989). Araştırmalarda örgütleriyle özdeşleşen çalışanların motivasyonları yanında iş performanslarının da yüksek olacağına dikkat çekilmektedir. Kişi ve örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtmada psikolojik bir etki yaratan, çalışanların örgütsel bağlılığının ötesine geçen, vizyon, misyon ve üyeler ile örgütsel bütünleşmeyi de içeren örgütsel özdeşleşme, iş doyumu, motivasyon, kişisel ve örgütsel başarı, algılanan adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven gibi çıktılarla da ilişkilidir (Kark, 2004; Demir, 2011). Bazı araştırma bulguları, örgütsel özdeşleşmenin çalışan davranışları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı bir role sahip olabileceğini göstermektedir (Dutton ve diğerleri, 1994; Miller ve diğerleri, 2000).

İşgücü devir hızı, çok sayıda çalışmaya konu olmuş ve olmaya devam eden konulardan birisidir (Hom ve diğerleri, 2017). Bir örgütte gönüllü işten ayrılan veya işten ayrılma niyetinde olanların yüksekliği örgütler için maliyetli olması yanında örgütsel etkinlik ve başarıyı olumsuz yönde etkileme potansiyeli taşıdığından (Han ve diğerleri, 2016) nedenlerinin araştırılması ve gerekli önlemlerin alınması gerekir.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işlerinden veya örgütlerinden kesin olarak ayrılmalarına kadar geçen sürede ayrılma plan ve düşüncesine sahip olmalarını ifade eder (Fong ve Mahfar, 2013). Bazı araştırmalar yüksek vasıflı işçiler arasında işten ayrılma niyetinin yüksekliğine dikkat çekmektedir. Örneğin, Amerika Çalışma İstatistikleri Bürosu Raporuna göre, Temmuz 2016'da 2,9 milyon kişi gönüllü olarak işten ayrılmış bu sayı Mayıs 2017'de %10,3 artışla 3,2 milyona yükselmiştir (Memon

ve diğerleri, 2018). Özellikle vasıflı çalışanların örgütler için kritik öneme sahip olduğunun kabul edildiği bir dönemde bu tür tabloların ortaya çıkması endişe vericidir ve işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarının önünde önemli bir engeldir. Bu nedenle çalışanları işten ayrılma fikrine yaklaştıran unsurların ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Doğru yeteneği işe almak rekabet avantajı oluşturmanın bir yoludur ve tüm örgütler için temel bir endişe kaynağıdır (Barney, 1986; Yu ve Cable, 2012). Örgütsel çekicilik, bir işverenin işe alım sürecinde hedeflediği çalışanları örgüte çekmek ve elde tutmak için sunduğu özelliklerin ve değerlerin toplamıdır. Örgütsel çekicilik konusunda, adaylara sunulan özellikler ve değerlere ilişkin mesajların gerçek durumla tutarlı olması uzun vadede büyük önem taşımakta, adayların özelliklerinin örgüt ve iş için uyumlu olması beklenmektedir. Kişiler çalışacakları ya da çalıştıkları örgütleri sadece maddi ve fonksiyonel özellikleri temelinde değerlendirmezler (Lievens ve Highhouse, 2003), birçok faktör gibi örgütsel çekicilikte çalışanların örgütü seçme ve örgütte kalma kararlarında rol oynar. Örgütsel çekiciliğin bazı belirleyicileri daha önceki araştırmalarda tanımlanmış olsa da çok azı son zamanlarda kişi-örgüt uyumu kadar dikkat çekmiştir (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel çekicilikle ilişkisinin önemi Chapman ve arkadaşları (2005) tarafından vurgulanmıştır. Araştırmalarında kişi-örgüt uyumunun örgütsel çekicilikle doğrudan ilişkili olduğunu bulmuşlardır. İşletmenin kültürüne uyumlu olan çalışanlar, işletmeyi daha çekici bulmaktadır. Buda işletmelerin yetenekli çalışanları örgüte çekmek için kişi-örgüt uyumuna önem vermesi gerektiğini göstermektedir (Chapman ve diğerleri, 2005).

Son yıllarda yapılan bazı araştırmalar, kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel çekiciliğin rolünü araştırmıştır. Örneğin, Jiang ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan bir araştırma, algılanan örgütsel çekiciliğin kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuştur. Başka bir deyişle, çalışanlar kendileriyle örgüt arasında güçlü bir uyum algıladıklarında, örgütü çekici bulma olasılıkları artmakta ve bu da işten ayrılma niyetlerini azaltabilmektedir.

Yapılan bir başka çalışma, örgütsel çekiciliğin kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini incelemiştir. Çalışma, çalışanların yüksek kişi-örgüt uyumu ve yüksek örgütsel çekicilik algıladıklarında, işten ayrılma

niyeti yaşama olasılıklarının daha düşük olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, çalışanlar düşük kişi-örgüt uyumu ve düşük örgütsel çekicilik algıladıklarında, işten ayrılma niyetini deneyimleme olasılıkları daha yüksektir (Schreurs ve diğerleri, 2011).

Benzer şekilde, Liu ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan bir araştırma, kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye örgütsel çekicilik ve iş tatmininin aracılık ettiğini bulmuştur. Çalışma, çalışanların örgütleriyle güçlü bir uyum algıladıklarında, örgütü çekici bulma olasılıklarının daha yüksek olduğunu, bunun da iş doyumlarını artırdığını ve işten ayrılma niyetlerini azalttığını ortaya koymuştur.

Genel olarak, bu çalışmalar, örgütsel çekiciliğin kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışanlar, kuruluşlarıyla güçlü bir uyum algıladıklarında ve örgütü çekici gördüklerinde, işten ayrılma niyeti yaşama olasılıkları azalmakta, bununla birlikte, çalışanlar düşük kişi-örgüt uyumu ve düşük örgütsel çekicilik algıladıklarında, işten ayrılma niyetini deneyimleme olasılıkları artabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti ve örgütsel özdeşleşme gibi iş tutumları üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel çekiciliğin rolüne de araştırılmaktadır. Son olarak kişi-örgüt uyumunu örgütte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Geçmişteki bazı araştırmalar iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, işe adanmışlık, psikolojik iklim gibi yapıların kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık etkisini (Hassan ve diğerleri, 2012; Jin ve diğerleri, 2016) incelese de kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında örgütsel çekiciliğin rolü yeterince araştırılmamıştır ve bu çıkarımın arkasındaki ampirik kanıtlar nispeten eksiktir. Mevcut çalışma bu araştırma boşluğunu gidermeyi hedeflemektedir.

Belirtilen amaçlara yönelik olarak çalışmada öncelikle bağımsız değişkenimiz olan kişi-örgüt uyumu kavramsal düzeyde açıklanmıştır. Takip eden bölümlerde çalışmanın bağımlı değişkenleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Kavramlar arası ilişkiler yoluyla araştırmanın hipotezleri ortaya konmuş ve Manisa'da soğutma sistemleri üzerine çalışan bir firmadan toplanan verilerle test edilmiştir. Çalışmanın son bölümünde, ulaşılan sonuçlar ilgili literatür bağlamında tartışılmış, bazı çıkarımlar sunulmuş ve araştırmanın kısıtlarına değinilmiştir.

2. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU

2.1. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramı ve Önemi

Kişi-örgüt uyumu, günümüzde iş performansının yanı sıra personel seçimi konusunda da önemli bir kriter haline gelmiştir. Bu kavram, çalışanın kişiliği ile bir örgütün kültürü, değerleri ve hedefleri arasındaki uyum düzeyini ifade etmektedir. Çalışanların kendilerini örgütlerinde mutlu hissetmeleri, örgütlerin ise verimlilik, karlılık ve sürdürülebilirlik açısından yarar sağlaması açısından kişi-örgüt uyumu oldukça önemlidir. Bu nedenle, işe alım sürecinde sadece teknik beceriler değil, aynı zamanda örgüt kültürüne uygunluk da aranmaktadır.

Literatür incelendiğinde kişi ve örgüt uyumuna yönelik çeşitli tanımlar dikkat çekmektedir. Chatman (1989)'a göre kişi-örgüt uyumu, örgütün özellikleri ile kişilerin özelliklerinin uyumlu olmasını ifade eder. Cable (1995), uyumu beklentiler perspektifinden ele alır ve kişi-örgüt uyumunu, çalışanlar ile örgütlerinin beklentilerinin uygunluğu olarak değerlendirir. Kristof (1996), kişi-örgüt uyumunu, çalışan ile örgütün kendine ait özellikleri ve değer yargıları ile amaçlarının uyumu ve kişinin karakter özelliklerinin örgütün karakterine benzemesi olarak tanımlar (Yıldız, 2015). Kişi-örgüt uyumu, çalışanların örgütsel amaçlara, değerlere ve örgütün kültürüne uygun davranışlar sergilemesi ve örgütün hedeflerine ulaşması için bu sürece katkıda bulunması anlamına gelir. Birey ile örgüt birbirlerine benzeyen temel özelliklere sahip olduklarında, birey örgütün ihtiyaçlarını ya da örgüt bireyin ihtiyaçlarını ve taleplerini karşıladığında, ya da senkronize olarak örgüt ile birey karşılıklı olarak birbirlerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşıladıklarında uyumdan söz edilebilir (Sezgin, 2006).

Kişi-örgüt uyumu konusunda yapılan çalışmaların hemen hepsinde, uyumlu çalışanların örgütler için önemini vurgulamaktadır. Uyumlu çalışanlar işletmeler için daha yüksek verimlilik anlamına gelmektedir. Uyumlu çalışanlar işletmelerin performansını arttırma yönünde daha çok çaba sarf etmekte ve daha az hata yapmaktadır. Aynı zamanda, uyumlu çalışanlar daha az kayıp zaman ve maliyetlerle daha yüksek kalitede iş üretme potansiyeline sahiptirler (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005). Diğer yandan uyumlu çalışanlar daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlarlar ki müşteri memnuniyeti başarının temelinde yatan önemli unsurlardan

birisidir. Bilindiği gibi işletmelerin sosyal ve kültürel değerleri, çalışanların işletme kültürüne uyum sağlamaları ile korunur. Uyumlu çalışanlar, işletmenin değerlerine uygun davranışlar sergileyerek, olumlu firma imajını güçlendirirler (Schneider ve diğerleri, 1995). Kişi-örgüt uyumunun önemli olmasının bir diğer nedeni, örgütün kültürüne ve değerlerine uyumlu çalışanların, işletmenin vizyon ve misyonunu benimseyerek işletmenin hedeflerine ulaşmak için daha yüksek çaba gösterme eğiliminde olmalarıdır. Zira bu, işletmenin performansını ve verimliliğini artırarak rekabet avantajı sağlar.

Bazı ampirik araştırmalarda, kişi-örgüt uyumunun işletme performansı ve çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu kanıtlanmıştır. Örneğin, Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan bir çalışmada, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini, iş performansı ve devamsızlık oranları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu çalışma, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini ve iş performansını artırdığını, devamsızlık oranlarını azalttığını göstermiştir. Saks ve Ashforth (1997) tarafından yapılan araştırmada, yeni işe başlayan çalışanların örgüte uyum süreci incelenmiştir. Araştırmada, örgüt sosyalleşme sürecinin, çalışanların örgüte uyumunu artırdığı ve çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığına olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, çalışanların örgüte uyumunu etkileyen faktörler arasında işin gereklilikleri, işin özellikleri, örgüt kültürü ve sosyal çevrenin etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Tsui ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan araştırmada, kişi-örgüt uyumu ile işletme performansı arasındaki ilişki değerlendirilmiş, kişi-örgüt uyumunun işletme performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kristof-Brown (2000) tarafından yapılan araştırmada da kişi-örgüt uyumunun çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, sonuçlar uyumun adı geçen iş çıktılarını olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkararak önceki çalışma sonuçlarını desteklemiştir. Bir araştırmada (Kooij ve diğerleri, 2017), çalışanların örgütsel bağlılığı ile işletmelerin performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu araştırmada ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için yapılan yatırımların işletmeler için önemli bir yatırım olduğu belirtilmiştir. Chen ve Li (2019) tarafından yapılan çalışmada, kişi-örgüt uyumu ile işletmelerin sosyal sorumluluk performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Sözü geçen araştırmada, kişi-örgüt uyumu ve sosyal sorumluluk performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuş, işletmelerin çalışanların

örgütsel bağlılığını artırarak sosyal sorumluluk performansını artırabileceği sonucuna varılmıştır. Anlatılanlar ışığında rekabet avantajı elde edebilmek ve örgüt başarısı adına örgütlerin de kişi-örgüt uyumunu sağlamak için çaba sarf etmeleri gerektiği açıktır.

Diğer yandan belirtmek gerekir ki, kişi-örgüt uyumuna tek yönlü ve dar bir çerçeveden bakmamak gerekir. Kişinin örgüte uyumu yanında çalışanların doldurdukları pozisyonların gerekliliklerinin çalışanların yetenekleri ve becerilerine uygun hale getirmesi örneğinde olduğu gibi örgütün kişiye uyum sağlaması da verimlilik açısından değerlidir (Sekiguchi ve Huber, 2011). Bu sayede, çalışanların iş performansı artacak, örgütün hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşması sağlanabilecektir. Çalışanların özellikleri ile uyumlu görevler motivasyon artışı yanında iş tatminin yükselmesine de katkı sağlayabilir (Ilgen ve diğerleri, 1979). Aşağıda belirtilenler kişi-örgüt uyumunun sağlanmasına yardımcı olabilir.

Bu kapsamda öncelikle, örgütlerin çalışanların yetkinliklerini tespit etmeleri gerekmektedir. Bu onların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine de yardımcı olacaktır. Yetkinlik bazlı sınavlar, etkili işleyen performans değerlendirme sistemleri belirtilen amaca katkı sağlayan araçlardan bazılarıdır.

İş analizleri kişi-örgüt uyumunun sağlanmasına yardımcı olan bir diğer enstrümandır. Böyle bir analiz, görevin gerektirdiği becerilerin, bilginin ve deneyimin belirlenmesini sağlar ve görevler, çalışanların yetenekleri ve becerileri ile uyumlu hale getirilebilir (Tahiroğlu, 2003).

Görev analizleri sonrasında, görevlerin çalışanlara uygun hale getirilmesi için, işin niteliğini değiştirmemeye dikkat ederek yeniden düzenlenmesi gerekebilir. Ancak bazı durumlarda görevlerin birleştirilmesi, ayrılması veya değiştirilmesi de söz konusu olabilir.

Örgütlerin, çalışanların performansını izlemesi ve geri bildirim sağlaması önemli bir konudur. Geri bildirimler, çalışanların işlerinde nasıl performans gösterdiklerini öğrenmelerini sağlayarak, gelişimlerine yardımcı olur (Tahiroğlu, 2003).

Çalışmalarda çoğunlukla kişi-örgüt uyumunun olumlu sonuçları vurgulansa da yüksek uyum derecesinin dezavantajları olabileceğinin, bazı riskleri beraberinde getirebileceğinin farkında olmak gerekir (O'Reilly ve diğerleri, 1991). Kişi-örgüt

uyumu tamamen pozitif bir olgu değildir (Bakker ve Demerouti, 2007). Yüksek derecede uyum, zaman içerisinde örgüt üyelerinin aynı şekilde düşünmesine ve davranmasına neden olarak örgütsel körlük yaratabilir.

Çalışanların mevcut uygulama ve yöntemleri sorgulamadan sıkı bir şekilde bağlı kalmaları, yenilikçi fikirlerin ve değişim çabalarının önünü kesebilir (O'Reilly ve diğerleri, 1991). Yenilikçiliği engelleyebilir ve işletmenin uzun vadede rekabetçi olmasını zorlaştırabilir (Bakker ve Demerouti, 2007). Bahsedilen sebeplerle örgütlerin değerlerine ve kültürüne uyumlu çalışanların yanı sıra, yenilikçi düşünen, değişime açık çalışanları da istihdam etmeleri önemli görünmektedir (O'Reilly ve diğerleri, 1991).

Sonuç olarak, kişi-örgüt uyumu işletme performansı ve çalışanlar arasındaki ilişkiler için önemli bir faktördür. İşletmeler, örgüt kültürüne uyum sağlamayı teşvik etmek için çalışanlarına uygun eğitimler, mentorluklar ve diğer teşvikler sunarak örgüt uyumunu artırabilirler. Bu da işletmenin başarısı için önemli bir faktör olacaktır.

2.2. Kişi-Örgüt Uyumunun Bileşenleri

Kişi-örgüt uyumundan bahsedilebilmesi için kişinin farklı beklentilerinin karşılanması, üyesi olduğu örgütle değerler, kişilik, hedefler ve beceriler açısından benzeşmesi gerekmektedir. Bu bağlamda farklı uyum bileşenlerinden bahsedilebilir. İzleyen kısımda uyumla ilgili bileşenler kısaca açıklanacaktır.

2.2.1. Değerlerin Uyumu

Rokeach "değer" kavramını, "belirli bir davranış biçiminin ya da varoluş amacının bireysel ve toplumsal olarak karşıtlarına tercih edilmesine dair kalıcı bir inanç sistemi" olarak tanımlamaktadır (Cable ve Judge, 1997). Değerler toplumun, kültürün ve bireyin ilkelerini taşırlar ve insanlar farklı değerlere sahiptirler (Rokeach, 1973). Değerlerin bireylerin yargı, tutum ve davranışları üzerinde kalıcı etkilerinin bulunduğu, uygun olan ya da olmayan, tercih edilen ya da edilmeyen şeyler hakkındaki kararlarımız ile ilişkili oldukları düşünülmektedir (Taşdan, 2010).

Kişi-örgüt değer uyumu çalışmalarında değerler, bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmaktadır. Bireysel düzeyde değerler; bireysel bakış açısıyla çalışanların kişilik özelliklerini, değerlerini ve inançlarını yansıtmaktadır. Bireysel değerler bireylerin normları, öncelikleri, tutumları, davranışları ya da tercihleri olarak düşünülebilir. Tıpkı

bireyler gibi, örgütler de belli değerlere sahiptirler ve bu değerler birbirleriyle tutarlı bir değer seti oluştururlar (Taşdan, 2010). Değer uyumu örgüt kültürünün de bir parçasıdır (Chatman, 1991). Örgütsel değerler, örgüt kültüründe yer alan ve onu temsil eden değerlerdir (Taşdan, 2010). Sosyal değerler, ekonomik değerler, ahlaki değerler, politik değerler, estetik değerler ve dini değerler bu kapsamda ele alınabilir (Ulutaş, 2011).

Değerlerin uyumu çalışanların kişisel değerleri ve örgütün değerleri arasındaki uyumu ifade eder (Cable ve DeRue, 2002). Değerlerin, kişilerin örgüte uyum sağlamasında payı vardır (Chatman ve diğerleri, 1998). Başka bir ifadeyle, kişi- örgüt uyumunun sağlanabilmesi için bireysel değerlerle örgütsel değerlerin benzeşmesi gerekir (Taşdan, 2010).

Literatürde örgütsel değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Taşdan, 2010). Örgütün ve çalışanların değerlerinin benzeşmesi, iş ilişkilerini, örgütsel iletişimi etkileyerek, iş birliğini arttırabilir. Örgüt çatısı altında ortak değerler çerçevesinde bir araya gelen bireyler diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler geliştirmeye de daha eğilimlidirler. Bu nedenle, değerlerin uyumu, örgütteki sosyal etkileşimler üzerinde de önemli bir role sahiptir (Taşdan, 2010). Kişi ve üyesi olduğu örgüt arasında değerler açısından bir uyum yakalanması, örgüte bağlılığı ve iş tatminini arttırırken örgütün başarısına da olumlu etki yapar. Değer uyumunun yüksek olması işten ayrılma niyetini azaltır (Chatman ve diğerleri, 1998; Cable ve DeRue, 2002) . Bu nedenle, örgütlerin, değer uyumunu sağlamak için gerekli adımları atması, çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olması önemlidir.

2.2.2. Hedeflerin ve Becerilerin Uyumu

Kişi-örgüt uyumu bileşenlerinden bir diğeri de hedeflerin uyumudur. Hedef, örgütsel ya da bireysel açıdan ulaşılmak istenen konum, nokta ya da seviye olarak tanımlanabilir. Örgütler hedefler tarafından yönetilen ve harekete geçirilen sistemlerdir (Uçan, 2019). Örgütsel hedefler örgütün misyon ve vizyonunu ifade ederken, bireysel hedefler ulaşılmak istenen maddi ve manevi unsurlarla ilgilidir (Uçan, 2019).

Kişi- hedef uyumu, çalışanların kişisel hedefleri ile örgütün hedefleri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Çalışmalar, hedeflerin uyumunun kişi-örgüt uyumu açısından

önemli olduğunu göstermektedir. Örgütün hedefleri ile çalışanların kişisel hedefleri arasındaki uyum, çalışanların işe bağlılıklarını, iş tatminini (Avey ve diğerleri, 2010), performansı (Loi ve diğerleri, 2006) ve motivasyonlarını yükseltebilir. Ayrıca örgütün hedefleriyle uyumlu kişisel hedefleri olan çalışanlar, örgütün başarısı için daha fazla çaba sarf ederler (Aktaş, 2011).

Sonuç olarak, hedeflerin uyumu, kişi-örgüt uyumu açısından önemli bir bileşendir, bu nedenle örgütlerin, çalışanların kişisel hedeflerinin örgütün hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi için gerekli adımları atması önemlidir. Performans değerlendirme sistemleri, kariyer geliştirme programları ve ödül sistemleri gibi uygulamalar bunlardan bazılarıdır (Güngörmüş, 2012).

Kişi-örgüt uyumu bileşenlerinden bir diğeri becerilerin uyumudur. Bu bileşen, çalışanların sahip oldukları becerilerin, örgütün gereksinim duyduğu becerilerle uyumlu olup olmadığını ifade eder (Güngörmüş, 2012). Becerilerin uyumu, çalışanların işlerinde başarılı olmalarını ve örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilir. Ayrıca, çalışanların becerilerinin örgütün gereksinim duyduğu becerilerle uyumlu olması olumlu iş çıktıları yaratabilir.

Yapılan bir araştırmada, çalışanların becerilerinin ve iş gerekliliklerinin uyumlu olmasının iş tatminini arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı bulunmuştur (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005). Farh ve arkadaşlarının çalışmasında da (1997) benzer şekilde, beceri- iş gerekliliği uyumunun sağlanması durumunda, örgütsel bağlılığın arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların iş gerekleri doğrultusunda becerilerin geliştirilmesi ve örgütün ihtiyaç duyduğu becerilerle uyumlu hale getirilmesi için örgütlerin zamanında, gerekli adımları atması önemlidir. Eğitim ve geliştirme programları, rotasyon uygulamaları bu tür bir uyumun sağlanmasına ve geliştirilmesine yardımcı olabilir (Güngörmüş, 2012).

2.2.3. Kişilik Uyumu

Geçmişten bu yana kişiliği ve kişilikle ilgili özellikleri anlamak önemli bir yere sahip olmuştur. Örgütün her bir üyesi kendine özgü özelliklere, değerlere, tutumlara ve kalıplara sahiptir. Kişilik özelliklerinin bir kısmı genetik miras gibi biyolojik faktörlerin etkisiyle bir kısmı da aile ve çevre gibi unsurların etkisiyle şekillenmektedir (Özyer ve diğerleri, 2013). Örgütler, farklı inanç, değer ve beklentilere sahip

bireylerden oluştuğundan, çalışanların örgütsel etkilere cevap verme biçimlerinin (Banerjee ve Somanathan, 2001), tutum ve davranışlarının büyük ölçüde farklılık gösterdiği bilinmektedir. (Özyer ve diğerleri, 2013). Bu yüzden örgütlerle ilgili konuları ele alırken kişilik farklılıklarının göz önünde bulundurulması değerlidir.

Kişi-örgüt uyumuna ilişkin ilk araştırmalarda kişi-meslek uyumuna yönelik olarak, kişilik özellikleri ile meslekler arasındaki uyum incelenmiştir. Parson (1909), meslek seçimini "bireyin kendini tanıması, iş yerinin taleplerini bilmesi ve bu ikisini rasyonel ve doğru bir şekilde bir araya getirme süreci" olarak görmektedir (Carson ve diğerleri, 1999).

Kişilik özellikleri ve tercihler, bireylerin belirli durumlara ve düşüncelere verdiği spesifik tepkileri büyük ölçüde belirlediğinden bireyin iş seçiminde kişilik özelliklerinin örgütsel ortamlarla uyumlu olması önemlidir (Gardner ve diğerleri, 2012). Bu çerçevede Holland ortaya attığı kişi-iş uyumu teorisi ve mesleki tercih envanterinde altı kişilik tipi sunmakta, tatminin ve konumu terk etme eğiliminin, bireylerin kişiliklerinin bir işle ne kadar iyi eşleştiğine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Holland kişilik özelliklerini ve ilgi alanlarını gerçekçi (realistic), araştırmacı (investigative), sanatsal (artistic), sosyal (social), girişimci (enterprising) ve geleneksel (conventional) olmak üzere altı temel kategoriye ayırırken, her mesleğin de altı temel kategoriye ayrılabilen gereksinimleri olduğunu savunmaktadır (Robbins ve Judge, 2012). Bu altı kişilik özelliği ve gereksinimlerinden kısaca bahsetmek gerekirse; realistik tip, mekanik ya da fiziki aktiviteleri tercih eden tip olarak nitelendirilmektedir, koordinasyonu ve fiziksel kuvveti gerekli kılan işlerde başarı olma ihtimalleri yüksektir. Araştırmacı tipler, bilimsel aktiviteleri tercih ederler, düşünmeyi ve koordinasyonu gerektiren işler için uygundurlar. Sosyal tipler genellikle bireyler arası ilişkiler ile ilgili olan mesleklere uygundurlar. Artistik tipler, yaratıcı aktiviteleri tercih ederler ve kendilerini ifade edebilecekleri, yaratıcılık gerektiren, duygusal işler için uygundurlar. Geleneksel tiplerin işlerin ve faaliyetlerin düzenlenmesini gerektiren ofis işlerinde başarılı olma ihtimalleri daha yüksektir. Girişken tipler ise, yüksek liderlik yeteneklerine sahip, insanları kolay etkileyebilen, sözel yeteneği güçlü olan bireylerdir (Ulutaş, 2011).

Holland'a göre, kişilik özelliklerinin mesleğin özellikleri ya da çalışma ortamları ile uyumlu olması tatmini ve başarıyı arttırırken, işgücü devir hızını azaltmaktadır

(Robbins ve Judge, 2012). Holland tarafından geliştirilen model üç temel noktada önem taşımaktadır. Bunlardan ilki bireyler arasında kişilik açısından içsel farklılıkların olmasıdır. İkinci nokta, farklı tipte mesleklerin bulunmasıdır. Son olarak kişilikleri ile uyumlu işler yapan çalışanlar daha fazla tatmin olacaklar ve uyumsuz işlerdeki insanlardan daha az ihtimalle işlerini bırakacaklardır (Robbins ve Judge, 2012).

Kişilik uyumu, meslek seçimi konusunda bireylere daha fazla özgürlük ve kontrol sağlarken, kişilerin meslek seçiminde sadece dış faktörlerin (aile, toplum, ekonomik koşullar vb.) değil, iç faktörlerinde (kişilik özellikleri, ilgi alanları, değerler vb.) dikkate alınması gerektiğini vurgular. Bu yüzden, meslek seçiminde sadece para veya statü elde etme gibi dış faktörlerin değil, kişinin kendini gerçekleştirebileceği mesleklerin de tercih edilmesi gerektiği üzerinde durulur (Lent ve diğerleri, 1994).

Kısaca, Holland'ın kişilik-iş uyumu kuramı, kişilik özellikleri ve mesleklerin gereksinimleri arasındaki uyumun önemini vurgulayarak, kişilerin meslek seçiminde daha bilinçli kararlar vermelerine yardımcı olmaktadır. Kişilik- meslek uyumu meslek danışmanları, kariyer planlamacıları, işverenler ve iş arayanlar için faydalı bir araçtır ve meslek seçimi konusunda daha doğru kararlar vermesine hizmet etmektedir (Atlı ve Keldal, 2017).

2.3. Kişi-Örgüt Uyumunun Türleri

Kişi-örgüt uyumuna ilişkin literatür incelendiğinde uyum türleri ile ilgili olarak tamamlayıcı uyum, bütünleyici uyum, ihtiyaç-arz uyumu ve talep-yetenek uyumu kavramlarıyla karşılaşılmaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda ise ihtiyaç-arz uyumu ve talep yetenek uyumunun tamamlayıcı uyumun alt başlıkları kapsamında değerlendirildiği görülmektedir (Kristof, 1996).

Bütünleyici (Destekleyici) Uyum (Supplementary Fit): Bütünleyici uyum, bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, örgütteki diğer bireylere ve örgütün özelliklerine benzemesini ifade etmektedir (Ulutaş, 2011). Uyumun bu türü bir yandan da örgütün amaçları, değerleri, kültürü, normları ve iklimi ile kişinin hedefleri, değerleri, kişiliği ve davranışları arasındaki benzerliği yansıtmaktadır (Uçan, 2019). Bir örgütün kültürüne uyum sağlamak, birçok farklı faktöre bağlıdır. Kişinin eğitim düzeyi, sosyo-ekonomik durumu, kültürel geçmişi, örgütte sergilenen liderlik tarzları bunlardan

bazılarıdır (Schneider ve diğerleri, 1995). Bu çerçevede bütünleyici uyum, kişilik, değerler ve hedefler olmak üzere üç özellik üzerine yoğunlaşmaktadır (Ulutaş, 2011).

Araştırmalar, çalışanların örgütsel özellikler ya da örgütteki diğer çalışanlar ile olan benzerliklerini anladıkları zaman, daha olumlu tavır ve davranış sergileme eğiliminde olduklarını, daha yüksek seviyede iş tatmini yaşadıklarını, örgütün desteğini daha yoğun bir şekilde hissettiklerini, iş performansının arttığını, işten ayrılmayı daha az düşündüklerini ve daha az işten ayrılmanın gerçekleştiğini (Ulutaş, 2011), örgütsel çatışmanın azaldığını (Uçan, 2019) göstermektedir.

Bütünleyici uyum, kişi ve örgütün benzerliklerinin olması ve kişi ve örgütün özelliklerinin uyuşması olmak üzere iki durumda ortaya çıkmaktadır. Aslında örgüt tarafından gelişime açık ve sürekli olarak yeteneklerini arttırma eğilimine sahip olan çalışanlar işe alındığında, bütünleyici uyum kendiliğinden sağlanabilmektedir (Yücel ve Çetinkaya, 2016).

Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit): Örgütler farklı yetenekler gerektiren birçok işten oluşur ve her örgüt, ihtiyaç duyduğu becerilere sahip çalışanları arar. Beklentilerin karşılanması yönündeki karşılıklı arayış tamamlayıcı uyumu ortaya çıkarır. Tamamlayıcı uyum, kişinin yetenekleri örgütte eksik olan herhangi bir şeyi telafi ettiğinde ya da örgüt kişinin eksik kalan yönlerini ve ihtiyaçlarını karşıladığında, birey eksik kalan yönlerini çalışma ortamında tamamladığında ortaya çıkmaktadır (Aktaş, 2011; Ulutaş, 2011). Bu uyum türüne göre kişi-örgüt uyumu eksiklikler tamamlandığında sağlanır ve eksikliklerin tamamlanması beraberinde olumlu sonuçlar getirir ve gereksinim duyulan niteliklere sahip olan kişilerin işe alınması bu sürece katkı sağlar (Sekiguchi, 2004).

Kişi-örgüt uyumu "çeşitlilik" ve "uyumluluk" olarak iki biçimde ele alınabilir. Çeşitlilik, uyumun kapsamını genişletmek adına örgütten farklı bireyleri de işe almakla ilgiliyken uyumluluk, hedefler ve değerler yönünden örgütle uyuşan adayları işe almakla ilgilidir ve uyumluluk örgüt kültürünü pekiştirip kuvvetlendirirken dayanışmanın artmasına da yardımcı olur. Bahsedilen özellikleri nedeniyle tamamlayıcı uyumun literatürde ihtiyaç-arz ve talep-yetenek uyumları ile birlikte ele alındığı da görülmektedir (Ulutaş, 2011).

İhtiyaç-arz uyumu: İhtiyaçların giderilmesine yönelik olarak geliştirilen teoriler, ihtiyaç-arz uyumunun bireylerin davranışlarına etki eden temel mekanizmalardan biri olduğuna dikkat çekmektedirler (Uçan, 2019). Örgütler çalışanlarına anlayışları ölçüsünde çeşitli kaynaklar (değişik yoğunlukta bireyler arası iletişim, terfi imkanları, maddi ve manevi diğer kaynaklar) sunarlar. Söz konusu kaynaklar çalışanların ihtiyaçlarını karşıladığında, ihtiyaç-arz uyumu gerçekleşir (Çiçek, 2018). Araştırmalar kişilerin çevrelerine, ihtiyaçları karşılandığı ölçüde uyum sağladıklarını göstermektedir (Ulutaş, 2011).

Talep-yetenek uyumu: Talep-yetenek uyumu, işin gereklilikleri ve istekleri ile kişinin yetenek, beceri ve bilgisinin uyumu olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bir uyum, kişi kendisinden beklenen çevresel talepleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yeteneklere sahip olduğunda ya da bilgi, beceri, çaba açısından örgüte yarar sağladıklarında gerçekleşmektedir. Uyumun bu türü literatürde kişi-iş uyumu olarak da değerlendirilmektedir (Uçan, 2019).

2.4. Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Yaklaşımlar

Kişi-örgüt uyumu ile ilgili literatür incelendiğinde konuya farklı açılardan yaklaşıldığı görülmektedir. Bu kapsamda izleyen kısımda kişi-örgüt uyumu ile ilgili olarak öne çıkan bazı yaklaşımlardan kısaca bahsedilecektir.

2.4.1. Schneider'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Schneider (1987), kişi-örgüt uyumu yaklaşımında kişilerin değerleri, inançları ve becerileri ile örgütün amaçları, stratejileri ve kültürü uyumlu olduğunda, çalışanların örgütlerine daha fazla bağlanacağını, örgütsel performansın ve çalışanların örgütte daha uzun süre kalma olasılıklarının yükseleceğini savunmaktadır (Behram ve Dinç, 2014). Bu yaklaşım aynı zamanda işe alım sürecinin de önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda örgütlerin işe alım sürecini işin ve örgütün özellikleriyle eşleşen doğru adayları bulacak şekilde tasarlamaları ve yönetmeleri gerekir. İyi yönetilen bir seçim süreci sonrasında örgüt üyelerinden örgütün kültürüne uygun davranışları sergilemeleri beklenir. Bahsedilen yöndeki çabalar örgüt kültürünün korunmasına ve güçlendirilmesine de katkıda bulunur (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005).

Schneider, kişi-örgüt uyumu yaklaşımında ASA döngüsüne de yer verir. ASA döngüsüne göre, bireylerin örgüte uyum sağlama süreci üç temel bileşen ile

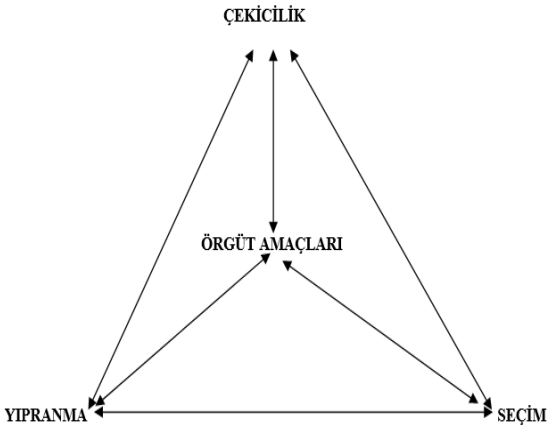
açıklanmaktadır. Bu bileşenler çekim (attraction), seçim (selection) ve yıpranma (attrition) dır. ASA bu kelimelerin baş harflerini simgelemektedir.

Çekim-seçim-yıpranma modelinde, (Schneider, 1987), hem insanların hem de örgütlerin, temel olarak en iyi uyumu elde ettikleri bir ortam geliştirmek amacıyla bir seçim ve yıpranma süreci döngüsünden geçtiklerini savunmaktadır. ASA modeli, bireylerin kendi değerlerine ve ilgi alanlarına uyan organizasyonlara ilgi duyduklarını varsaymaktadır (Sevinç ve diğerleri, 2022). Modele göre bireyler, kişilik özelliklerine benzerlik gösteren çevrelerde bulunmak isterler bu nedenle de kişilikleriyle benzerlik gösterdiklerini düşündükleri örgütleri tercih ederler (Schneider, 1987). Bu noktada kişinin örgüt hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğu önemlidir (Schneider ve diğerleri, 1995). Seçim, örgütlerin kültürlerine, baskın özelliklerine ve değer yargılarına uygun ya da bunları benimseme potansiyeline sahip bireyleri işe alma eğiliminde olduklarını belirtmektedir (Behram ve Dinç, 2014). Yıpranma (uyarlama) ise, kişilerin örgüt içindeki rollerini ve davranışlarını örgütün beklentilerine uygun hale getirme sürecini ifade etmektedir (Schneider ve diğerleri, 1995). Kısaca, bireyler beklentilerinin karşılanacağı inancıyla çeşitli örgütlere çekilirler, örgütün değerleri ile uyumlu adaylar, örgütün formal ya da informal seçim uygulamaları sonucunda örgüte seçilirler ve zaman içerisinde örgütün kendilerine uygun olduğunu anladıklarında o örgütün üyesi olarak kalmaya devam ederken aksi bir durumda ayrılmaya karar verebilirler (Bayramlık ve diğerleri, 2015).

Schneider ayrıca kişi-örgüt uyumunun işletmenin başarısı için gerekli olduğunu, uyumun artmasıyla çalışanların performansının da artacağını savunurken, Kristof-Brown ve arkadaşları (2005), insanların işyerindeki davranışlarının ve performanslarının, örgütün kültürü, değerleri ile kişisel özellikler arasındaki etkileşime dayandığının, kişi-örgüt uyumunun dinamik bir süreç olduğunun altını çizmektedir. Söz konusu yaklaşım, insanların iş yerindeki davranışlarını anlamak için, hem bireysel faktörleri (kişisel özellikler, beceriler, deneyimler vb.) hem de işletmenin kültürünü (işletmenin değerleri, işletmenin yapısı, işletmenin yönetim tarzı vb.) dikkate almaktadır (Cable ve Judge, 1996).

Aşağıda yer alan Şekil 2.1 de ASA yaklaşımı görsel olarak ifade edilmektedir.

Şekil 2.1: ASA döngüsü



Kaynak: (Schneider, 1987, s. 447)

Farklı türdeki örgütler, farklı türdeki insanları çeker, seçer ve ellerinde tutarlar. Bu, örgütlerin neden birbirlerinden farklı göründüklerini belirleyen ASA döngüsünün bir sonucudur (Sevinç ve diğerleri, 2022).

2.4.2. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Kristof'un kişi-örgüt uyumu yaklaşımı, çalışanların örgüt kültürüne ve işletme politikalarına ne kadar uyumlu olduklarına odaklanmaktadır (Kristof-Brown, 2000). Söz konusu yaklaşımda uyum ve farklılık olmak üzere iki boyut üzerinde durulur. Uyum benimsemeye, farklılık ise çalışanların benzersiz becerilerine ve özelliklerine dikkat çeker (Kristof-Brown, 2000). Kristof çalışanların uyum ve farklılık özelliklerinin işletmelerin başarısı için önemli olduğunu vurgulamaktadır (Kristof, 1996). Bu nedenle çalışanların örgütlerini benimsemelerini sağlayacak uygulamaların örgüt tarafından hayata geçirilmesi, çalışanların yeteneklerinin farkına varılıp kullanılabilecekleri ortamların yaratılması değerlidir. Diğer yandan Kristof'un yaklaşımı, örgütlerin çalışanların uyum seviyelerini ölçmek için farklı araçlar kullanabileceği anlamına gelir. Anketler, mülakatlar, performans değerlendirme sistemleri ve sosyal ağ analizleri söz konusu araçlardan bazılarıdır (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005).

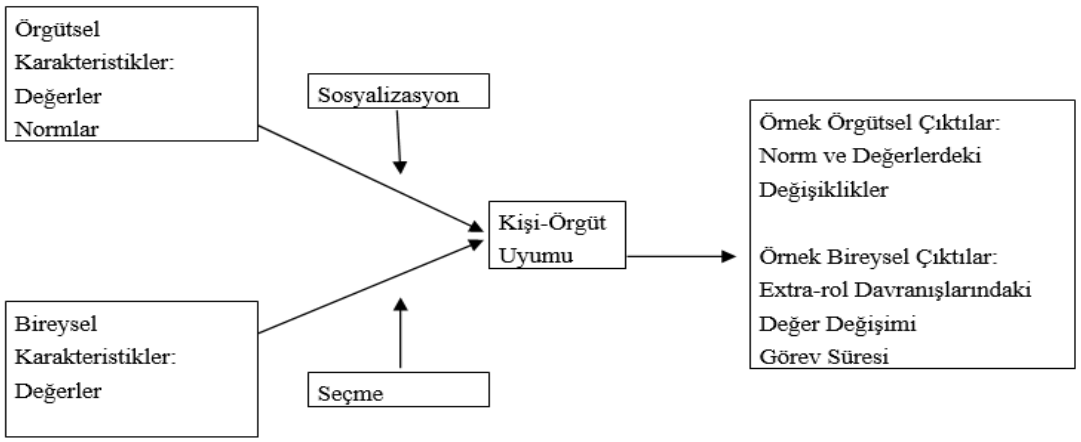
Son olarak Kristof'un kişi-örgüt uyumu yaklaşımının bazı açılardan eleştirildiğine de değinmek gerekir. Bu bağlamda bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın çalışanların özgünlüğü ve farklılıkları üzerinde yeterince durmadığı ve çalışanların örgüte uyumunu ölçmek için kullanılan araçların sınırlı olması nedeniyle eksik kalabileceğine

dikkat çekerler (Schneider, 1987; Cable ve Edwards, 2004). Her ne kadar Kristof'un kişi-örgüt uyumu yaklaşımı eleştirilere maruz kalsa da işletmelerin çalışanlarının örgüte uyumunu ölçmek ve geliştirmek için kullanabilecekleri bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir (Cable ve Edwards, 2004).

2.4.3. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Örgütsel davranış alanında yürütülen araştırmalar temelde çalışan davranışlarını tahmin etmek ve anlamakla ilgilenmektedir. Böyle bir çaba içerisindeki bazı araştırmacıların kişi-örgüt uyumu yaklaşımından iki şekilde yararlandıkları görülmektedir. Birincisi, kişisel farklılıklar yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Kişisel farklılıklar yaklaşımına göre, kişinin karakteri, motivasyonunun, yeteneklerinin ve değerlerinin ölçülmesi ile tahmin edilebilmektedir. Çünkü söz konusu bileşenler davranışlar yoluyla yansıtılabilmektedir. Durumcu yaklaşım ise kişinin durumunun, özelliklerinin değerlendirilmesiyle anlaşılabileceğini ileri sürmektedir. Literatürde hem durumsal hem de kişisel özelliklerin davranışa etki ettiği kabul edilmektedir. Chatman'a göre ise, iki yaklaşımda kendi başlarına yetersiz kalabilir. Bu model, güçlü ve zayıf durumlar arasındaki kavramsal ayrımın altını çizerken örgütsel normları ve değerleri durumsal bakış açısından ele almaktadır (Youssef ve Luthans, 2007). Chatman'a göre kişi-örgüt uyumunun temeli seçme ve sosyalizasyon süreçlerine dayanmaktadır. Şekil 2.2'de kişi-örgüt uyumu modeline yer verilmiştir (Chatman, 1989).

Şekil 2.2: Chatman'ın kişi-örgüt uyumu modeli



Kaynak: (Chatman, 1989)

Chatman tarafından geliştirilen kişi-örgüt uyumu modeli, örgütsel özellikler ile bireysel özellikler arasındaki uyumun seçme ve sosyalizasyon süreçleriyle kişi-örgüt uyumuna katkı sağladığını, kişi-örgüt uyumunun ise örgütçe istenen olumlu iş çıktıları yarattığını vurgulamaktadır. Bu modelde, uyumun örgütün başarısı için önemli bir faktör olduğu kabul edilir ve bu nedenle örgütlerin, çalışanlarına uygun bir çalışma ortamı sağlaması gerektiği üzerinde durulur (Robbins ve Judge, 2012). Chatman'a göre, örgütler, çalışanları örgütün değerlerini ve iş yapma tarzlarını benimsemeye teşvik edecek uygulamaları hayata geçirmelidir. Özetle, Chatman'ın kişi-örgüt uyumu modeli, örgütlerin çalışanlarını örgüt kültürüne ve işe bağlılığına teşvik etmelerini, etkili iletişim mekanizmaları geliştirmelerini, performans değerlendirme sistemleri kurmalarını ve çalışanların özelliklerini dikkate almaları gerektiğini vurgulamaktadır (Cable ve DeRue, 2002).

2.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Kişi-örgüt uyumu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde söz konusu uyum türünün örgütçe istenen olumlu iş tutumlarıyla ve işe alım sonrası sonuçlarla ilişkili olduğu ve bu konuda oldukça kapsamlı bir literatürün oluştuğu görülmektedir.

Kişi-örgüt uyumu, yüksek örgütsel bağlılığa sahip, vasıflı ve verimli bir iş gücünün oluşturulmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında anahtar bir role sahiptir (Cable ve Parsons, 2001). Araştırmaların birçoğunda kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğu kanıtlanmıştır (Saks ve Ashforth, 1997; Cable ve Parsons, 2001; Jung ve Takeuchi, 2014; Jehanzeb ve Mohanty, 2018; Kalyoncu, 2019). Tersine kişi-örgüt uyumsuzluğu çatışmaları arttırıp (Yücel ve Çetinkaya, 2016), örgüte duyulan bağlılık hissini zayıflatabildiğinden strese de neden olabilmektedir (Alparslan ve diğerleri, 2015). Diğer bir ifadeyle kişi-örgüt uyumu çalışanların kendilerini gergin ve stresli hissetmelerini önleme potansiyeline sahip olduğundan iş stresini ve kişisel stresi azaltabilmektedir (Ulutaş, 2011).

Kişi- örgüt uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişki de çalışmalarda yoğun olarak test edilmiş ve kişi-örgüt uyumunun pek çok durumda iş tatmini düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Silverthorne, 2004; Tekin ve Akgemici, 2019). Yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumunun olduğu örgütlerde, çalışanların örgütten daha fazla destek

aldıkları ve örgüte daha fazla destek verdikleri görülmektedir. Tüm bunlar çalışanların tatmin düzeyini arttırabilmektedir (Ramli, 2019).

Çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumun oluşturduğu sinerji ve bunun sonucu hissedilen olumlu duygular, çalışanların örgütlerini daha olumlu olarak algılamalarını sağlayabildiğinden yüksek düzeyde uyum yüksek düzeyde iş motivasyonu yaratabilmektedir (Saether, 2019).

Kişi-örgüt uyumu iş performansı (Jung ve Takeuchi, 2014), ekstra rol davranışları (Kılıç, 2010), işe adanmışlık (Yıluzar, 2016), algılanan örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı (Jung ve Takeuchi, 2014; Yücel ve Çetinkaya, 2016) üzerinde de etkili bir unsurdur. Ayrıca kişi-örgüt uyumunun rol belirsizliğini, işten ayrılma niyetini ve çalışanlar arasındaki çatışmaları azalttığını kanıtlayan çok sayıda araştırmadan söz edilebilir (Kılıç, 2010).

Öte yandan kişi-örgüt uyumunun yüksek olmasıyla ortaya çıkacak bir başka önemli sonuç ise örgüt bünyesinde yer alan kişiler arası ya da kişi-örgüt arasında ortaya çıkan güvendir. Güven, uyumun sebebi olmasının yanı sıra uyum sonucunda ortaya çıkan bir sonuç olarak da nitelendirilmektedir (Ulutaş, 2011). Alparslan ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan çalışmada, güven ortamında, çalışanlar arasında bilgi paylaşımın artacağına, kaygı ve korku düzeyinin azalmasının enerji ve dinamizmi arttıracağına ve çalışanların işlerinde daha özverili olacaklarına değinilmektedir.

Kişi-örgüt uyumunun oluşmasının bir başka sonucu da örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişilerin görev tanımları dışında kendi inisiyatifleriyle sergiledikleri davranışları ifade eder. Kişiler, örgüt için faydalı olacağını düşündükleri ancak görev tanımlarında yer almayan davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler. Kişi-örgüt uyumu ile ilişkisi literatürde incelenen bu davranış, uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkar. Araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişi-örgüt uyumu arasında olumlu bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır. Aynı değerleri paylaşan ve örgütle uyum sağlayan kişiler, örgüt için daha fazla gönüllü olarak çalışma isteği içinde olacaklardır (Sağnak, 2004).

İşten ayrılma davranışı ise, kişi-örgüt uyumsuzluğu sonucunda ortaya çıkan bir tutumdur. Uyum sağlanamadığında, kişiler işten ayrılma niyetine girerler ve sonrasında işten ayrılma davranışı sergilerler. Yapılan çalışmalarda, kişi-örgüt uyumu

sağlandığında, uyum sağlayan kişilerin işten ayrılma davranışı göstermeyecekleri ve bu davranışın negatif yönde değişeceği saptanmıştır (Cable ve Judge, 1996).

Aynı zamanda yapılan çalışmalarda kişi-örgüt uyumu olmadığında performansın düştüğü ve çalışanların işlerine karşı daha ilgisiz oldukları belirtilmektedir. Kişi örgüt uyumunun olmaması çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmemelerine yani yabancılaşmalarına, tükenmelerine ve duyarsızlaşmalarına yol açabilmektedir (Tong ve diğerleri, 2015).

Kişi-örgüt uyumunun örgütsel sonuçları dikkate alındığında, işe alım süreci örgütler için en önemli süreçlerden biridir. Örgütler, işe alım süreçlerinde en uygun adayları seçmeye çalışırlar çünkü doğru adayın seçilmesi, örgütün işe alım süreci ve insan kaynakları departmanının başarısını etkiler. Uyum sağlayabilecek adayların işe alınması ve örgütün sağladığı oryantasyon programları ile uyumun hızla sağlanması ve devam ettirilmesi hedeflenir. Böylece, işe alım süreci ve diğer birçok süreç daha etkili ve verimli bir şekilde işler. Ayrıca, uyum düzeyi yüksek adaylara sahip örgütler, kendi hedeflerine daha kolay bir şekilde ulaşabilirler. Bu nedenle, uyum örgüt hedeflerini de etkiler. Yüksek uyum düzeyi, örgütler için verimliliği arttırır ve kaynakların etkin kullanımını sağlar (Alniacik ve diğerleri, 2013).

3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ÖRGÜTSEL ÇECİLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme kavramı ilk kez Edward Tolman (1943) tarafından ele alınmıştır. Tolman *"The Determiners of Behavior at a Choice Point"* adlı makalesinde örgütsel özdeşleşmenin insan davranışlarını etkileyebileceğini öne sürmüştür (Ashforth ve Mael, 1989). Özdeşleşme, kişinin kendi kimliğini kısmen kaybederek bir grubun kimliğiyle birleşmesi ve grubun bir parçası gibi hissetmesi durumunu ifade etmektedir (Lee ve diğerleri, 2015). Özdeşleşme diğer insanlarla ve/veya örgütle oluşan duygusal bağın rehberlik ettiği ve benzer olma algısının oluştuğu bir süreçtir ve böyle bir his, ancak paylaşılan ilişkilerin ve sembollerin çokluğu ile oluşabilmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013). Örgütsel özdeşleşme kavramı, birey ve örgüt arasındaki bilişsel ve algısal bağlantıyla ilişkilidir (Ashforth ve Mael, 1989). Özdeşleşme, tıpkı kişinin kendisini bir grupla tanımlamasına benzer şekilde, bir örgütün üyesi olarak kendini tanımlamasına dayanır. Kişinin bağlı olduğu örgüt, kişinin kimliği hakkında bazı bilgiler sağladığı gibi, kişinin kimliği de örgüt hakkında bilgi sağlayabilir (Riketta, 2005). Yüksek özdeşleşme durumunun da birey, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte ve yüksek aidiyet geliştirmekte, örgütün başarısı ve başarısızlığı ile kendi başarısı ve başarısızlığı arasında bir bağ kurmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989).

Örgütle çalışan arasındaki bağın altını çizen psikolojik bir alan olarak görülen örgütsel özdeşleşme, çalışanların birçok tutum ve davranışı açıklayan bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Aynı zamanda çalışanların örgütsel çıkarlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamaya yardımcı olacak bir unsur olduğundan (Tokgöz ve Seymen, 2013) örgütler için önemlidir.

Literatürde örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir;

Tablo 3.1: Örgütsel özdeşleşmenin tanımları

Yazar	**Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımları**
Simon (1947: 218)	"Kişinin, içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini, kendi amaç ve hedefleri yerine koyma sürecidir"
Foote (1951)	"Belli bir kimliğin tahsisi ve o kimliğe bağlılıktır"
Kellman (1961:493)	"İlişki arzusu temelinde bir bağlılıktır."
Hall ve diğerleri (1970:176)	"Örgüt ile kişi hedeflerinin artarak tümleşik ve uyumlu hale geldiği süreçtir."
Patchen (1970)	"Paylaşılmış özellikler, dayanışma ve sadakat" tir.
Lee (1971)	"Özdeşleşme kişinin kimliği ile örgütün kimliğinin birleşmesi ve kişinin kendi kimliğini kısmen kaybederek kimliksizleşmesidir."
Tajfel (1978, 1982)	"Özdeşleşmeden bahsedebilmek için üç boyut gereklidir. Bunlardan birincisi belirli bir grubun üyesi olmanın bilgisini ifade eden bilişsel boyut, diğeri gruba yönelik duygusal ilgiyi ifade eden duygusal boyut, üçüncüsü ise iç ve dış gruplarca örgüte verilen değer çağrışımlarını ifade eden değerlendirici boyuttur. Özdeşleşme gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşmasıdır."
Cheney (1983: 342)	"Kişinin sosyal unsurlara kendisini bağladığı aktif bir süreçtir"
Ashforth ve Mael (1989: 21)	"Bir örgütle oluşturulan birlik algısıyla ilgilidir. Gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren ait olma ya da birlik olma algılamasıdır."
Bullis ve Bach (1991:181)	"Kişi ve örgüt arasındaki ilişkinin gelişim süreci ve aynı zamanda bu sürecin bir ürünüdür."
Efraty ve diğerleri (1991:64)	"Kişinin ve örgütün kimlikleri arasındaki uygunluktur."
Pratt (1998: 172)	"Kişinin örgütü hakkında sahip olduğu inançlarının kendi benlik referansı veya benlik tanımlayıcısı olmasıdır."
Rousseau (1998: 217)	"Kişinin kendisini bir bütünün parçası olarak gördüğü psikolojik bir durumu ifade eder."
Scott ve Lane (2000)	"Psikolojik olarak kişinin örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmesidir."
Dukerichve diğerleri (2002)	"Örgüt üyesinin örgüte aidiyet düzeyini, kendi benlik bağlamının içeriğinin örgütle bağlandığı dereceyi gösterir."
Gossett (2002)	"Özdeşleşme, basit bir işbirliği faaliyetinden daha fazlasıdır. Kişilerin bir arada yaşamalarına imkân veren duygu, değer ve kararlarını paylaşma imkanı sağlayan ortaklık duygusudur."

Kaynak: (Tso, 2005)

Yukarıda yer alan tanımlamaların hemen hepsinde kişi-örgüt ilişkisinin benlik duygusu özelinde ele alındığı görülmektedir (Tso, 2005).

Örgütsel özdeşleşmenin teorik temelleri Sosyal Kimlik Teorisi temelinde ele alınabilir. İzleyen kısımda Sosyal Kimlik Teorisi'ne kısaca değinilecektir.

3.1.1. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik teorisi, kişi ve sosyal gruplar arasındaki ilişkileri açıklayan sosyal psikoloji teorilerinden birisidir. Teorinin ilkeleri, sosyal olguların açıklanmasında birçok farklı bilim dalında kullanılmaktadır. Özellikle, örgütsel davranış alanında, sosyal kimlik teorisinin temel varsayımları, iş görenlerin tutum ve davranışlarını açıklamak için etkili bir teorik temel sağlamaktadır (Gürlek ve Tuna, 2018).

Sosyal kimlik teorisi, sosyal psikolojinin kurucularından olan Türk bilim insanı Muzaffer Şerif Başoğlu tarafından ileri sürülen gerçekçi grup çatışması teorisinin tamamlayıcısı olarak Tajfel ve arkadaşları (1979) tarafından geliştirilmiştir. Gerçekçi grup çatışması teorisi, gruplar arasındaki kıt kaynaklar nedeniyle oluşan çatışmaları açıklar. Bu çatışmalar, iç grupla özdeşleşme ve bağlılık hissi yaratır. Ancak gerçekçi grup çatışması teorisi, grup kimliğinin gelişim sürecini açıklama konusunda yetersiz kalmaktadır (Gürlek ve Tuna, 2018). Bu eksikliği gidermek amacıyla Tajfel ve arkadaşları (1971), "minimal grup paradigması" adlı bir deney yapmıştır. Deneyde araştırmacılar, lise öğrencilerinden oluşan denekleri rastgele gruplara ayrılmıştır. Ancak öğrencilere, estetik tercihlerine göre, Klee ve Kandinsky adlı ressamların resimlerine göre gruplandırıldıkları söylenmiştir. Gruplar oluşturulduktan sonra, katılımcılardan maddi değer taşıyan ödülleri (para) diğer katılımcılara dağıtmaları istenmiş sonuç katılımcıların kendi gruplarının lehine hareket ettiklerini göstermiştir. Deney, kişilerin rastgele gruplara bölündükleri durumlarda bile, kendi gruplarını kayırdıklarını, diğer gruplara karşı ayrımcılık yaptıklarını ortaya koymuştur. Bu araştırma, sosyal kimlik teorisinin temelini oluşturmuştur ve grup kimliğinin gelişim sürecine ışık tutmuştur (Gürlek ve Tuna, 2018).

Sosyal kimlik teorisine göre insanlar, olumlu bir benlik saygısı oluşturmak ve korumak için çaba gösterirler. Sosyal kimlik, benlik kavramının bir parçasıdır ve grup üyeliğinden kaynaklanır. Olumlu bir sosyal kimlik elde etmek ve korumak için birey, kendi grubunu (iç grup) diğer gruplardan daha olumlu olarak algılamaktadır (Van Dick, 2001).

Benlik kavramı kişisel kimlik ve sosyal kimlik olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Kişisel kimlik, kişiyi sahip olduğu ayırt edici özellikleri (spesifik kişilik özelliklerini) nedeniyle diğer kişilerden farklı ve benzersiz kılan kimliği ifade ederken, sosyal kimlik, bireyin grup üyeliği sonucu oluşan kimlik algısını ifade etmektedir. Sosyal kimlik, benliğin sosyal ortamda sınıflandırılmasıdır (Mael ve Ashforth, 1992). Tajfel, sosyal kimliği, "kişinin bir gruba üyeliğinden ve bu üyeliğe yüklediği duygusal ve değerli anlamdan kaynaklanan benlik kavramının bir parçası" olarak görmektedir. Kişisel kimlik "ben kimim?" sorusunun cevabı iken, sosyal kimlik "biz kimiz?" sorusunun cevabıdır (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006).

Kişilerin bir iç grubun parçası olması ile ilgili olarak sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sosyal özdeşleşme olarak adlandırılan üç zihinsel süreçten bahsetmektedir: (Ellemers ve diğerleri, 2004);

Sosyal sınıflandırma, kişilerin sosyal çevreyi anlamlandırmak için kendisini ve diğer insanları sınıflandırmasını ifade etmektedir. Bireyler, kendilerini ve diğerlerini çeşitli sosyal grupların üyesi olarak sınıflandırma eğilimindedirler. Sosyal grup, aynı sosyal grubun üyeleri olarak kendilerini algılayan bireylerin toplamını ifade eder. Bu nedenle, grup üyeliği için gerekli kriter, gruplar arası etkileşimin sıklığı veya bağımsız amaçlar değil, bireyin kendisinin veya diğerlerinin onu bir grubun üyesi olarak tanımlamasıdır (Hogg ve diğerleri, 1995). Sosyal sınıflandırma, benzerlik ve farklılıklar sonucunda bireylerin sosyal çevreyi sınıflandırmasına ve aynı zamanda kendilerini ve diğerlerini tanımlamalarına imkân verir. Böylece, bireyler kendilerini bir sosyal grup içerisinde konumlandırabilirler (Cragun ve Cragun, 2006).

Sosyal özdeşleşme, bir kişinin kendisini sınıflandırdığı gruba ait kimliği benimsemesi ve bu kimlikle özdeşleşmesidir (Cragun ve Cragun, 2006) diğer bir ifadeyle bir grubun parçası olma algısıdır (Ashforth ve Mael, 1989). Özdeşleşme, benzerlik ve farklılıkların bir sonucu olarak oluşur. Kişinin tutum ve değerleri ile diğer grup üyelerinin tutum ve değerleri arasındaki uyum ya da benzerlik özdeşleşmeyi artırır (Cragun ve Cragun, 2006).

Sosyal karşılaştırma ise, bir kişinin özdeşleştiği grubu diğer gruplarla karşılaştırmasıdır. Gruplar arası karşılaştırma sürecinde, kişiler dış gruplarca olumlu olarak değerlendirilen sosyal gruplar içerisinde kendilerini konumlandırmaya çalışırlar (Hogg ve diğerleri, 1995). Bu nedenle, kişi kendi grubu ve diğer gruplar arasında ayırt

edici unsurlar arar. İç grup için olumlu ayırt edici özellikler, grup üyeleri için olumlu bir sosyal kimliğe işaret eder (Hogg ve diğerleri, 2004). Karşılaştırma sonucunda, eğer grubun sosyal kimliği kişiyi tatmin etmezse, kişinin grup üyeliğinin sona ermesi muhtemeldir (Cragun ve Cragun, 2006). Ancak, kişi grup üyeliği sona erene kadar, grubuna ait olumlu yanları vurgular. Bu iç grup kayırmacılığının temel nedeni, kişinin grubuna yönelik yapılacak kötü değerlendirmelerin kendisini de ilgilendirdiğini düşünmesidir (Gürlek ve Tuna, 2018).

3.1.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Özellikleri

Çalışan ile örgüt arasında kurulan psikolojik ilişkinin önemi, örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen gelişmeler ve değişikliklerle daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede örgütler çalışanlarından artık, sadakat ve bağlılığın ötesinde özdeşleşme de beklemektedir (İşcan, 2006). Zira çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarını sağlamakta bu durum çalışanın motivasyonuna da olumlu yönde etki etmektedir. Ek olarak özdeşleşme duygusunun, çalışanın işten ayrılma isteğini de azalttığı belirtilmektedir (Dutton ve diğerleri, 1994).

Aşağıda yer alan tabloda örgütsel özdeşleşmenin özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 3.2: Örgütsel özdeşleşmenin temel kavramlarının kısa bir özeti

Yazar	Ana Alt Kavramlar/ Temel Özellikleri
Brown (1969)	Katılımın dört yönü, örgüte olan bağlılık, örgütsel ve kişisel amaçların benzerliği, örgütün çekiciliği ve örgüte katılım için başvurma (s.349).
Lee (1969, 1971)	Özdeşleşme kavramı, sadakat, benimseme ve ortak değerlerin birbiriyle karşılıklı ilişki içinde olduğu, farklı olgular olarak analiz edilemeyecek bir kavram olarak ifade edilmektedir. Sadakat: Örgüt hedeflerinin desteklenmesi, örgüt bünyesinde olmaktan gurur duyulması ve örgütün dış çevreye karşı koruması. Aitlik: Sahip olduğu işlevlerin, kişisel ihtiyaçlarını karşıladığını hisseden çalışanlarla paylaşılan hedeflerin ortak olması. Paylaşılan karakteristikler: Kişi tarafından, örgüt bünyesinde yer alan diğer üyelerin paylaştığı hedeflere ve çıkarlara sahip olacağı şekilde, paylaşılmakta olan özelliklerin algılanmasıdır.
Patchen (1970)	Örgüt çalışanları ile paylaşılan niteliklerin algısı, diğer örgüt çalışanlarıyla paylaşılan çıkarlar ve hedefler, örgüt çalışanları ile dayanışma ve örgüte karşı oluşan aitlik hissi
Hall (1970) ve Schneider (1971)	Amaç ve değerin kabul edilmesi, örgüte duygusal bağlılık duyulmasıdır.
Cheney ve Tompkins (1983)	Kişiler; aileler, gruplar, birlikler gibi birçok farklı hedefle özdeşleşebilmektedirler. Örgütsel özdeşleşme, Cheney ve Tompkins'in

	ifadelerine göre, özdeşleşme gelişiminin bir süreci olması nedeniyle kişinin bu sürecin bir sonucu olarak örgüt ile güçlü bağlar kurması olarak tanımlanmaktadır.
Ashforth ve Mael (1989)	Sosyal özdeşleşme bileşenleri: Öz düzenleme, psikolojik olarak kişinin örgütün kaderiyle birbirine bağlı olması ve kişinin örgütün istek ve tutumlarıyla bütünleşme algısıdır.
Dutton ve diğerleri (1994)	**1.** Kişinin kimliği, örgüt üyesi olarak diğer alternatif kimliklerden daha önde olmalıdır. **2.** Kişinin benlik kavramı ile örgütü bir sosyal grup olarak nitelendirdiği ve benzer özelliklere sahip olduğuna inandığı durumları ifade eder.
Rousseau (1998)	Örgüt ile kişinin kendi kimliğinin bütünleşme sürecidir.
Pratt (1998)	Özdeşleşme kavramı, benlik ile örgüt arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunun farkına varılmasıdır.
Van Dick (2001)	Duygusal Bileşen: Gruba duygusal bağlanmadır. Bilişsel Bileşen: Örgüte üye olunduğunun bilincinde olunmasıdır. Davranışsal Bileşen: Gerçek bir davranışı kapsamaktadır. Değerlendirici Bileşen: Örgütün pozitif yönlü değerlendirilmesi ve örgüt ile gurur duyulmasıdır.

Kaynak: (Edwards, 2005)

Yukarıdaki tablo örgütsel özdeşleşmenin niteliklere yönelik olarak yapılan tanımlamalar, "örgüte olan aitlik duygusu" çerçevesinde şekillenmektedir.

3.1.3. Örgütsel Özdeşleşmeyi Sağlayan Faktörler

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgüte bağlılık ve aidiyet duygusu ile kendilerini örgüte ait hissetmeleri durumudur. Bu nedenle, örgütler, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlamak için farklı stratejiler kullanabilmektedirler (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Örgütsel özdeşleşme, birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörler arasında liderlik, örgütsel kültür, iş tatmini, iletişim, çalışanların katılımı ve örgütsel adalet gibi etmenler yer almaktadır (Mael ve Ashforth, 1992).

Yöneticilerin çalışanlarına karşı gösterdiği tutum ve davranışların, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı tutumları üzerinde önemli olduğu düşünülmektedir (Çakar ve Yıldız, 2009). Bu bağlamda liderlik tarzlarının, örgütsel özdeşleşme sağlamak için önemli bir faktör olduğundan bahsedilebilir. Liderler çalışanların görüşlerine değer veren, destekleyen, çalışanların özgüvenini güçlendiren davranışlarıyla, örgütsel

özdeşleşmeyi artırabilirler (Iyer ve diğerleri, 1997; Weiss, 2002; De Cremer ve Van Knippenberg, 2005).

Örgütsel kültür örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen bir diğer faktördür. Örgütün değerlerinin, normlarının ve inançlarının çalışanlarca kabul edilmesi ve paylaşılması örgüt ile çalışanın kimliğinin bütünleşmesine destek olarak, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerine ve örgütsel bağlılığın oluşmasına yardımcı olabilir (Cameron ve Quinn, 2011; Demir ve diğerleri, 2011).

İş tatmini, çalışanların işleri hakkındaki pozitif duygularını yansıttığından iş tatmininin örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerinde etkili olması beklenebilir (Mael ve Ashforth, 1992; Lipponen, 2001; Weiss, 2002; He ve Mukherjee, 2008) .

İletişim bir örgütün başarısının anahtarıdır ve doğru iletişim çalışanların örgütleri hakkında daha fazla bilgi edinmelerine, kendilerini örgütle özdeşleştirmelerine katkı sağlar (Ertürk, 2003; Eisenberger ve Stinglhamber, 2011).

Çalışan katılımı, örgütsel özdeşleşme düzeyinin yükselmesine yardımcı olan bir diğer unsurdur. Kararlara katılım ile örgütler belirli bir kısım insan kaynağından yararlanma yerine işletmenin tüm çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinden yararlanmaktadırlar (Kesen, 2016). Farklı bakış açılarını gören yönetim ise daha isabetli kararlar verebilmekte ve böylece zaman, emek ve kaynak israfının önüne geçilebilmektedir (Kesen, 2016). Diğer yandan çalışanlar da, örgütsel karar alma süreçlerine dahil edildiklerinde yöneticilerinin gözünde kendilerini önemli ve değerli gördüklerinden örgütsel özdeşleşme düzeyleri artabilmektedir.

Çalışanların kurumsal kimlik ve stratejiler ile uyumlu davranmasını sağlayan örgütsel özdeşleşme (Ashforth ve Mael, 1996) olumlu örgütsel adalet algısının oluştuğu örgütlerde sıkça karşılaşılabilen bir durumdur. Zira adalet algısı çalışanların örgüte olan güvenlerini güçlendirmekte, çalışanların iş yükü, ücret, terfi ve ödüllere ilişkin algılarını ve tutumlarını etkileyebilmektedir (Ahmed ve Nawaz, 2015).

Araştırmalar, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerini artırmak için örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini de kullanabileceğini göstermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, örgütlerin toplumda ve çevredeki etkilerine dikkat çekerek, çalışanların özdeşleme duygularını artırabilir (Tüzün ve Çağlar, 2008).

Örgütsel özdeşleşmeyi artırmak için yönetici ve çalışanların sağlam bir iş ahlakına sahip olmaları da önemlidir. Örgütlerin ahlaki değerleri ve davranışları, çalışanların örgüte olan güvenlerini artırarak, örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirebilmektedir (Aquino ve Reed, 2002).

Bahsedilenlerin yanı sıra, örgütsel özdeşleşmenin artırılması için kişisel farklılıkların da dikkate alınması gerekmektedir. Çalışanların farklı kişilik özellikleri, deneyimleri ve motivasyonları, örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkileyebilir. Bu nedenle, örgütlerin kişisel farklılıklara uygun bir şekilde çalışanlarına yönelik özdeşleşme stratejileri geliştirmeleri önemlidir (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011).

Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşmeyi artırmak için farklı unsurları dikkate almak gerekir. Bahsedilenler çalışanların aidiyet duygularını artırarak, özdeşleşme düzeyinin artmasına yardımcı olacak bir potansiyel taşımaktadırlar.

3.1.4. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Örgütsel özdeşleşme modelleri, kişilerin üyesi oldukları örgütler ile kurmuş oldukları bağlarının yanı sıra özdeşleşme derecesinin nasıl ve hangi durumlarda farklılaştığını, çalışanın örgütüyle olan psikolojik bağını açıklama çabasındadırlar. Literatür incelendiğinde, örgütsel özdeşleşme kavramına yönelik olarak üç farklı model dikkat çekmektedir. Bu modeller; Kreiner ve Ashforth tarafından geliştirilen "Geliştirilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli", Reade tarafından geliştirilen "Örgütsel Özdeşleşme Modeli", Scott ve arkadaşları tarafından geliştirilen "Örgütsel Özdeşleşme Modeli" olarak ifade edilmektedir (Scott ve diğerleri, 1998).

3.1.4.1. Kreiner ve Ashforth: Geliştirilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth (2004) Geliştirilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli'nde kuruma karşı özdeşleşme durumunu özdeşlememe, kararsız özdeşleşme, güçlü özdeşleşme ve tarafsız özdeşleme olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır.

Bu çerçevede ***özdeşleşmeme***, kişinin kimliği ile örgütün algılanan kimliği arasındaki negatif ve bilişsel ayrımı yansıtır. Bununla birlikte özdeşleşmeme kavramı özdeşleşme kavramının zıttı olarak görmek yanıltıcı olabilir. Bu bağlamda özdeşleşmemenin diğer kavramlarla ilişkilendirilerek tanımlanamayacak kadar özgün bir durum içerdiği belirtilmektedir. Bunların yanı sıra özdeşleşme de örgütün pozitif özellikleri ile bir çalışanın karakteri bütünleştirilmektedir. Özdeşleşmemede ise kişinin karakterinden

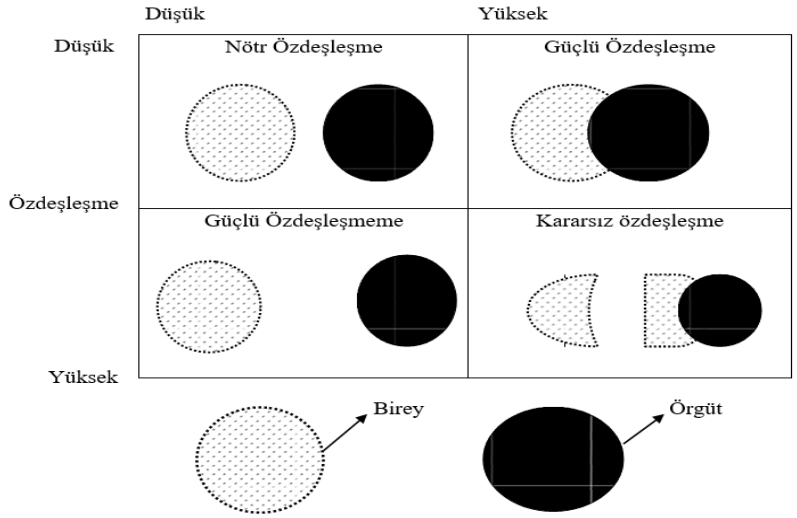
örgütün negatif özellikleri ayrıştırılmaktadır. Bahsi geçen durum örgüt ile kişi çatışmasına ve aralarında anlaşmazlık çıkmasına yol açabildiğinden mümkün olduğunca kaçınılması gereken bir durum olarak görülmektedir.

Tarafsız Özdeşleşme: Bu özdeşleşme türünde çalışanlar örgüte karşı kendilerini hedef, misyon ve değer yönüyle nötr olarak tanımlamaktadırlar. Yani, örgütlerin değerleri kişilerin değerleri ile uyumlu değildir. Bahsi geçen durum çalışanın özdeşleşme ve özdeşleşmeme seviyesinin düşük olmasına yol açmaktadır. Ancak örgüt tarafından çalışanın örgüt değerlerini kabullenmesi sağlanırsa, söz konusu durum örgüt lehine çevrilebilmektedir. Böylece tarafsız özdeşleşmenin, özdeşleşmeye dönüştürülmesi sağlanmaktadır.

Kararsız Özdeşleşme: Bugünün iş ortamlarında faaliyet gösteren örgütler, genellikle karmaşık yapılarla karakterize edilirler. Bu karmaşıklık, bireyler arasında amaç, inanç ve değer kaybına ve kişinin örgütle kurduğu özdeşleşme ile özdeşleşmeme arasında kararsızlık veya çatışma yaşamasına neden olabilir. Bu duruma "çatışmalı veya kararsız özdeşleşme" denir. Bir diğer ifadeyle bu özdeşleşme türünde çalışan tarafından örgütün tüm özelliklerinin kabul edilmeyip, yalnızca bazı özelliklerinin kabul edilmesi söz konusu olmaktadır.

Güçlü Özdeşleşme: Güçlü özdeşleşme de, çalışanların bir örgütte uzun vade çalışmaya devam edebilecek niteliklere sahip olmanın yanısıra, örgüt üyeliğini sürekli kılma isteğinin ortaya çıktığı görülmektedir. Birinci durumda, öncellikle kişilerarası dinamikler harekete geçirilmektedir. Böylece kişiler, bir örgüt üyesi olarak iş birliği davranışı sergilemenin yanı sıra örgüt bünyesinde yer almayan diğer kişiler ile rekabet etmektedirler. Buna ek olarak ikinci durum ise; kişinin örgütteki iş arkadaşlarına katkı sağlamak amacıyla motivasyon seviyesi yüksek bir şekilde davranması olarak ifade edilmektedir.

Şekil 3.1: Genişletilmiş özdeşleşme modeli



Kaynak: (Kreiner ve Ashforth, 2004)

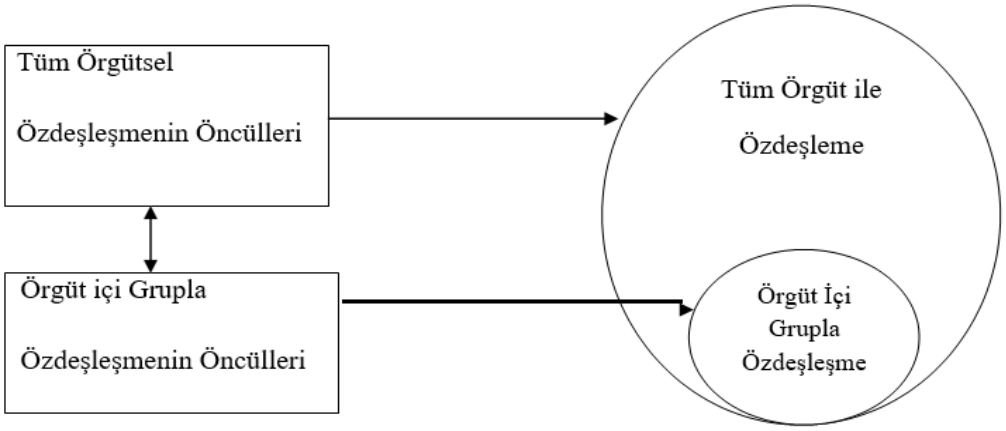
Şekil 3.1' e göre, kişinin üyesi olduğu örgüt ile özdeşleşme durumuna göre dört çeşit özdeşleşme düzeyinin oluştuğu görülmektedir. Buna göre, özdeşleşmenin ve özdeşleşmeme seviyesinin son derece düşük olduğu durumda "nötr (tarafsız) özdeşleşme", özdeşleşme düzeyinin yüksek, özdeşleşmeme düzeyinin düşük çıkması durumunda ise "güçlü özdeşleşme" durumları ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra özdeşleşme seviyesinin düşük, özdeşleşmeme seviyesinin yüksek olduğu durumlarda ise "güçlü özdeşleşmeme" durumu oluşmaktadır.

3.1.4.2. Reade'nin Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Yüksek düzeyde özdeşleşmeme durumunda Reade tarafından geliştirilen modele göre örgütler; çalışanların örgütte yalnızca bir gruba ait olmadan birden çok gruba ait olabilecekleri, iç içe giren grup oluşumları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgüt bünyesinde oluşan bir çalışma grubu, örgütteki bir başka çalışma grubuna farklı bir davranış gösterebilmektedir. Bu noktada ortaya çıkan farklılık Reade tarafından "çiftli özdeşleşme" olarak tanımlanmıştır. Kişilerin aidiyetlik durumlarında ortaya çıkan farklılıklar, özdeşleşme düzeylerini de beraberinde getirmektedir. Buna rağmen söz konusu iki boyutta da özdeşleşme dereceleri farklı olmasına rağmen, özdeşleşme kavramını ortaya çıkaran öncüllerin farklı olmadığı ifade edilmektedir (Simon ve Ericsson, 1980).

Kişiler sosyal kimlik kuramı çerçevesinde, kendi menfaatleri için, saygınlık kazanmış ve kendine has nitelikler taşıyan gruplara üye olmayı arzu etmektedirler. Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran belirleyici özellik, insanlar tarafından kendilerini ayırmak için kullandıkları keskin sınırların varlığıdır. Bu sınırlar, örgütlerin benzersiz özelliklerini ve farklılıklarını vurgular. Örgütün yüksek ayırt edici özelliklere sahip olması, o örgüt üyelerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de yüksek olmasını sağlamaktadır. Bunların yanı sıra örgütsel özdeşlemenin sağlanmasında yöneticilerin iş görenleri takdir etmeleri ve onlara destek vermeleri önem arz etmektedir. Çalışanların yöneticilerinden aldıkları destek ve takdirin, grup içi özdeşleşmeyi arttırdığı ifade edilmektedir (Knippenberg ve Schie, 2000).

Şekil 3.2: Örgütsel özdeşleşmenin temel modeli



Kaynak: (Reade, 2001)

Örgütsel Özdeşleşme Temel Modeli çerçevesinde, iş görenlerin istihdam edildikleri örgütler ile grup içi özdeşleşmenin sonuçlarının birbiriyle aynı düzeyde olduğu ortaya konulmaktadır. Bu kapsamda öncüller aynı olduğu halde, bu ikisi arasındaki farkı oluşturan unsur ise çalışanların istihdam edildikleri grupta yer alan diğer kişilerle aynı kaderi paylaştıklarını düşünmeleri ve aralarında oluşan duygusal bağdır.

3.1.4.3. Scott, Corman ve Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Scott, Corman ve Cheney, özdeşleşmenin kişilikle bütünleşen, yapı ve eylem terimlerini içeren bir modeline dikkat çekerek, özdeşleşme literatürüne yeni bir modelin eklenmesine katkı sağlamışlardır. Giddens (1984) örgütsel özdeşleşme modeline durumsal eylem kısmını eklemiştir. Bu modelde Scott ve arkadaşları (1998)

üç kısma yoğunlaşmıştır. Bunlar; yapının ikiliği, durumsal faaliyetler ve yapıların bölgeselleşmesi olarak ifade edilmektedir.

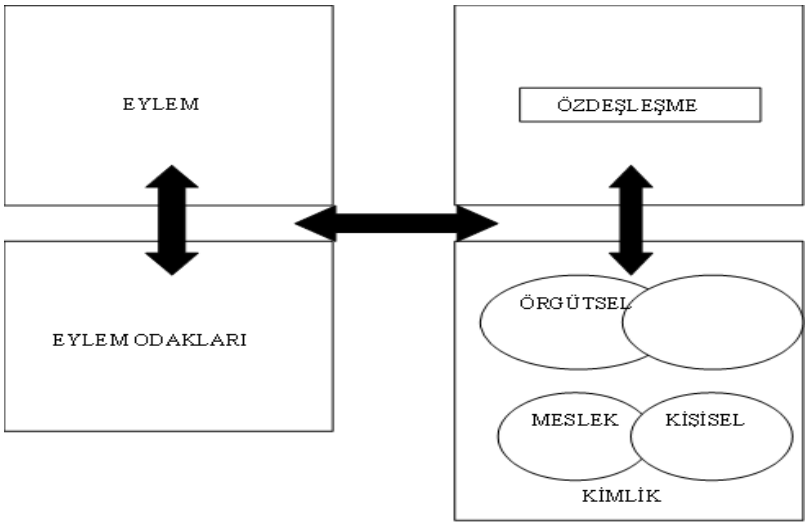
Yapının İkiliği: Örgütsel özdeşleşme teorisi, yapı ve sistem arasındaki ilişkiyi konu edinmiştir. Bu teoride sistem ve yapının birbirini kapsaması nedeniyle, söz konusu kavramlar arasında ortaya çıkan ikilik durumu göz ardı edilmemelidir. Bu çerçevede Scott ve arkadaşları (1998) tarafından kimlik ve özdeşleşme ikiliği adanmışlık sürecinin metodolojisi çerçevesinde ortaya çıkan kavramlara ve olaylara bağlı olarak açıklanmıştır (Morgan ve diğerleri, 2004).

Adanmışlığın, kişiler ve kişilerin üyesi olduğu grupların sosyal sistemleri tarafından şekillendirildiği ifade edilmektedir. Genel olarak özdeşleşme kavramı ise kişinin kendisini ait olduğu örgüt ile tanımlaması, örgüte bağlılık hissi, kişinin örgütün menfaatini önemseyen karar alma isteği olarak tanımlanmıştır. Özdeşleşme/adanmışlık sürecinin konusu kapsamında; kimlik ve özdeşleşme arasındaki ilişki yer almaktadır. Bu çerçevede sistemi, özdeşleşme temsil ederken, yapıyı ise kimlik temsil etmektedir (Morgan ve diğerleri, 2004).

Yapının Bölgeselliği: Yapının bölgeselliği, kimlikleri kavrama ve aralarındaki ilişkilerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgütlerin de toplumlarda olduğu gibi, örgütsel kültür ve kimliklerinde homojenlik ya da tekil olmadığının varsayıldığı görülmektedir. Bu nedenle kişinin sahip olduğu kişisel kimliklerin geçici özellikte olduğu ifade edilmektedir.

Durumsal Eylem: Durumsal eylem kuramında, özdeşleşmenin bölgeselliğinden sonra özdeşleşmenin oluşum sürecinde ortaya çıkan durumlar vurgulanmıştır. Bu çerçevede özdeşleşme, her koşulda ve her durumda farklı şekilde meydana gelmektedir. Yapısal süreç sonucunda oluşan kimliğin, kişilerin içinde bulunduğu sosyal gruptaki etkileşimler sonucunda oluştuğu ifade edilmektedir. Kimliğin sosyal yapıda var olan içsel güdülerin etkisi sonucunda oluştuğu bildirilmektedir. Kişilerin eylemleri ise söz konusu güdülerin etkisiyle şekillenmektedir. Kişinin örgütteki yapısının ve pozisyonunun oluşması örgütün yapısına bağlıdır. Bu nedenle örgüt yapısı ile kişilerin eylemleri arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Bullis ve Bach, 1991).

Şekil 3.3: Özdeşleşmenin yapısal modeli: Kimlik-özdeşleşme ikiliği



Kaynak: (Scott ve diğerleri, 1998)

Şekil 3.3 incelendiğinde, adanmışlık düzeyi ile kimlik-özdeşleşme ikiliğini görülmektedir. Bu noktada kişilerin sahip oldukları kişisel kimliklerin özdeşleşme sürecini yaşadıkları belirtilmektedir. Şeklin sol kısımda ise eylem odakları yapı olarak kabul edilirken, eylemin sistem olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu kapsamda eylemler aracılığıyla türetilen ve eylemi türeten eylem odaklarının ikiliği vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra eylemlerin, özdeşleşme ile oluşan kimlikleri büyük ölçüde etkilediği ileri sürülmektedir (Scott ve diğerleri, 1998).

3.1.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Örgütlerin özdeşleşmeden arzu edilen düzeyde faydalanılması ve örgüt yararına olacak sonuçların elde edilebilmesi için örgütsel özdeşleşmenin öneminin kavranması gerekmektedir. Bunun yanı sıra özdeşleşmenin oluşabilmesi için örgüt yöneticilerinin ve örgüt ikliminin ortaya çıkan olaylar karşısında sergiledikleri yaklaşımların işletmenin geleceği açısından nasıl sonuçlar doğuracağının da dikkate alınması gerekir. Bu çerçevede örgütsel özdeşleşme uygulamalarında, örgüte yönelik olarak yürütülen araştırmalarda pek çok farklı sonuç elde edilmiş, örgütsel özdeşleşmenin, örgüt çalışanlarını örgüte destek olma biçiminde tutum ve davranışlar sergilemeye yönlendirmesi gerektiğinden bahsedilmiştir (Ashforth ve diğerleri, 2008).

Knippenberg ve Sleebos (2006) çalışmasında; örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılığın yanı sıra örgütün ücret politikalarıyla güçlü bir ilişkisinin bulunduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra özdeşleşme düzeyindeki artışa paralel olarak işgörenin

örgüte ve işe olan bağlılığının arttığı ve böylece örgütte iş gören devir hızının düştüğü ileri sürülmüştür. Örgütsel özdeşleşme, Karabey (2005) ifadeleri çerçevesinde çalışanların örgütün yararı için faaliyette bulunmaya istekli oldukları ve her zaman her durumda gerektiği şekilde davranmalarını sağlamaktadır. Bu bilgilerden hareketle, örgütü ile özdeşleşmeyi başaran çalışanların örgütte gönüllük esasına göre hareket etmeleri sebebiyle çalışanlar üzerinde ücret tatmini ve personel güçlendirme gibi faaliyetler daha fazla etkili olabilecektir.

Glavas ve Godwin (2013) tarafından yürütülen araştırmada örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sosyal sorumluluk arasındaki anlamlı ilişki ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra Wegge ve arkadaşlarının (2006) çalışmasında yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme duygusuna sahip olan çalışanların, işten ayrılma niyeti taşımadıkları gözlenmiştir. Örgütsel özdeşleşmeyle örgütün değerlerini benimseyen işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissettikleri, kendilerine değer verildiğine inandıkları görülmektedir. Böylece işgörenlerde örgütsel güven duygusunun ortaya çıktığı belirtilmektedir (Barker ve Tompkins, 1994).

3.2. Örgütsel Çekicilik

Bugünün bilgi çağında, rekabet koşulları bilginin değerli bir kaynak haline gelmesine neden olmuştur. İşletmeler için, değişen çevre koşulları, yönetim yaklaşımlarının stratejik boyutlarda uygulanması ve bunun rekabet üstünlüğü sağlayacak nitelikte olması zorunlu hale gelmiştir. İnsan kaynağı, bilgiyi üreten ve kullanan unsurdur ve bu nedenle nitelikli insan kaynağı, işletmeler için taklit edilemeyen en değerli varlık ve en önemli rekabet aracıdır. İşletmeler, yetenekli çalışanları elde tutmak ve potansiyel adayları kendilerine çekmek için örgüt çekiciliğini artırmaya çaba göstermektedirler (https://nmsconsulting.com.tr/orgutsel-cekicilik).

Örgütsel çekicilik kavramı, ilk olarak 1980'lerde yükselen bir trend olarak ortaya çıkmış ve sonraki yıllarda birçok akademik çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmalardan biri, Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod'un 2001 tarihli "The War for Talent" adlı kitabıdır. Bu kitap, yetenekli çalışanların giderek azaldığı bir dünyada işletmelerin nasıl daha çekici hale gelebilecekleri üzerine stratejiler sunmaktadır (Robbins ve diğerleri, 2012).

Örgütsel çekicilik, işveren markasıyla ilgili bir kavramdır ve bir kişinin bir organizasyon hakkındaki algısı ve o organizasyonda çalışmayı arzulama derecesini belirtmektedir. Bu, bir kişinin bir organizasyonu diğerlerinden daha arzu edilir bulmasının zihinsel bir sürecidir (Barber, 1998; Aiman-Smith ve diğerleri, 2001). Başka bir bakış açısıyla örgütsel çekicilik, kişinin bir örgüt hakkındaki algısı ve örgüt için ne kadar çalışmayı arzu ettiği ile ilgili olması yanında örgütün yetenekli kişileri işe alma becerisi olarak da görülebilir (Cable ve Turban, 2001).

Konuyla ilgili başlangıç araştırmalarında örgütlerin çekiciliğinde öncelikle ücret faktörünün dikkate alındığı görülmektedir. Ancak zamanla, örgütsel çekiciliği etkileyen faktörlerin sadece ücretle sınırlı olmadığı, birçok unsurun örgütün çekici olarak algılanmasını sağlayabileceği ortaya çıkmıştır. Araçsal-Sembolik çerçeveye göre, bir örgüte iş başvurusu yapanların başlangıçta araçsal ödüller (örneğin maaş, sosyal güvence vb.) nedeniyle bir organizasyona ilgi gösterdikleri, ancak daha sonra başka faktörlerin de (örneğin iş ortamı, kurumsal itibar vb.) örgütsel çekiciliği etkilediği ileri sürülmektedir (Lievens ve Highhouse, 2003).

Son yıllarda markalaşma ve içsel pazarlama konuları giderek daha fazla önem kazanmıştır. Markalaşma, somut olabilen ürünlere ilgiliyi anlatırken, soyut bir kavram olan çekicilik ise psikolojide bireylerin kişilikleriyle ilgili olarak ölçülmektedir. Her insanın benzersiz bir kişiliği olduğundan, örgütün bireyler için çekici olmasını sağlayan özellikler de bireyden bireye farklılık göstermektedir. Örgütsel çekicilik içsel pazarlama yönünden de ele alınabilir. Çalışanlar işletmenin öncelikli pazarını oluşturmaktadır ve işveren çekiciliği, potansiyel çalışanların algıladığı faydaların bir yansıması olarak görülebilmektedir (Mosley, 2007). Özellikle çalışma ortamında elde edilecek avantajlar, işletme hakkında oluşan algıyı etkileyerek potansiyel çalışanların o örgütte çalışmanın değerli olacağına dair bir inanç geliştirmesini sağlayacak ve böyle bu örgütte çalışmanın, birçok fayda sağlayabileceği algısını oluşturacaktır (Berthon ve diğerleri, 2005).

Bireylerin bir örgütü çekici bulmalarına neden olan faktörler, örgütler için stratejik öneme sahiptir. Araştırmalar bir örgütün çekiciliğinin, potansiyel bir başvuru sahibinin o örgütte çalışmaya istekli olmasıyla ilgili olduğunu belirtmektedir. Aslında bu durum bir açıdan çekicilik algısına dayanır ve hangi faktörlerin bu algıyı şekillendirdiği konunun önemli bir odak noktasıdır (Armstrong, 2009). Örgütsel çekicilik ile ilgili

yapılan araştırmalar, başvuranların algısını etkileyen faktörlere odaklanmaktadır. Bu faktörler, örgütün bazı özelliklerinin olumlu bir imaj yaratmasını sağlar. Bazı çalışmalar, örgütsel çekiciliğin belirli örgütsel özelliklerden kaynaklandığını göstermektedir (Turban ve diğerleri, 1998).

3.2.1. Örgütsel Çekiciliğe Etki Eden Örgütsel Özellikler

Yapılan araştırmalar örgütsel özelliklerin personel uygulamalarını etkilediğini göstermektedir (Jackson ve diğerleri, 1989). Ayrıca, örgütsel özellikler örgüt üyelerinin algılarını, iş tutumlarını ve davranışlarını da etkilemektedir (Porter ve Lawler, 1965). Kolaylıkla gözlemlenebilen ve adayların örgütler hakkındaki izlenimlerini etkileme olasılığı yüksek olan bazı örgütsel özelliklerin (ödül sistemleri, karar alma mekanizmasının merkezileşmesi, örgütün büyüklüğü, örgütün coğrafi dağılımı vb), adayların örgütlere olan ilgisini etkileme olasılığı daha yüksektir (Rynes ve Barber, 1990).

Ödül yapısı, iş ortamının önemli bir bileşenidir ve çalışanların gelecekteki kariyerlerine ilişkin beklentilerini de içermektedir (Rynes ve Barber, 1990). Ödüller aynı zamanda, adayların örgütleri tanımlamak ve diğer örgütlerden ayırt etmek için kullanabilecekleri bir araçtır (Bretz, 1989). Ödüllerin bir başka önemli yönü ise, çoğu durumda iş performansına göre belirlenmeleridir. Örneğin ücret, birçok çalışan için önemli bir faktördür ancak çalışanların ücretlerinin performansa göre belirlenmesini tercih edip etmedikleri konusu bulundukları pozisyona göre de değişiklik gösterebilmektedir. Yapılan bir çalışmada, yöneticilerin ücretlerinin performansa göre belirlenmesini tercih ettiklerini, ancak diğer çalışanların (yöneticilerin alt kademesindeki çalışanlar gibi) performansa dayalı ücret planlarına karşı çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bahsedilen detayla ilgili olarak yapılan araştırmalar yeterli olmasa da ödül sistemlerinin bireylerin kurumlara olan ilgisi üzerinde etkili olduğu bilinmektedir.

Merkezileşme, bir kurumdaki gücün ve karar verme yetkisinin nerede yoğunlaştığını ifade eder (Mustamil ve diğerleri, 2014). Yüksek merkezileşmeye sahip örgütlerde, işle ilgili karar alma gücünün tek elde yoğunlaştığı için yüksek işgücü devrine neden olduğu düşünülmektedir (Mustamil ve diğerleri, 2014). Genel olarak, daha az merkezileşmiş örgütlerde kararlar daha fazla katılımcı ile alınır. Araştırmalar, katılımcı karar almanın iş tatminiyle olumlu ilişkili olduğunu ancak katılım şeklinin

bu ilişkinin gücünü değiştirebileceğini göstermiştir (Anca-Letitia, 2013). Merkezileşme derecesi, başvuru sahiplerine kurumun kültürü ve değerleri hakkında bilgi sağlamakta ve bu nedenle başvuru sahiplerinin ilgisini çekebilmektedir. Özellikle, adayların çoğu, işleriyle ilgili kararları kendileri vermek istediğinden, adem-i merkeziyetçi yapılara sahip firmalara daha fazla ilgi göstermektedir. Bu nedenle, merkezileşme derecesinin bir örgütün başvuru sahipleri tarafından değerlendirilmesinde önemli bir örgütsel faktör olduğu söylenebilir.

Örgüt büyüklüğünün, çalışanların iş tutum ve davranışlarını etkileyip etkilemediği net olmamakla birlikte, birim büyüklüğünün örgüt büyüklüğü kadar önemli olabileceği düşünülmektedir (Turban ve Keon, 1993). Örneğin, Green ve arkadaşları (1983), büyük bir bankanın şubelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, şube büyüklüğünün örgüte bağlılık ve iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Örgüt büyüklüğü, iletişim sistemleri, bilgi işleme sistemleri ve grup uyumunu etkileyerek iş tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örgütün büyüklüğü, genellikle diğer örgütsel özellik algılarıyla (örneğin bürokrasi veya hiyerarşik düzey sayısı) ilişkilendirildiğinde örgütün kültürüne dair algıları etkilemektedir. Ayrıca, örgüt büyüklüğü, örgütlerin öne çıkan bir özelliği olduğu için, başvuru sahiplerinin kuruma ilişkin algılarını ve kuruma olan ilgilerini etkilemektedir (Turban ve Keon, 1993).

Coğrafi dağılım, bir örgütün ülke genelinde veya daha küçük bir coğrafi bölgede ne ölçüde ofislere veya fabrikalara sahip olduğunu ifade etmektedir. Araştırmalar, çalışanların yer değiştirme tekliflerini genellikle geri çevirdiğini göstermektedir, örgütlerin yer değiştirme beklentisi başvuru sahiplerinin örgütlere olan ilgisini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Grossman ve Magnus, 1988). Bu nedenle, yer değiştirmeyi gerektirebileceklere kıyasla, yer değiştirme olasılığı daha düşük olan örgütlerin başvuru sahiplerinin daha fazla ilgisini çektiği belirtilmektedir (Turban ve Keon, 1993).

Kısaca örgütsel özellikler anlamında adaylar atama ve terfilerin liyakate dayandığı, daha küçük ve âdem-i merkeziyetçi, coğrafi olarak daha az dağınık olan firmalara daha fazla ilgi gösterdikleri yapılan bazı çalışmalarda kanıtlanmıştır. Ancak, bireysel özellikler, örgütsel özelliklerin firmaların cazibesi üzerindeki etkisini değiştirebilmektedir. İzleyen bölümde örgütsel çekicilikte bireysel faktörlerin etkisinden bahsedilecektir.

3.2.2. Örgütsel Çekiciliğe Etki Eden Bireysel Özellikler

Adayların örgüt tercihleri üzerinde kişilik özelliklerinin de etkisi olmaktadır. Örneğin düşük öz-saygı düzeyine sahip kişiler, iş güvencesi sağlayan kurumları tercih ederken, yüksek öz-saygıya sahip kişilerin yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin geliştirildiği örgütlere yönelim gösterdikleri belirtilmektedir (Arbak ve Yeşilada, 2003). Özgüveni ve başarı hissi yüksek olan kişilerin ise performansa dayalı ödeme sistemlerine daha fazla ilgi gösterdiği vurgulanmaktadır (Turban ve Keon, 1993).

Öz-saygı, insanların kendilerini olumlu bir şekilde değerlendirdiği ölçüdür (Turban ve Keon, 1993). Öz-saygı, örgütsel davranış literatüründe önemli bir kişilik özelliği olarak kabul edilmektedir (Arbak ve Yeşilada, 2003). İş arama sürecinde başvuru sahiplerinin iş kaynaklarını kullanma, işe alım uzmanlarının değerlendirmeleri, alınan iş tekliflerinin sayısı, bir pozisyonu kabul etme ve görevde kalma niyeti gibi unsurlarla ilişkili olmaktadır (Kim ve Park, 2011). Öz-saygı iş arama sürecini etkilemenin yanı sıra, adayların örgütsel özelliklere nasıl tepki vereceğini de etkilemektedir.

Düşük öz-saygıya sahip kişiler, yüksek öz-saygılı kişilere kıyasla çevresel ve sosyal faktörlere daha duyarlı olmaktadır. Yüksek öz-saygıya sahip kişiler ise, ihtiyaçları ve yetenekleriyle uyumlu olduğunu düşündükleri örgütleri seçmektedir. Bu nedenle, yüksek öz-saygıya sahip kişilerin örgüt seçimleri daha çok içsel faktörlere bağlıyken, düşük öz-saygıya sahip kişilerin örgüt seçimleri daha çok dışsal faktörlere bağlı olmaktadır (Campbell, 1990).

Öz-saygı düzeyi yüksek kişilerin, kendilerini daha olumlu değerlendirmeleri ve yeteneklerine daha fazla güvenmeleri sebebiyle, merkezi olmayan ve kişisel performansa dayalı ödüllendirme sistemleri olan örgütlere daha fazla ilgi gösterdikleri düşünülmektedir. Bu tür örgütler, kişilerin işyerlerindeki kararlara katılmasına ve bireysel yeteneklerine dayalı ödüller almalarına olanak sağlamaktadır (Arbak ve Yeşilada, 2003). Yüksek öz-saygıya sahip kişiler, aynı zamanda daha küçük bir şirkette daha fazla etki yaratabileceklerini düşünebilmektedir, bu sebeple daha küçük şirketlere ilgi göstermektedirler. Öte yandan, yüksek öz-saygılı olan kişilerin, daha büyük örgütlerde daha fazla meydan okuma olduğunu ve daha fazla hiyerarşik seviyede hareket edebileceklerini düşünmeleri büyük şirketlere de ilgi gösterebilmelerini muhtemel kılmaktadır (Umphress ve diğerleri, 2007). Öz-saygı

düzeyi düşük kişiler ise, daha büyük şirketlerde saklanmanın daha kolay olacağını düşündükleri için büyük şirketlere daha fazla ilgi göstermektedir.

Yüksek başarı ihtiyacına sahip kişiler, orta derecede zorlu görevleri tercih etmekte ve performans geri bildirimine güçlü bir ihtiyaç duymaktadırlar. Ayrıca, iş sonuçları ve çıktıları için kişisel sorumluluk alabilecekleri ve görevlerini yeni yollarla yapabilecekleri durumlara daha açık olmaktadırlar (Kim ve Park, 2011). Yüksek başarı ihtiyacına sahip CEO'ların düşük başarı ihtiyacı olan CEO'lara göre, kurumsal performansı izleme ve kontrol etme arzuları nedeniyle gücü merkezileştirme ve prosedürleri resmileştirme eğiliminde oldukları belirtilmektedir (D. Miller ve Dröge, 1986). Yüksek başarı ihtiyacına sahip kişiler, sonuç odaklı kültürleri ve başarılarının kendi çaba ve yetenekleriyle elde edildiği durumları tercih etmektedir (O'Reilly ve diğerleri, 1991). Ayrıca, kişisel sorumluluk almayı tercih eden ve yenilikçi fikirler üretmeye eğilimli olan yüksek başarı ihtiyacı olan kişiler için, merkezi olmayan örgütler daha çekici olmaktadır (Hillman ve diğerleri, 2001). Çünkü bu tür örgütler, kişilerin karar alma sürecine katılmalarını sağlayarak ve yeni yaklaşımlar denemelerine olanak tanıyarak, kişilere daha fazla fırsat sunmaktadır. Ayrıca, örgüt büyüklüğü de iş mücadelesine ilişkin beklentileri ve kişisel geri bildirim alma fırsatlarını etkilemektedir. Sonuç olarak, yüksek başarı ihtiyacı olan kişiler, performanslarından sorumlu oldukları ve kişisel gelişim fırsatlarına önem veren örgütlere daha fazla ilgi göstermektedir (Spitzmüller ve diğerleri, 2008).

Yukarıda bahsedilen çekiciliğe etki eden iki önemli bireysel özellik dışında, deneyime açık kişilik özelliği baskın olan bireylerin çok uluslu örgütleri, öz-disiplin ya da sorumluluk kişilik özelliği baskın olan bireylerin ise büyük ölçekli örgütleri tercih ettiği belirtilmektedir (Lievens ve diğerleri, 2001). Öz-disiplin özelliği baskın olan bireylerin örgüt özelliği olarak samimiyeti, deneyime açıklık özelliği baskın olanların ise örgütte heyecanı tercih ettiğini belirtilmektedir (Schreurs ve diğerleri, 2009).

3.2.3. Örgütsel Çekicilikle İlgili Teoriler

Örgütsel çekicilik teorileri, birçok farklı bilim adamı tarafından örgütlerin işleyiş süreçlerine ilişkin olarak geliştirilmiştir. Bireyin örgüt içerisinde kendini konumlandırması ve birlikte çalışacağı örgütü seçmesi bu açıdan önemlidir (Dural ve diğerleri, 2014).

Örgütsel çekicilik teorileri farklı yaklaşımlara sahip olsa da konuya ilişkin kapsamlı bir teori henüz geliştirilmemiştir. Örgütsel çekiciliğin temelleri hakkındaki kuramsal yaklaşımlar ise genellikle betimleyici ve yetersizdir. Ancak, örgütsel çekiciliği belirli kategoriler altında sistematikleştiren bilim adamları da vardır. Bu bağlamda, Ehrhart ve Ziegert (2005) üç önemli teori öne sürmüştür. Bu teoriler çevresel, etkileşimsel ve özsel süreç teorisi olarak adlandırılmaktadır.

Çevresel süreç teorisi, kişilerin örgütte kalma kararlarının, örgütün çevresel faktörlerle etkileşimine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Özellikle, örgütün iş piyasasındaki durumu, diğer rakip örgütlerle karşılaştırıldığında nasıl konumlandığı ve diğer dışsal faktörlerin etkisi, kişilerin örgütsel çekicilik algısını ve örgütte kalma kararlarını etkilemektedir. Bu teori, kişilerin örgüte olan bağlılıklarının, örgütün piyasa koşulları ve rekabet ortamı ile uyumlu olması durumunda artacağını öngörmektedir (Ostroff, 1992).

Çevresel süreç teorisinin temel varsayımlarından biri, örgütün çevresel faktörlerle uyumlu olmasının, kişilerin örgütü çekici bulmasını ve örgütte kalmaya yönelik niyetlerini arttıracağıdır. Örneğin, iş piyasasının daraldığı bir dönemde, örgütün ekonomik gücü ve piyasada iyi bir konumda olması, kişilerin örgütsel çekicilik algısını artırabilir ve örgütte kalmaya yönelik niyetlerini güçlendirebilir (Ehrhart ve Ziegert, 2005).

Çevresel süreç teorisi, aynı zamanda, örgütün diğer örgütlere göre nasıl konumlandığı, diğer örgütlerle karşılaştırıldığında nasıl performans gösterdiği gibi faktörlerin de kişilerin örgütsel çekicilik algısını etkilediğini öne sürer. Örneğin, sektör lideri bir örgütün, rakip örgütlerle karşılaştırıldığında daha yüksek bir ücret düzeyi sunması, kişilerin bu örgüte katılım ve bağlılık düzeylerini artırabilir. Bu teoriye göre, örgütler, ekonomik koşullar, endüstriyel yapı, iş piyasası gibi faktörlerin etkilerini göz önünde bulundurarak, çevresel faktörlere uygun stratejiler belirlemeli ve bu stratejilerle çalışanlarının örgütsel çekicilik algısını ve bağlılık düzeylerini artırmalıdır (Rynes ve Barber, 1990).

Sonuç olarak, çevresel süreç teorisi, örgütün dış çevresindeki faktörlerin kişilerin örgütsel çekicilik algısını ve örgütte kalmaya yönelik niyetlerini etkilediğini savunarak, örgütlerin, çevresel faktörlerle uyumlu bir şekilde hareket ederek çalışanlarının bağlılık düzeylerini artırmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Etkileşimsel süreç teorisi ise, örgütteki sosyal etkileşimlerin, kişilerin örgüte olan bağlılığı ve örgütsel çekicilik algısını etkilediğini savunmaktadır. Kişilerin örgütteki iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve diğer çalışanlarıyla ilişkileri, örgütsel çekicilik algısını etkilemektedir. Bu teori, kişilerin örgüte olan bağlılıklarının, örgütteki diğer çalışanlarla olan ilişkileri, takım çalışması ve sosyal destek sistemleri ile uyumlu olması durumunda artacağını öngörmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Etkileşimsel süreç teorisi, örgütlerin, çalışanlar arasındaki olumlu ve yapıcı etkileşimleri teşvik etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, örgütlerin iletişim kanallarını açık tutarak, çalışanların birbirleriyle ve örgüt liderleriyle etkileşime geçmelerini teşvik etmeleri önemlidir. Ayrıca, örgüt kültürünün, çalışanlar arasındaki etkileşimleri olumlu yönde etkilemesi de örgütsel çekiciliği artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Bu teori örgütsel çekiciliğin sadece örgütün dış faktörlerine bağlı olmadığını, aynı zamanda örgüt içindeki sosyal dinamiklerin de önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Örgütlerin, çalışanlar arasındaki etkileşimi teşvik ederek, çalışanların örgütsel çekicilik algılarını ve bağlılık düzeylerini artırabileceği düşünülmektedir (Schein ve Diamante, 1988).

Etkileşimsel süreç teorisi, örgütlerin özellikle iş birliği, takım çalışması, liderlik ve iletişim gibi alanlarda önemli çabalar harcamalarını önermektedir. Örneğin, örgütlerin çalışanları bir araya getirmek için toplantılar, eğitimler, seminerler ve sosyal etkinlikler düzenlemeleri, çalışanların birbirleriyle daha fazla etkileşime girmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, çalışanların örgüt liderleri ile düzenli olarak iletişim halinde olmaları, liderlerin çalışanlara özgüven, güvenilirlik ve samimiyet yansıtmaları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırabilir (Breaugh, 2013).

Etkileşimsel süreç teorisi, örgütlerin, çalışanlar arasındaki etkileşimi teşvik etmenin yanı sıra, çalışanların örgütsel çekicilik algısını da artırabilecek diğer faktörleri de vurgulamaktadır. Örneğin, çalışanların iş tatmini, kariyer gelişimi fırsatları, ödüllendirme sistemi ve iş/yaşam dengesi gibi konularda memnuniyeti artırarak, örgütün çalışanlar için çekiciliğini arttırması önerilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Özsel süreç teorisi, Rusbult ve Farrell (1983)'in önerdiği kişilerin örgütte kalma kararlarını verirken, kendi değerlerini, ihtiyaçlarını ve kişisel özelliklerini göz önünde bulundurduklarını öne sürmektedir. Bu teori, kişilerin örgütsel çekicilik algısının,

kişilerin örgütün sağladığı imkanlar, yararlar ve özellikle de kişisel değerler, ihtiyaçlar ve kişisel özelliklerle uyumlu olması durumunda artacağını savunmaktadır (Kumar ve Giri, 2011).

Özsel süreç teorisi, örgütün özellikle iç işleyişi, yapısal özellikleri ve işleyiş kurallarına odaklanan bir teoridir. Bu teoriye göre, örgütün çalışanları için çekiciliğini artırmak, örgütün iç işleyişinin verimli, şeffaf ve adil olması ile ilgilidir. Bu teori, örgütlerin çalışanlar için çekiciliğini artırmak için, örgüt içindeki işleyiş kurallarını ve yapısal özellikleri daha şeffaf, adil ve verimli hale getirmeleri gerektiğini önermektedir. Örneğin, örgütlerin karar alma süreçlerinde çalışanların görüşlerine yer vermesi, iletişim kanallarını açık tutması, performans ölçütlerini adil ve tutarlı hale getirmesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve memnuniyetlerini artırabilir (Çalışkan ve diğerleri, 2011).

Özsel süreç teorisi ayrıca, örgüt içindeki sosyal ilişkilerin ve etkileşimlerin de örgütsel çekiciliği etkilediğini öne sürmektedir. Örneğin, çalışanların örgüt içinde birbirleriyle iyi ilişkiler kurmaları, iş birliği yapmaları ve desteklemeleri, örgütsel bağlılığı ve memnuniyeti artırabilir (Kumar ve Giri, 2011).

3.2.4. Örgütsel Çekiciliğin Sonuçları

Örgütsel çekicilik, örgütün çalışanlar ve dış paydaşlar tarafından algılanan cazibesini ifade eder ve bir örgütün işe alım, işte kalma, işten ayrılma, iş tatmini ve performansı gibi birçok faktörü etkileyebilir. Bu nedenle, örgütsel çekicilik üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerin yönetimine yol gösterici olmaktadır (Akçay, 2017).

Örgütsel çekiciliğin olumlu sonuçlarından biri, çalışanların örgüte bağlılığını artırmasıdır. Çalışanların örgüte bağlılığı, iş tatmini, performansı ve sadakati gibi birçok faktörü etkileyerek, örgütün sürdürülebilirliğini ve başarısını sağlamaya yardımcı olur. Örgütsel bağlılığın artması ayrıca çalışanların işten ayrılma niyetini azaltır ve dolayısıyla örgütün işgücü devir hızını düşürür (Doğan, 2006).

Örgütsel çekiciliğin bir diğer olumlu sonucu, örgütün işe alım sürecini kolaylaştırmasıdır. Örgütün algılanan cazibesi arttıkça, daha fazla nitelikli adayların başvuruda bulunması ve işe alım sürecinin daha verimli olması beklenir. Ayrıca, çalışanların işe alım sonrası örgüte adapte olma süreci daha hızlı olabilir ve dolayısıyla iş performansı daha yüksek olabilir. Aynı zamanda çalışanların örgütte kalmak için

daha fazla istekli olmasını sağlar. Örgütsel çekicilik algısı yüksek olan çalışanların, örgütte kalma niyetleri de daha yüksek olacaktır. Bu durumda, çalışan devir hızı azalırken, çalışanların örgüte katkısı da artacaktır (Turban ve Keon, 1993). Bununla birlikte, örgütsel çekicilik algısı yüksek olan çalışanların örgütte kalma niyetlerinin yüksek olması, işverenlerin çalışanların isteklerine uygun bir ortam yaratmaları gerektiği anlamına gelir. Bu da örgütlerin çalışanlarına daha iyi maaş, prim, esnek çalışma saatleri, kariyer fırsatları, iş-aile dengesi gibi faydalar sunmaları gerektiği anlamına gelir. Bu nedenle, örgütsel çekicilik algısını artırmak için örgütler, çalışanların ihtiyaçlarını anlamalı ve onlara uygun bir çalışma ortamı sağlamalıdır (Turban ve Keon, 1993).

Örgütsel çekiciliğin diğer bir sonucu ise, örgütün dış paydaşları üzerinde olumlu bir imaj bırakmasıdır. Örgütün algılanan cazibesi arttıkça, tüketiciler, müşteriler, yatırımcılar ve diğer paydaşlar örgüt hakkında daha olumlu düşünebilirler ve dolayısıyla örgütün itibarı artabilir. Bu durum, örgütün rekabet gücünü artırabilir. Özellikle yüksek nitelikli işgücü için, örgütsel çekicilik, işveren markası açısından da önemli bir faktördür. Paydaşlar arasında olumlu bir imaj yaratmak, işverenin gelecekteki işgücü için daha fazla talep oluşturmasına ve işverenin seçici bir tutum sergilemesine olanak tanır (Williams ve Bauer, 1994).

Ayrıca, örgütsel çekicilik algısının artması, örgütlerin çeşitlilik ve kapsayıcılık konularına da odaklanmalarını gerektirir. Çalışanların farklı kültürlerden, cinsiyetlerden, yaşlardan ve diğer farklılıklardan gelmesi, örgütlerin çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerine uygun bir şekilde hareket etmelerini gerektirir. Bu da örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarını anlamaları ve çalışma ortamlarını bu ihtiyaçlara göre şekillendirmeleri anlamına gelir (Williams ve Bauer, 1994).

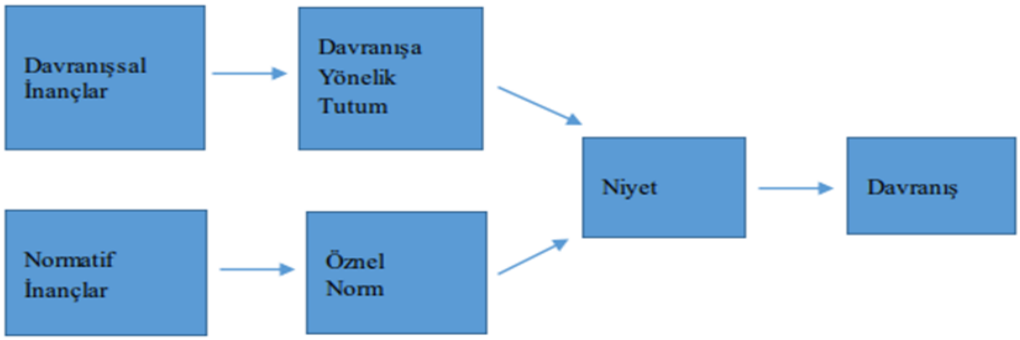
Sonuç olarak, örgütsel çekicilik, insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir kavramdır ve örgütlerin başarısı için kritik bir faktördür. Örgütsel çekiciliği artırmak için, örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarını anlamaları, uygun bir çalışma ortamı sunmaları, çeşitlilik ve kapsayıcılık konularına odaklanmaları gerekmektedir. Bu sayede, örgütlerin çalışanlarına daha iyi bir iş deneyimi sunmaları ve örgütün başarısını artırmaları mümkün olacaktır.

3.3. İşten Ayrılma Niyeti

İnsanların hayatlarının büyük bir kısmını çalışma ortamlarında geçirdikleri ve iş yaşantılarının yaşam kalitesiyle yakından ilişkili olduğu bilinen bir gerçektir. İş yaşamının zorlayıcı tarafları özellikle beklentileri ve eğitim seviyesi daha yüksek olan beyaz yakalı çalışanların alternatifler aramasına yol açabilmekte ve son noktada işten ayrılmaya kadar gidebilmektedir (Özkılıççı ve Aytaç, 2022). Ekonomik kısıtlar göz önünde bulundurulduğunda işten ayrılmanın kolay bir yol olmadığı söylenebilse de mevcut işini sürdürme durumunda kalan çalışanların işten ayrılma niyetlerinde etkili olan faktörleri belirlemek ve bunları ortadan kaldırmak için gereken adımları atmak hem örgütlerin hem de çalışanların yararınadır.

Niyet, gerçekleşmemiş bir davranışın öngörülmesini mümkün kılar ve sonraki adımda gerçekleşecek olan davranışın doğru bir göstergesi olarak kabul edilir. İşten ayrılma niyeti, genellikle çalışanların çalışma şartlarından memnun olmamaları durumunda bilinçli ve kasıtlı olarak ortaya çıkan duygu ve düşüncelere atıfta bulunur. Bu kavram, çalışanın çalışmakta olduğu işyerinde artık çalışmaya devam etmek istemediğini anlatır (Çetin-Aydın ve diğerleri, 2021). Çalışanın belirli bir zamanda işten ayrılma eğilimini göstermesi işten ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir. İşten ayrılma niyeti, kişinin işine olan memnuniyeti, kariyer hedefleri, örgütsel bağlılığı ve diğer faktörler tarafından etkilenebilir. Diğer taraftan işten ayrılma niyeti Fishbein ve Ajzen tarafından geliştirilen Gerekçeli Eylem Teorisi, bağlamında da ele alınabilir. Teori davranışın belirlenmesinde niyetin önemli bir rol oynadığını gösterir. Teoriye ait model Şekil 3.4'te gösterilmektedir:

Şekil 3.4: Gerekçeli (nedenli/sebepli) Eylem Teorisi



Kaynak: (Fishbein ve Ajzen, 1975)

Fishbein ve Ajzen tarafından geliştirilen Gerekçeli Eylem Teorisi'ne göre, bireylerin davranışlarının niyetleri tarafından belirlendiği ve niyetin iki belirleyicisi olduğu savunulmaktadır. Bu belirleyicilerden biri, bireyin gerçekleştireceği davranışa yönelik tutumudur, diğeri ise bu davranışa yönelik öznel normlardır. İşten ayrılma ya da kalma niyetinin çalışan devir hızını yordayıcısı olduğu birçok araştırma tarafından gösterilmiştir (Vandenberg ve Nelson, 1999; Weiss, 2002).

Ayrılma niyeti, bir çalışanın örgüt içindeki üyeliğini sorgulama eğilimini ifade eder. Bu niyet, örgütte kalmak yerine örgütten ayrılmanın yararlarının değerlendirilmesini içerir. Ayrılma niyeti, çalışanın örgütten ayrılma kararına varmasına neden olan süreci analiz eder (Mueller ve diğerleri, 1992).

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

Bir örgütün çalışanlarını elinde tutma becerisi genellikle, gönüllü ya da istemsiz işten ayrılmalarla ölçülür. Gönüllü işten ayrılma, çalışanın bir örgütle olan ilişkisini bilinçli bir şekilde sonlandırması olarak tanımlanır (Shaw ve diğerleri, 1998). Gönüllü işten ayrılmanın tersine, gönülsüz işten ayrılma çalışanın isteği dikkate alınmaksızın örgütün istihdam ilişkisini sonlandırma kararından kaynaklanır. Devir hızı ise, belirli bir dönemde işten ayrılan çalışan sayısının aynı dönemde örgüt içindeki çalışan sayısına bölünmesiyle hesaplanan oranı ifade eder (Shaw ve diğerleri, 1998).

Tett ve Meyer (1993)'e göre, işten ayrılma niyeti kavramı "kişinin örgütten bilinçli ve kasıtlı bir şekilde ayrılmaya yönelik arzusu" olarak tanımlanır. Daha genel olarak, bu kavram, yakın gelecekte örgütünden ayrılmayı düşünen bir bireyin öznel tahmini olarak kabul edilir. Hewitt (2004), işten ayrılma niyetini, çalışanın örgüte bağlılığında bir düşüş yaşayarak ayrılma arzusunu örgütüne yansıtabileceğini düşünmektedir.

İnsan kaynağının önemi, geçmişten günümüze daha fazla anlam kazanmıştır. Bu kaynak, beşerî sermaye veya entelektüel sermaye olarak da adlandırılmaktadır ve işletmeler açısından hayati bir öneme sahiptir. Eğitimli ve nitelikli insan gücü, işletmelerin zorlu rekabet koşullarında üstünlük sağlamalarını mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte, nitelikli insan kaynağına sahip olmak hem zaman alıcı hem de maliyetli bir süreçtir. Dolayısıyla, işletmeler için önemli bir konu, yetişmiş insan

gücünü elde tutabilmektir. Personel devir hızının düşürülmesi, işletmelerin sunduğu hizmetlerde kalitenin artmasına, maliyetlerin düşürülmesine, daha hızlı hareket edebilmesine ve rekabet güçlerinin artmasına katkı sağlamaktadır (Karaca ve İnce, 2016).

Çalışanların işten ayrılmasına odaklanan birçok çalışma mevcuttur (Griffeth ve diğerleri, 2000; Shaw ve diğerleri, 2005; Rubenstein ve diğerleri, 2018). Son yıllarda, Türkiye'de hem kamu hem de özel sektörde işten ayrılma sayılarının arttığı gözlemlenmektedir. Yapılan araştırmalar, çalışanların işten ayrılma nedenlerinin çeşitli olduğunu ortaya koymaktadır (Karaca ve diğerleri, 2017). Devamsızlık ve düşük iş performansı işten kopmanın habercisi olan faktörler arasındadır. Nitelikli iş gücünün ayrılması, yüksek personel devir hızı örgüte çeşitli zararlar verir. Örneğin; kalite düşüşü, verimlilik azalması, örgütün başarısının zarar görmesi ve sonuç olarak rekabet gücünün azalması gibi etkileri vardır (Karaca ve İnce, 2016).

Çalışan devir hızı, literatürde sıklıkla işten ayrılma niyeti perspektifinden ele alınmaktadır (Griffeth ve diğerleri, 2000). Daha önce de bahsedildiği gibi Gerekçeli Eylem Teorisi (Fishbein ve Ajzen, 1977), kişilerin davranışları öncesinde niyetleri belirleyici bir faktördür. Bu nedenle, işten ayrılma niyeti çalışan devir hızı için önemli bir belirleyici olarak kabul edilir (Griffeth ve diğerleri, 2000). İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın çalıştığı kurumdan ayrılma isteğini, ayrıca kurum içinde hareketliliği veya sektörler arası değişiklikleri de içerir (Rubenstein ve diğerleri, 2018). Bu bağlamda, çalışanların örgütler arasındaki örgütsel ve mesleki sınırları aşarak hareketliliğinin artması, örgütsel sadakatin önemini vurgular (Tschopp ve diğerleri, 2014; Supeli ve Creed, 2016).

Yapılan birçok çalışma, işten ayrılma niyeti, çalışan devir hızı ve çalışanın işte tutulması konularına odaklanmıştır (Liu ve diğerleri, 2010; Holtom ve diğerleri, 2014; Abdalla ve diğerleri, 2018).

İşten ayrılma niyeti, örgütler arası (veya dışsal) hareketliliği ifade eder ve çalışanın işverenle olan bağını koparma arzusunu yansıtırken kişiler, mevcut görevlerini aynı örgütteki farklı bir göreve geçmek için terk etmekte de istekli olabilir. Bu niyet, görevden ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır ve Jackofsky ve Peters (1983) tarafından incelenmiştir. Bu hareketlilik örgüt içi hareketlilik olarak adlandırılmakta ve dikey veya yatay bir boyutta gerçekleşebilmektedir (Campion ve diğerleri, 1994;

De Vos ve diğerleri, 2008). Örgüt içi hareketlilik önemli kurumsal avantajları da temsil etmektedir. Özellikle bilginin gelişimi ve aktarımı (McDonald ve Benton, 2017), departmanlar arasında artan sinerji ve iş birliği (Janand, 2015), personel maliyetlerindeki düşüş (Bidwell, 2011), iş yerinde artan motivasyon (R. Abraham, 2004) ve kişinin bireysel istekleri, beceri ve kariyer gelişiminde gelişim imkanlarının dikkate alınması (Rigotti ve diğerleri, 2014; Janand ve Fourboul, 2015) gibi avantajlar sağlamaktadır.

Bir kişinin işten ayrılma niyeti, mesleğini bırakma şeklinde de sonuçlanabilir ve bu durum en nadir görülen işten ayrılma şeklidir (Blau, 2007). Bu tür işten ayrılmaların nedenleri arasında, işgücü piyasasının durumu, eğitim düzeyi ve kıdem gibi faktörler, iş tatmini ve meslek memnuniyeti gibi tutumlar ve işe bağlılık gibi örgütsel faktörler yer alabilir. Ancak, bir meslek değişikliği, genellikle istihdam ilişkisinin sona ermesine neden olur ve bu durum örgüt açısından dezavantajlı bir durum olabilir (Kim ve diğerleri, 1996).

Yapılan araştırmalarda işten ayrılma niyeti üzerinde birçok faktörün etkili olduğu ortaya konulmuştur. İzleyen bölümde işten ayrılma niyetini etkileyen bu faktörlere değinilecektir.

3.3.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

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).

İşten ayrılmayı etkileyen çevresel faktörler, kişinin istemsiz olarak maruz kaldığı, örgütün dış çevresi ile ilgili faktörlerdir. Dış faktörler, ekonomik ve sosyal açıdan dış çevrede meydana gelen değişiklikleri ifade eder. Bu değişiklikler, doğum oranlarındaki azalma, gençlerin işgücü piyasasına geç girmesi veya iş gücü piyasanın rekabetçi doğası gibi potansiyel etkilere sahip fenomenler olabilmektedir (Karaca ve İnce, 2016). Personel devir hızı, çalışanların işten ayrılma niyetlerini teşvik eden veya engelleyen işgücü piyasası koşullarından farklı seviyelerde etkilenmektedir (Meyssonnier ve Roger, 2006). Fakat bazı durumlarda çalışanlar, iş ortamı ve çalışma koşullarından memnun olsalar da daha iyi imkanlara sahip iş bulduklarında işten ayrılma niyeti taşıyabilmektedirler (Yücel ve Demirel, 2013).

Bir örgütün faaliyet gösterdiği ekonomik, sosyal, hukuki ve doğal çevreler, ayrıca krizler ve krizlerden etkilenme durumu, örgütün dışında gerçekleşen ve müdahale edemediği çevresel faktörlerdir. Bu faktörler, örgütün çevresi ile olan ilişkileri de belirler ve örgütün faaliyetlerine etkileri olabilir (Karaca ve İnce, 2016).

Bazı durumlarda, bir çalışanın işten ayrılmak gibi bir niyeti olmasa da beklenmedik bir fırsat ortaya çıkabilir ve bu çalışan, işten ayrılma kararını düşünmeye başlayabilir. Bu durum, çalışan için fırsatlar açısından bir değerlendirme süreci olarak nitelendirilebilir. Eğer işten ayrılmanın getireceği faydalar, mevcut işte kalmaktan daha fazla ise, çalışanın ayrılma dürtüsü güçlenebilir (Lee ve diğerleri, 2009).

İşsizlik oranının düşük olduğu tam istihdam durumlarında, dış çevreden kaynaklı iş fırsatları artacağı için çalışanların işten ayrılma niyeti ve personel devir hızı artabilir. Ancak işsizlik oranının yüksek olduğu dönemlerde ise işten ayrılma niyeti azalabilir (Edwards, 1995). Bu nedenle, birçok teori, insanların ekonomik kararlarını verirken daha rasyonel olduğunu iddia etmektedir. Çok sayıda iş alternatifi varsa, işten ayrılma niyeti artabilir çünkü çalışanlar alternatif iş fırsatlarını değerlendirmeye daha açık olurlar. Ancak az sayıda istihdam seçeneği varsa, çalışanların örgütten ayrılma olasılığı düşük olabilir. Bu durumda, iş alternatifleri ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır (Lambert ve diğerleri, 2001). Ek olarak, Griffeth ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan meta-analiz, çalışan devri ile algılanan iş fırsatları arasında orta derecede pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Çevresel faktörler ne örgütün ne de çalışanın kontrolünün altında olan faktörlerdir. Genellikle sosyo-ekonomik durumla bağlantılıdırlar ve işsizlik oranı ile ikame işlerin varlığı en sık iki belirleyicisidir. İşsizlik oranı ne kadar düşük ve ikame işlerin sayısı ne kadar yüksekse, çalışanların örgütten ayrılma niyeti o kadar artar (Griffeth ve diğerleri, 2000; Lambert ve diğerleri, 2001). Bu nedenle, çevresel faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi göz ardı edilemez ve örgütlerin bu faktörleri de dikkate alarak çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmak için stratejiler belirlemesi önemlidir.

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan örgütsel faktörler, pozisyon ve örgüt özellikleri ile ilgili faktörlerdir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları da işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Bu uygulamalar, işe alım süreci, personel eğitimleri, karar verme süreçlerine katılım ve ödül sistemleri gibi alanlarda görülebilir (Allen ve

diğerleri, 2003). Price (2001)'ın modeli, çalışan performansıyla ilgili ödüllerin/cezaların adil bir şekilde dağıtılması olan dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu öne sürmektedir.

Örgütsel faktörler, örgütün faaliyet gösterdiği yer, konum, çalışanlara sunulan sosyal haklar, yöneticilerin tutumları ve davranışları, örgütsel desteğin seviyesi, örgütün amacı, politikaları, vizyonu, misyonu ve izlediği stratejiler, marka değeri ve örgütün fonksiyonlarının nasıl yönetildiği gibi unsurları kapsar. Bu faktörler, işten ayrılma niyetini etkileyebilir ve çalışanların örgütten ayrılma kararlarını şekillendirebilir (Karaca ve İnce, 2016).

İşten ayrılma niyetinde örgütsel faktörler arasında, çeşitli istihdam koşulları da yer almaktadır. İş güvenliği, ücret ve yan haklar, sunulan eğitim ve kariyer geliştirme programları gibi unsurların artması, örgütten ayrılma niyetinin azalmasına neden olmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların çoğu, bu unsurların artmasıyla işten ayrılma niyetinin azaldığını göstermektedir (Griffeth ve diğerleri, 2000; Trevor, 2001; Ito ve Brotheridge, 2005; Min, 2007; Lee ve diğerleri, 2009; Memon ve diğerleri, 2016; Nelissen ve diğerleri, 2017; Rubenstein ve diğerleri, 2018).

Son yıllarda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının personel devir hızı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Ancak literatürde, bu uygulamaların kişinin işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği konusunda çok az çalışma mevcuttur. Branham (2012) tarafından yapılan bir çalışma, işten ayrılmanın yedi nedenini ortaya koyarak bu konuya açıklık getirmeyi amaçlamıştır. Araştırma, örgüt ve yönetimle ilgili nedenlerin işten ayrılma niyetini etkileyen sebeplerin çoğunu oluşturduğunu göstermiştir. Örneğin, geri bildirimin yetersiz olması, koçluk desteğinin azlığı, mesleki gelişim için yeterli fırsatların olmaması, çalışma ve iş ortamının kişinin beklentileriyle uyumsuz olması gibi nedenler kişiyi işten ayrılmaya teşvik etmektedir. Bu faktörlere çalışan, iş ve örgüt arasındaki uyumsuzluk, aşırı iş yükü ve yöneticiye olan güvenin kaybolması da eklenmektedir. Kötü yönetim uygulamaları, yüksek performans gösterenlerin örgütten ayrılmasına neden olabilmektedir.

Yapılan araştırmalar, işletmenin büyüklüğünün artmasıyla birlikte, çalışanların örgütten ayrılma niyetinin azaldığını ortaya koymaktadır (Ostroff ve Clark, 2001).

Örgütsel faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi konusundaki araştırmalar, özerklik ve iş stresi gibi diğer faktörlerin de önemli olduğunu göstermektedir. Özerklik, bir çalışanın işi bağlamında kullandığı gücün derecesini ifade eder ve özerkliğin eksikliği işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. İş yerindeki stresin etkileri de işten ayrılma ile ilgili olarak ölçülmüştür. Stres, işle ilgili işlevleri yerine getirmenin zorluğuna karşılık gelir. Stresin oluşması kaynakların yetersizliği, rollerin belirsizliği, alınan talimatlarda netlik eksikliği, rollerin belirsizliği, rol çatışmaları veya istihdamla ilgili yükümlülüklerinin uyumsuzluğu, işin gerektirdiği iş yükü gibi özellikle iş örgütü ile ilgili olmak üzere çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir (Price, 2001).

Stres ve işten ayrılma arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Özellikle rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri, örgütten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişki içerisindedir (Price, 2001).

Podsakoff ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan bir çalışma, stresin iki etkenine odaklanmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, engelleyici stresin (zorluklar, kısıtlamalar, örgütsel politikalar, rol çatışmaları veya aşırı iş yükü gibi daha fazla kısıtlayıcı faktörlerin) işten ayrılma niyeti ve personel devir hızı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, tetikleyici stres olarak adlandırılan belirli görevleri yerine getirmek ve işin zorlukları ile baş etme stresi, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir. Çalışanlar, bu tarz stresi kişisel başarı ve gelişim için bir fırsat olarak görürler.

Ücret, işten ayrılma ile ilişkilendirilen bir diğer örgütsel faktördür. Birçok araştırma, yüksek maaş oranlarının işten ayrılma niyeti ve personel devir hızı ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir (Price, 2001). Fakat ücret faktörünün işten ayrılma üzerindeki etkisinin genellikle iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş arama davranışı ve kalma niyeti gibi belirli değişkenler tarafından yönetildiği savunulmaktadır (Price, 2001). Bu nedenle, ücret düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kişinin her zaman kendisine daha yüksek maaş sağlayacak bir iş için örgütten ayrılma eğilimi içerisinde olduğu söylenemez. Bu durumlarda, maaş önemli bir elde tutma stratejisi olarak kabul edilse de (Luna-Arocas ve Camps, 2007), maaşa ek olarak, örgüte bağlılığı artıran farklı sosyal hak ve yardımlar da bulunmaktadır (Shaw ve diğerleri, 1998; Fields ve diğerleri, 2005). Bu finansal ödüllerin personel devri üzerindeki etkisi, paranın, kârın ve güvenliğin genellikle başarının garantisi olduğu kapitalist toplumun etkisiyle

açıklanabilir (Lambert ve diğerleri, 2001). Bununla birlikte, bazı araştırmacılar, ücretin ayrılma niyeti ile pozitif ilişkisini kabul etmelerine rağmen, ücretin en önemli faktör olmadığını düşünmektedir (Boxall ve diğerleri, 2003).

İşyerinin yapısal boyutları ve çalışma ortamı da işten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörler arasındadır (Iverson ve Pullman, 2000). Örneğin, terfi fırsatlarının az olması işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki gösterirken (Griffeth ve diğerleri, 2000; Price, 2001), iş güvenliği ile ilgili sorunlar da aynı şekilde etki edebilmektedir (Iverson ve Pullman, 2000).

Örgütsel faktörler arasında sendikalaşma da önemli bir rol oynamaktadır. Sendikalaşma, çalışanların kendilerini ifade edebildikleri bir araçtır ve düşük çalışan devir oranları ile ilişkilidir. Sendikalar, çalışanları keyfi disiplinden korumanın yanı sıra, işgücünü yönetmenin bir yoludur ve açık yaptırımların kullanılmasından kaçınmak için çaba gösterirler. Bu nedenle, sendikalar çalışanları koruyucu bir rol üstlenirler (Edwards, 1995). Abraham ve arkadaşları (2005)'nın yaptığı çalışmalar, sendikanın varlığının ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu ve çalışanların sesini duyurma aracı olarak sendikaların etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel iletişim, işten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer faktördür. Price (1997) tarafından tanımlanan örgütsel iletişim, çalışanlar arasında bilgi alışverişi olarak görülmektedir. Saygın bir ortamın yaratılmasını teşvik eder ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır. Örgütsel iletişimin yokluğunda, ayrılma davranışı ortaya çıkabilir ve işten ayrılmaya yol açabilir (Hargie ve diğerleri, 2002). İş yükünün ağır olması da işten ayrılma niyetinde önemli bir faktördür (Sahin ve Sahingoz, 2013). Daha yakın tarihli bir araştırmada, Anafarta (2016), örgütsel desteğin yokluğunun işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermiştir. Onlar için, örgütsel destek algılayan çalışanların şirketlerinden ayrılma olasılıkları daha düşüktür. Martin ve Bennett (1996) ise Adams'ın eşitlik teorisine (1965) atıfta bulunarak, dağıtımsal adalet eksikliğinin ayrılma niyetine yol açan bir örgütsel faktör olduğunu göstermektedir.

Psikolojik iklim ve çalışma ortamı, örgütlerin çalışanları elde tutma kapasitesini etkileyebilir (Hassan ve diğerleri, 2012). Iverson ve Deery (1997) tarafından yapılan bir çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde, işten ayrılma kültürü bazen birden fazla

kişinin işten ayrılma niyeti göstermesine yol açabilir. Başka bir deyişle, çalışanlar, akranlarının işten ayrıldığını gördüklerinde, örgütten ayrılma olasılıkları çok daha yüksek olabilir.

Kişisel faktörler de bir kişinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Bu faktörler, kişisel özelliklerin yanı sıra işle ilgili tutum ve algıları içerir. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini açıklamak için önemli bir iş tutumudur. Bağlılık, bir kişinin örgüte karşı olan uygun eylemlerini belirleyen bir güçtür. Meyer ve Herscovitch, (2001) tarafından tanımlanan örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütü ve örgütüyle olan ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durumdur ve örgütte kalıp kalmama kararı üzerinde etkilidir. Meyer ve Allen (1991) tarafından önerilen en yaygın örgütsel bağlılık anlayışı, bir çalışanın örgütüne olan bağlılığının üç boyutunu vurgular: duygusal bağlılık, süreklilik bağlılığı ve normatif bağlılık. Bu bağlılık boyutları, bir çalışanın örgüte karşı olan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilir.

Bireysel belirleyiciler açısından, literatür, sosyo-demografik değişkenlerin önemini de vurgulamaktadır. Yaşın artmasıyla birlikte çalışanların örgütlerini (Griffeth ve diğerleri, 2000; Trevor, 2001; Rubenstein ve diğerleri, 2018) veya işlerini (Ostroff ve Clark, 2001) terk etme eğilimleri azalmaktadır. Aynı durum örgütsel kıdem için de geçerlidir ve örgütsel kıdem ne kadar artarsa, örgütten ayrılma niyeti o kadar azalmaktadır (Liu ve diğerleri, 2010; Rubenstein ve diğerleri, 2018). Bu durum özellikle, kıdem biriktiren yaşlı çalışanların gençlere göre örgüte daha fazla yatırım yapmalarıyla açıklanabilmektedir (Iverson ve Pullman, 2000).

Cinsiyeti de işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan bir belirleyici olarak tanımlamak mümkündür, ancak birçok çalışma, işten ayrılma niyeti konusunda cinsiyet farklılıklarının varlığına dair farklı sonuçlar vermektedir. Bazı çalışmalar, kadınların erkeklere göre daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduğunu gösterirken (Camp, 1994), bazıları ise erkeklerin daha yüksek bir işten ayrılma niyetine sahip olduğunu öne sürmektedir (Ostroff ve Clark, 2001). Aynı zamanda erkekler ve kadınlar arasında benzer bir işten ayrılma niyeti olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Griffeth ve diğerleri, 2000). Çalışanların eğitim düzeyi de belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır, fakat sonuçları çalışmadan çalışmaya değişmektedir (Griffeth ve diğerleri, 2000). Ayrıca, evli çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu

ve medeni durumun kişisel bir belirleyici olduğu da belirtilmektedir (Lee ve diğerleri, 2009).

Yukarıda da bahsedildiği gibi yapılan çalışmalar, kişilik özelliklerinin, örgütten ve görevden ayrılma niyetlerini açıklayıcı faktörler olduğunu ortaya koymaktadır. Bunların dışında, duygusal istikrara, vicdanlılık ve uyumluluk özelliklerine sahip kişilerin, örgütten ayrılmaya daha az niyetli olduklarını söylemek mümkündür (Rubenstein ve diğerleri, 2018). Aynı zamanda, deneyime açıklık ve dışa dönüklük özellikleri yüksek olan çalışanların, işleri ve örgütleri değiştirme olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Carless ve Arnup, 2011).

Sonuç olarak çalışanların örgütten ayrılma niyetleri, birçok farklı faktörden etkilenmektedir. Bunlar arasında çalışanların algıladığı sosyal destek, diğer çalışanlarla ve üstlerle olan ilişkiler, kişilik özellikleri, alternatif iş olanakları, iş değiştirmenin kolaylığı, düşük örgütsel bağlılık, iş tatminsizliği, beklentilerin karşılanmaması, işin gereksinimlerinde ve kişinin yaşam standartlarında meydana gelen değişiklikler ve örgüt içerisinde maruz kalınan saldırgan davranışlar yer almaktadır (Karaca ve İnce, 2016).

3.3.2. İşten Ayrılmanın Sonuçları

Bir çalışanın işten ayrılmayı seçmesi gerek çalışan gerek örgüt için bazı sorunların yaşanmasına neden olabilir. Yetenekli, eğitimli ve yerine konulması zor olan bir çalışanın işten ayrılması örgüt için olumsuz etkiler yaratabilir (Griffeth ve Hom, 2001). Renaud ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, düşük performans gösteren veya düzenli olarak işe gelmeyen bir çalışanın işten ayrılması örgüt için olumlu bir sonuç olarak görülmüştür. Ancak, köklü bir müşteri ağına sahip olan, deneyimli ve yüksek performanslı bir çalışanın işten ayrılması örgüt için olumsuz bir etki olabilir.

Gönüllü işten ayrılmalar bazen engellenebilir veya kaçınılmaz olabilir. Örneğin, doğum, eşin başka bir yere taşınması, ciddi hastalıklar veya ölüm gibi nedenler, işten ayrılmanın önlenemeyen sebepleri arasında yer alır ve genellikle çalışanın kişisel hayatı ile ilgilidir. Ancak, çalışanın yönetimle sorunları olduğu, daha iyi olduğunu düşündüğü başka bir örgütteki bir iş için, daha yüksek ücret veya daha iyi çalışma

koşulları için ayrılma niyeti göstermesi örgüt tarafından önlenebilecek sebepler arasındadır (Campion, 1991).

İşten ayrılmanın örgüt açısından pozitif ve negatif birçok sonucu bulunmaktadır. Bu sonuçlar, Tablo 3.3'te gösterilmektedir:

Tablo 3.3: İşten ayrılmanın sonuçları

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)

Kaynak: (Campion, 1991)

Çalışanların işe giriş ve çıkışları, örgüte canlılık ve tazelik kazandırabilir ve uzun süreli hayatta kalmasına yardımcı olabilir. Düşük performanslı çalışanların ayrılması, örgüt için faydalı olmasına rağmen, çalışan devir hızıyla ilgili stratejilerin belirlenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu stratejiler sayesinde belirli pozisyonlar ve görevler gözden geçirilerek, örgütsel süreçler iyileştirilebilir ve önemli performans kazanımları sağlanabilir (Carmeli, 2005).

Bazı örgütler, çalışanların işe başladıktan sonra daha iyi performans göstermesi beklentisinin aksine, çalışanların standart bir performans düzeyine ulaştıktan sonra performansını artıramayacağını düşünmektedir. Bununla birlikte, yeni çalışanların daha idealist, motive, iyimser ve enerjik olma eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Hiyerarşik değişiklikler bazı durumlarda inovasyon fırsatları yaratabilir. Değişim esnekliği artırarak, örgüt-çevre uyumunu sağlamak için bir fırsat olarak görülebilir (Meyssonnier ve Roger, 2006).

Her durumda aynı olmasa da örgütün stratejik planlarında büyük bir değişiklik yaşadığında gönüllü işten ayrılmalar örgüt için olumlu etki yaratmaktadır. Gönüllü ayrılıklar, işten çıkarmalardan kaynaklanabilecek maliyetleri önleyebilir ve çözümü zor olan çatışmaların çözümünü kolaylaştırabilir. Ancak yüksek performans gösteren çalışanların ayrılıkları, kilit veya uzmanlaşmış pozisyonlardaki kişilerin kaybı, örgütü önemli ölçüde yavaşlatabilir ve yeni çalışanların işe alınması ve eğitilmesi zaman alabilir. Ayrıca, yüksek personel devir hızı verimlilikte düşüşe ve hedeflere ulaşmayı zorlaştırabilir. Örgütler, bu etkileri göz önünde bulundurarak, çalışanların iş tatminlerini artırmak ve devir hızını düşürmek için gerekli stratejileri belirlemelidirler (Price, 2001).

Personel devir hızı, pek çok örgüt için endişe verici bir konudur çünkü bu maliyetler doğrudan veya dolaylı olarak örgütü etkileyebilir. Griffeth ve Hom (2001), personel devriyle ilgili maliyetleri üç geniş kategoriye ayırmıştır. İlk kategori, çalışanın işten ayrılması maliyetlerinden doğrudan örgütü etkileyen çıkış işlemleriyle ilgilidir. Bu işlemler arasında belirli kayıtlardan çalışanın detaylarının çıkarılması, maaş bordrosu ve kıdem tazminatı gibi maliyetler bulunmaktadır. İkinci kategori, işten ayrılan çalışanın yerine birinin atanması ve bu süreçte ortaya çıkan maliyetlerdir. Bu maliyetler arasında boş pozisyona çalışan atanması, iş görüşmeleri, seyahat giderleri, ön testler ve sınavlar gibi maliyetler bulunmaktadır. Son olarak, üçüncü kategori, yeni gelenlerin eğitimi ve oryantasyonuyla ilgili maliyetleri ifade etmektedir. Bu maliyetler arasında resmi bir eğitim programı, belgelendirme ve deneyimli çalışanlarla yeni işe alınanların atanma süreleri tarafından oluşturulan maliyetler bulunmaktadır. Ancak işin karmaşıklığı, etkili bir performans düzeyine ulaşmak için gereken eğitimin uzunluğunu büyük ölçüde etkileyecektir (Cascio, 1991).

Personel devir hızı, örgütün maddi maliyetlerinin yanı sıra, çalışanların moralinin bozulması, iş yükünün artması, işlerin sekteye uğraması, güven duygusunun azalması, yeni işe başlayan çalışanların yönlendirilmesi ve denetlenmesi ile ilgili endişeler gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilir (Griffeth ve Hom, 2001).

İşten ayrılmanın örgütsel etkilerinin yanında hem işten ayrılan çalışan hem de örgütte kalıp çalışmaya devam eden çalışanlar açısından sonuçları vardır. Bu sonuçlar Tablo 3.4'te gösterilmektedir:

Tablo 3.4: Çalışanlar açısından işten ayrılmanın sonuçları

	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 mobilite 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

Kaynak: (Griffeth ve Hom, 2001)

Çalışanın işten ayrılmasının avantajları da vardır. Kişiler kendilerine daha uygun olan, becerilerini ve yeteneklerini daha iyi kullanabilecekleri işlere geçmek isteyebilirler. İşten ayrılma niyeti, kişinin iş uyumunun daha yüksek olduğu işlere geçmesi ile daha iyi bir iş-kişilik dengesinin sağlanmasına yardımcı olabilir. Yeni bir iş yeni bir rol üstlenmek, yeni bir örgüte bağlılık duygusu geliştirmek ve kariyerde ilerlemeye katkıda bulunmak gibi fırsatlar sunabilir (Griffeth ve Hom, 2001).

İşten ayrılmanın, örgütte kalan diğer çalışanlar için de bazı olumlu sonuçları vardır. Özellikle, örgüt içi hareketliliğin artırılmasında bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Böylelikle, örgüt içinde başka bir çalışanın kariyerinde ilerlemesi için yol açılabilir. Ayrıca, bir iş arkadaşının belirli zayıf yönlerinden sıkıntı çeken bir çalışan, yeni işe alınan çalışan ile bu sorundan kurtulmuş olabilir. Bununla birlikte, işten ayrılmanın etkileri çalışanların ve örgütlerin farklı ihtiyaçlarına göre değişebilir (Price, 1997). Diğer taraftan işten ayrılmanın kalan çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Çalışanların moral olarak çökmesi, iş tatmininin azalması, örgüte yönelik olumsuz tutumlar ve çalışanlar arasındaki etkileşimin azalması bu etkilerin başında gelir. Örgüt içi hareketlilik olumlu bir durum olsa da istediği pozisyonu elde

edemeyen çalışanlar için hayal kırıklığına neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra, işyerinde kalan çalışanlar ayrılan kişinin görevleri ile ilişkili bazı görevleri yerine getirmekte zorlanabilirler, bu da işin kalitesinin zarar görmesine neden olabilir. Ayrıca, artan iş yükü stres ve güvensizlik duygularını arttırabilir (Holtom ve diğerleri, 2005).

İşten ayrılmanın, çalışanlar için olumlu sonuçlarının yanı sıra, olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Öncelikle, çalışan işten ayrıldığında kıdem kaybı yaşayabilir ve iş değişikliği süreci stresli olabilir. Ayrıca, eğer yeni iş için yer değişikliği yapması gerekiyorsa, aile ve sosyal bağlar tehdit altında olabilir. Örneğin, eşin kariyeri veya çocukların okulu gibi faktörler değişebilir. Tüm bunlara ek olarak, yeni iş ile ilgili beklentilerin hayal kırıklığına uğraması da mümkündür (Holtom ve diğerleri, 2005).

3.3.3. İşten Ayrılmanın Önlenmesi Konusunda Yapılabilecekler

İşten ayrılmanın önlenmesi için işletmelerin uygulayabileceği birçok strateji vardır. Bunlar arasında çalışanların motivasyonunu artırmak, iş tatmini düzeylerini yükseltmek, kariyer gelişimleri için destek sağlamak, çalışma koşullarını iyileştirmek, çalışanların iş-yaşam dengelerini sağlamalarına yardımcı olmak, ücret ve yan haklarını düzenlemek gibi faktörler yer alır.

Örneğin, çalışanların motivasyonunu artırmak için yöneticiler, çalışanlarla daha sıkı bir iş birliği içinde olabilir, performanslarına yönelik geri bildirimler vererek onların takdir edildiğini hissettirebilirler. Ayrıca, çalışanların kariyer gelişimleri için destek sağlamak da önemlidir. Bu amaçla, işletmeler kariyer planlaması programları ve yeterli eğitim fırsatları sunabilirler. Ayrıca, çalışanların iş-yaşam dengelerini sağlamalarına yardımcı olmak için de esnek çalışma saatleri, evden çalışma seçenekleri gibi uygulamalar hayata geçirilebilir.

Ücret ve yan hakların düzenlenmesi de işten ayrılma niyetinin önlenmesinde önemli bir faktördür. Çalışanların ücret ve yan hakları, işletmeler tarafından piyasa koşullarına uygun olarak düzenlenmeli ve adil bir şekilde dağıtılmalıdır. Ayrıca, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların iş tatmini düzeylerini yükseltebilir ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini azaltabilir. Literatürde yapılan araştırmalar, işten ayrılmanın önlenmesi için işletmelerin bu faktörlere önem vermesi gerektiğini desteklemektedir. Örneğin, Holtom ve arkadaşlarının (2008) yaptığı bir araştırmada,

ücret düzeyleri, çalışma koşulları ve yönetim desteğinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

İşten ayrılmanın önlenmesi için yapılabilecekler literatürde geniş bir şekilde tartışılmaktadır. İşletmelerin, çalışanların iş tatmini düzeylerini sürekli olarak takip etmesi, onlarla düzenli iletişim kurması, kariyer gelişim fırsatları sunması, iş yükünü ve stresi azaltıcı önlemler alması, çalışanların özerkliğini artırması, ödüllendirme sistemlerinin adil olması ve çalışanların iş-yaşam dengesine önem vermesini teşvik etmesi gibi faktörlerin işten ayrılma niyetini azalttığı belirtilmektedir (Öztürk ve diğerleri, 2018).

Ayrıca, çalışanların işverenlerinden beklentilerinin karşılandığına dair algılarının artırılması da işten ayrılma niyetini azaltmada etkili olabilir. Bu nedenle, işletmelerin çalışanların beklentilerini anlamaları ve bu beklentileri karşılayacak şekilde çalışma koşullarını iyileştirmeleri gerekmektedir (Kasap, 2019).

Bunun yanı sıra, işletmelerin çalışanlarının özlük dosyalarını ve performans değerlendirmelerini düzenli olarak takip etmesi, çalışanlarına eğitim ve gelişim fırsatları sunması, çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iyi bir ilişki kurulmasını teşvik etmesi, çalışanların iş yeri ile ilgili endişelerini dinlemesi ve çözüm üretmesi gibi uygulamalar da işten ayrılma niyetini azaltmada etkili olabilir (Giacalone ve Knouse, 1990).

Sonuç olarak, işletmelerin çalışanların iş tatmini düzeylerini ve işten ayrılma niyetlerini sürekli olarak takip etmeleri ve bu konuda gerekli önlemleri almaları önemlidir. Bu sayede çalışanların işletmelerinde kalma niyetleri artacak, işletmenin verimliliği ve başarısı da artacaktır.

İşten ayrılmanın önlenmesi için yapılacaklar konusunda literatürde birçok öneri yer almaktadır. Öncelikle, çalışanların iş tatmini seviyelerinin artırılması ve iş-yaşam dengelerinin sağlanması önerilmektedir (Koçak, 2017). Bu amaçla, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma seçenekleri gibi imkanlar sunulabilir. Ayrıca, çalışanların kariyer gelişimlerinin desteklenmesi, eğitim ve gelişim fırsatları sunulması, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırabilir (Li ve diğerleri, 2016).

Diğer bir önemli faktör ise, çalışanların liderleri ile iyi bir ilişki kurabilmeleridir. İyi bir lider-üye ilişkisi çalışanların iş tatmini seviyelerini artırırken, liderin yaptığı geri

bildirimler ve olumlu takdirler de çalışanların işe olan bağlılıklarını artırmaktadır (Kasap, 2019).

Ayrıca, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmeleri, iletişim kanallarının açık tutulması, çalışanların fikirlerine saygı gösterilmesi de işten ayrılma niyetini azaltabilir (Suliman ve Iles, 2000). Bunun yanı sıra, iş yükünün makul bir seviyede tutulması ve adil bir ücretlendirme politikası da çalışanların işe bağlılıklarını ve iş tatminini artırır (Gazioglu ve Tansel, 2002).

Sonuç olarak, işten ayrılmanın önlenmesi için işletmelerin çalışanların iş tatminini artırmak, lider-üye ilişkisini güçlendirmek, çalışanların karar alma süreçlerine dahil etmek gibi faktörlere dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra, adil bir ücretlendirme politikası ve iş yükünün makul bir seviyede tutulması da işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

Bir diğer strateji ise çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak ve bağlılıklarını sağlamak için ödüllendirme sistemleri ve performans değerlendirme sistemleri gibi araçları kullanmaktır. Bu sayede çalışanlar işlerine bağlılıklarını arttırarak işten ayrılma niyetlerini azaltabilirler.

Ayrıca, çalışanların kariyer gelişimlerine olanak tanıyan ve onların kişisel hedeflerine uygun iş rotasyonları ve eğitim programları sunmak da işten ayrılma niyetini azaltabilir. Bunun yanı sıra, çalışanların iş tatminini artıracak iş yükü, iş-yaşam dengesi ve çalışma ortamı koşullarının sağlanması da çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilir.

Son olarak, yöneticilerin ve insan kaynakları birimlerinin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirlemek ve onların kaygı ve endişelerini anlamak için düzenli olarak geri bildirim alması, açık iletişim kurması ve isteklerini karşılamak için çaba göstermesi de önemlidir.

4. UYGULAMA

4.1.Çalışmanın Amacı ve Önemi

Son yıllarda yaşanan gelişmelerle birlikte ortaya çıkan yeni dinamikler sadece örgütlerin beklentilerini değil kişilerin beklentilerini de değiştirmiştir. Küresel pazarlarda nasıl ki örgütlerin hedef ve beklentileri artmış ve farklılaşmışsa, kişilerinde iş yaşamından beklentileri artmış ve farklılaşmıştır. Örgütlerin başarısı artık sadece karlılıkla değil çalışanların o örgütten duyduğu memnuniyetle, diğer kişilerin ise o örgütte ne kadar çalışmak istediğiyle de bağlantılı olarak ölçülür hale gelmiştir. Bugün pek çok örgüt, çalışanlarının istek ve beklentilerini dikkate alıp değerlendirerek örgüt ve çalışan arasındaki bağları daha güçlü hale getirmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda mevcut çalışmanın amacı; kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti gibi iş tutumları üzerinde etkili olup olmadığını değerlendirmektir. Diğer yandan çalışmada, kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi örgütsel çekicilik algısının düzenleyip düzenlemediği de çalışma kapsamında incelenmiştir. Son olarak kişi-örgüt uyumu algısının örgütteki çalışma süresi açısından farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

4.2.Kavramlar Arası İlişkiler, Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Levin'in Alan Teorisi (1943), bireylerin davranışsal, bilişsel ve duyuşsal yönlerini anlamada pratik bir çerçevedir. Kişi-örgüt uyumu ile ilgili davranışsal ve tutumsal sonuçlar arasındaki ilişkilerin teorik temeli olarak çok sayıda çalışmada bu teoriye atıfta bulunulmuştur. Lewin, belirli bir davranışı anlamak için davranışın gerçekleştiği statükoyu veya mevcut durumu, ayrıca belirli bir anda bireyi etkileyen koşulları ve güçleri anlamak gerektiğini savunur (Memon ve diğerleri, 2018). Teori bu yönüyle kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi anlamaya yardımcı olabilir. Bilindiği gibi çalışanların davranışları çalışma ortamlarına bağlıdır. Çalışanlar ve çalışma ortamları arasındaki etkileşim çalışanlarda belirli tutum ve davranışların gelişmesine yol açarken örgütleri hakkında olumlu bir algıya sahip olan çalışanların olumlu tutumlar geliştirmesine ve olumlu davranışlar sergileme eğiliminde olmalarına neden olabilir. Bu nedenle çalışanlar ve örgütleri arasında algılanan uyumun işten ayrılma niyetini azaltması yanında yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme ile sonuçlanması beklenebilir.

Kişi-örgüt uyumu, iş tatmini, örgüte bağlılık ve iş performansı üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Chatman, 1991). Ampirik araştırmalar, kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir olumsuz etkisi olduğunu göstermektedir (Wang ve diğerleri, 2011). Birey ile örgüt arasında sağlanmış bir uyum bireyleri örgütte tutacak ve örgütten ayrılmalarını engelleyecektir (Elfenbein ve O'Reilly, 2007). Bir araştırmada, işyerindeki uyumun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi üzerinden incelenmiştir. Bahsedilen araştırmada, işyerindeki uyumun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine örgütsel bağlılığın aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Buna göre, işyerindeki uyum arttıkça örgütsel bağlılık artmakta ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Vandenberghe ve diğerleri, 2004). Kişi- örgüt uyumu işten ayrılma niyeti ilişkisini ele alan, 187 katılımcı ile gerçekleştirilen bir diğer çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış, kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır (Cable ve DeRue, 2002). Cable ve DeRue'nin (2002) çalışması ayrıca, bu ilişkinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutumlar aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymuştur.

Anlatılanlar temelinde örgütleriyle iyi bir uyum algılayan çalışanların, işten ayrılmaya daha az eğilimli olacakları düşünülerek aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Kişi-örgüt uyumu çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

Blau'nun (1964) Sosyal Değiş Tokuş Teorisi, yapılar arasındaki karşılıklı ilişkileri açıklamak ve işle ilgili davranışları anlamak için etkili teorilerden biri olarak kabul edilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Teoriye göre çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkiler ve yükümlülükler sosyal değiş tokuşa bağlıdırlar ve bir dizi etkileşim yoluyla gelişirler. Ayrıca karşılıklılık normları sosyal mübadeleleri düzenler (Evans ve Davis, 2005). Örgütte paylaşılan ortak değerler ve örgütsel girişimler de yükümlülük hissi yaratarak (Memon ve diğerleri, 2018) çalışanlarda, örgütlerine olumlu tutum ve davranışlarla yanıt verilmesi gerektiği yönünde bir eğilim oluşturabilir. Bu varsayımdan yola çıkılarak, kişi-örgüt uyumunun çalışanlarca faydalı bir durum olarak görülmesi durumunda örgütsel özdeşleşme düzeyinin artması beklenebilir. Diğer bir anlatımla, kişi ile örgüt arasındaki uyumunun, çalışanların örgüte ait olduğunu hissetmeleri, örgüte bağlılık ve sadakat duymaları anlamına gelen (Meyer ve Allen, 1991) örgütsel özdeşleşme düzeyini etkilemesi beklenebilir.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini örgütleriyle özdeşleştirdiği, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsediği, örgütün başarısı için çaba gösterdiği ve örgüte sadık kaldığı bir durumu ifade etmektedir. Çalışmalar, kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme düzeyini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Örneğin, Chatman, (1991) tarafından yürütülen bir araştırma, örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumu arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada, çalışanlar örgüt kültürüne uyum sağladıklarında örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Ayrıca, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arttıkça, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık gibi diğer faktörlerde olumlu bir etki gözlemlenmiştir. Ahearne ve arkadaşları (2005), kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Satış ekibiyle gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları, kişi-örgüt uyumu yüksek olan çalışanların, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de yüksek olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, Wegge ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan araştırma, Almanya'da bir telekomünikasyon şirketindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları, kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Yani, çalışanların örgüte uyum sağlamaları, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Anlatılanlar temelinde H2 hipotezi oluşturulmuştur.

H2: Kişi-örgüt uyumu çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

Çeşitli çalışmalar, kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğunu gösterse de kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel çekiciliğin herhangi bir rolünün bulunup bulunmadığıyla ilgili olarak araştırma eksikliği mevcuttur.

Cable ve Judge (1996) özellikle bireylerin sahip oldukları değerlerin, algılarına, tutumlarına, davranışlarına ve kararlarına güçlü bir şekilde yön verebilen etkili faktörler olduğunu vurgulamışlardır. Bu kapsamda, birçok araştırma, bireylerin kendileriyle örtüşen değerlere sahip örgütleri daha çekici bulduklarını göstermektedir (Judge ve Cable, 1997; Rentsch ve McEwen, 2002; Carless, 2005). Bu çalışmalar, birey-örgüt uyumunun algılanmasıyla örgütsel çekicilik algısının ölçülmesinde güçlü bir öngörücü olduğunu belirtmiştir. Bir organizasyonun, potansiyel iş gören adayları

tarafından "çalışmak için çekici bir yer" olarak algılanması, işveren çekiciliği ya da örgütsel çekicilik kavramlarıyla ifade edilmektedir. Örgütsel çekicilik, insanların iş seçimlerini etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilir ve adayların iş başvuru kararını etkiler (Akçay, 2014). İşletmelerin kalitesi, küresel ve sektörel liderliği marka imajı açısından son derece önemlidir ve işletmeler için potansiyel adaylar tarafından çekici bir güç oluşturabilirler (Temel, 2016). İşletmeler, ihtiyaç duydukları niteliklere sahip adaylar için cazip bir yer olarak algılanmalıdır (Coşkun ve Akcan, 2018). Örgütsel çekicilik, kişinin örgüte karşı olumlu tutumlar ve izlenimler geliştirmesi sonucu örgütte çalışmak istemeye yönlenmesi veya işten ayrılmayı tercih etmeme eğiliminde olması gibi etkileri olan bir kavramdır (Yıldız, 2013).

Kanımızca örgütün çalışanlarca cazip ve çekici olarak algılanması, kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin gücünü değiştirebilir, örgüt kültürüne ve değerlerine daha uyumlu hale gelen çalışanların örgütü daha çekici algılaması işten ayrılma niyetlerini azaltabilir. Bununla birlikte, örgütsel çekiciliğin düşük olduğu durumlarda, kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi daha belirgin hale gelebilir. Örgütsel çekiciliğin kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkininin gücünü değiştiren potansiyel bir mekanizma olması beklenebilir. Öngörüler temelinde aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel çekiciliğin düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

Kişi-örgüt uyumu çalışanların görev süresine göre farklılık gösterebilir. Özellikle yeni işe başlayan çalışanların, örgütün kültürüne, değerlerine ve iş yapma tarzına uyum sağlamaları zaman alabilir ve dolayısıyla daha düşük bir kişi-örgüt uyumu düzeyine sahip olabilirler. Bu bağlamda bazı araştırmalar, kişi-örgüt uyumunun çalışanların şirketteki görev süresi ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, Schneider ve arkadaşları (1995) tarafından yapılan bir araştırmada, yeni işe başlayan çalışanların kişi-örgüt uyumu düzeylerinin, deneyimli çalışanlardan daha düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca, bir başka araştırmada da (Dineen ve diğerleri, 2002), yeni işe başlayan çalışanların kişi-örgüt uyumu düzeylerinin, şirkette daha uzun süre çalışmakta olanlardan daha düşük olduğu kanıtlanmıştır. Daha uzun süreli çalışanlar için, kişi-örgüt uyumu genellikle daha yüksek bir seviyededir çünkü bu çalışanlar

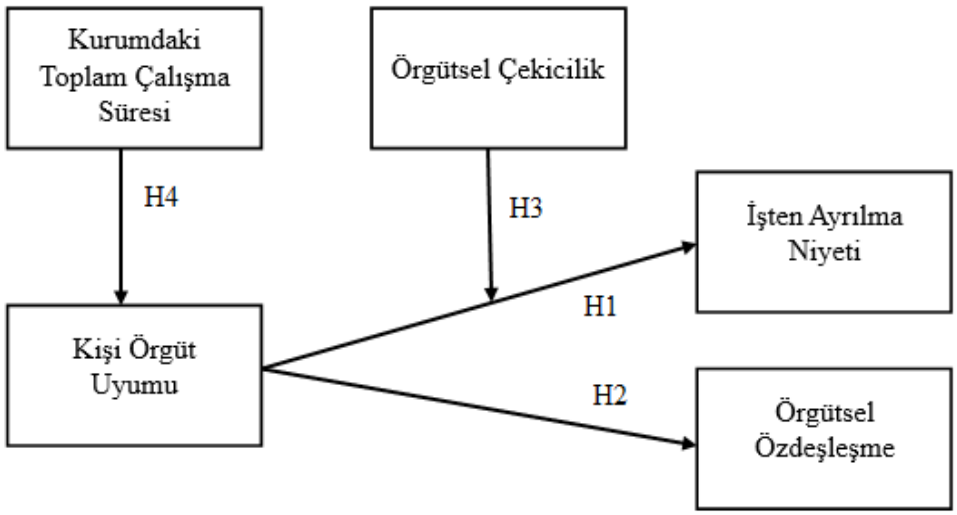
işyeri kültürüne ve normlarına daha fazla aşina olmuşlardır ve daha uzun süreli bir bağlılık göstermişlerdir.

Sonuç olarak, kişi-örgüt uyumu düzeyleri, çalışanların görev süresine göre farklılık gösterebilir ve özellikle yeni işe başlayan çalışanlar için daha düşük olabilir. Bahsedilenlere dayanarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: Kişi-örgüt uyumu çalışanların şirketteki görev süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İlgili literatür çerçevesinde geliştirilen model Şekil 4.1'de gösterilmektedir.

Şekil 4.1: Araştırmanın modeli



4.3.Metodoloji

4.3.1. Veri Toplama Yöntem

Yapılan çalışmada verilerin toplanması için anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketlerin uygulanması için web tabanlı bir veri toplama sitesinden yararlanılmıştır. Bu yöntem, örneklem grubuna daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşılmasını sağlamıştır. Katılımcılara anket linki gönderilerek anketlerin online olarak doldurulması sağlanmıştır. Bu sayede katılımcılar, anketi kendileri için uygun zamanlarda doldurma imkanına sahip olmuşlardır. Ancak bu noktada anket yöntemin bazı dezavantajları olduğundan da bahsetmek gerekir. Online anketlere karşı güven duymama, bazı soruların yanlış anlaşılması ya da yanıtlanmaması bunlardan bazılarıdır. Bu nedenle anket sorularının açık ve net bir şekilde hazırlanması, katılımcıların anketi kolayca

anlamalarını sağlamak için önemlidir. Ayrıca anketler, ölçülen değişkenlere uygun olarak hazırlanmıştır. Katılımcıların her bir soruya verdiği yanıtlar, ölçeklerin toplam puanına katkı sağlamıştır. Anketlerin doldurulması, katılımcıların kişisel bilgilerini içermeyen anonim bir şekilde gerçekleştirilmiştir.

4.3.2. Veri Toplama Araçları

Anketin hazırlanması aşamasında öncelikle detaylı bir literatür taraması yapılmış, çalışmada yer alan kavramları ölçen, sektöre ve örnekleme en uygun ölçekler belirlenmeye çalışılmıştır. Kişi-örgüt uyumunu ölçmek için Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, dört madde içermektedir ve bireylerin örgütteki işleriyle ilgili beklentileri, örgütün değerleri ve kültürü ile uyumlu olup olmadığı, örgütte kendini ifade etme ve örgütsel amaçlara katkı sağlama beklentileri ile ilgilidir.

Örgütsel özdeşleşme düzeyini ölçmek amacıyla, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen altı maddeden oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçeye uyarlaması Tüzün (2006) tarafından yapılmıştır. Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeği, bireylerin örgüte ait olma duygusu ve örgütle özdeşleşme düzeylerini ölçmek için kullanılan bir ölçektir.

Bu çalışmada, örgütsel çekicilik unsuru, Smither ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen üç madde ile ölçülmüştür. Bu maddeler, çalışanların şirket için çalışmanın ne kadar çekici olduğu konusundaki algılarını belirlemeye yöneliktir.

İşten ayrılma niyetini ölçmek için ise, Cammann ve arkadaşları (1979) tarafından geliştirilen üç soruluk ölçek kullanılmıştır. Çalışanların işlerinde memnuniyet düzeyleri, işlerinde kalmaya istekli olup olmadıkları ve işlerini bırakma niyetlerinin olup olmadığı ile ilgilidir.

Kullanılan ölçeklerdeki her bir madde 5'li Likert ölçeğine göre (1-kesinlikle katılmıyorum 5- kesinlikle katılıyorum aralığında) derecelendirilmiştir. Ölçeklerin derecelendirilmesinde kullanılan 5'li Likert ölçeği, bireylerin farklı görüş ve düşüncelerini daha ayrıntılı bir şekilde ifade etmelerine olanak tanımaktadır. Ölçeklerin toplam puanı, bireylerin örgütsel bağlılık düzeyi, örgütsel özdeşleşme düzeyi ve işten ayrılma niyetleri ile ilgili bilgi vermektedir.

4.3.3. Evren ve Örneklem

Çalışma Manisa ilinde soğutma sistemleri üzerine üretim yapmakta olan bir fabrikada gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya konu olan fabrikada 425 beyaz yakalı 1200 mavi yakalı olmak üzere toplamda 1625 iş gören bulunmaktadır. Anket çalışmamıza 300 çalışan katılmıştır. Ana kitlenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Çalışanlar fabrikanın farklı departmanlarında görev yapan beyaz yakalılarından seçilmiştir.

4.3.4. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılanların demografik dağılımlarına yönelik kategorik sorulara verdikleri yanıtlara frekans analiz uygulanmış, verilerin dağılımı "n" ve "%" olarak tablolarda sunulmuştur. Sonrasında, araştırmada kullanılan kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, örgütsel çekicilik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ait ifadelerin ortalama ve standart sapmaları değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin birbirine etkileri, örgütsel çekiciliğin düzenleyici etkisi ve örgütte çalışma süresine göre kişi-örgüt uyumu ölçeğinin farklılık gösterip göstermediği regresyon ve anlamlılık testleri ile analiz edilmiştir. Hangi analizin kullanılacağına karar vermeden önce, verilerin normal dağılıma uyup uymadığı Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk sınamaları ile değerlendirilmiştir. Ayrıca verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş verilerin -1.5 ile +1.5 aralığında dağıldığı gözlenmiştir. Kişi-örgüt uyumunun örgütteki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek içinse ANOVA analizi kullanılmıştır. Anlamlı çıkan analizlerde hangi gruplar arasında fark olduğunun belirlenmesi için Tukey HSD post hoc testi uygulanmıştır. Kişi-örgüt uyumunun, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi regresyon analizi ile belirlenmiştir. Analizlerde SPSS v23 istatistik programından yararlanılmıştır. Örgütsel çekiciliğin düzenleyici etkisi ise SPSS Process Macro analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiş ve ileri derecede güvenilir olarak bulunmuştur.

4.4. Bulgular

4.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyet, medeni durum, eğitim, kıdem, pozisyon gibi demografik özelliklerine ilişkin yanıtları frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.1: Araştırmaya katılanların demografik verilerinin dağılımları

		Sıklık (n)	**Yüzde (%)**
Cinsiyet	Erkek	150	50,0
	Kadın	150	50,0
Medeni Durum	Bekar	145	48,3
	Evli	155	51,7
Eğitim	Lise	81	27,0
	Önlisans	65	21,7
	Lisans	120	40,0
	Lisansüstü	34	11,3
Meslekte Kıdem	1-10 yıl	177	59,0
	11-20 yıl	89	29,7
	21 yıl ve üzeri	34	11,3
Görevdeki / Pozisyondaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	144	48,0
	6-10 yıl	90	30,0
	11 yıl ve üzeri	66	22,0
Örgütteki Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	153	51,0
	6-10 yıl	81	27,0
	11 yıl ve üzeri	66	22,0
Örgütteki Pozisyon	Personel	176	58,7
	Alt Kademe Yönetici	41	13,7
	Orta Kademe Yönetici	55	18,3
	Üst Kademe Yönetici	28	9,3
	Toplam	300	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %50'sinin kadın, %50'sinin erkek, %51,7'sinin evli, %40'ının lisans mezunu oldukları, %59'unun 1-10 yıl arasında mesleki kıdemi olduğu, %48'inin 1-5 yıl görevdeki çalışma süresinin olduğu, %51'inin ise örgütteki çalışma süresinin 1-5 yıl olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütte çalışanların %58,7'sinin yöneticilik görevi olmayan personel olarak görev yapmakta olduğu belirlenmiştir.

4.4.2. Verilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Hipotezlerin test edilmesine başlanmadan önce verilerin genel profilini görebilmek, için standart sapma ortalama, değerlerine bakılmış, bu kapsamda izleyen kısımda tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4.2: Kişi-örgüt uyumu, örgütsel özdeşleşme, örgütsel çekicilik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ait ifadelerin ortalama puan ve standart sapmaları

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ	**Ort.**	**S.S.**
Kişisel değerlerimin bu şirketin değerleri ile oldukça uyumlu olduğunu hissediyorum.	3,67	1,145
Şirketin insanlara yönelik tutumuyla ilgili değerleri benim değerlerimle uyumludur.	3,65	1,166
Şirketin dürüstlüğe yönelik değerleriyle benim değerlerim uyumludur.	3,71	1,164
Şirketin adalete yönelik değerleriyle benim değerlerim uyumludur.	3,64	1,193
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ	**Ort.**	**S.S.**
Biri çalıştığım şirketi eleştirirse bunu kişisel hakaret olarak algılarım.	3,53	1,228
İnsanların çalıştığım şirket hakkındaki düşünceleri benim için çok önemlidir.	3,67	1,163
Çalıştığım şirket hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım.	3,66	1,195
Çalıştığım şirket başarısını kendi başarım gibi hissederim.	3,71	1,168
Biri çalıştığım şirketi övdüğünde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.	3,67	1,149
Medyada çalıştığım şirkete yönelik bir eleştiri olursa bundan rahatsızlık duyarım.	3,58	1,223
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ		
Önümüzdeki yıl içerisinde aktif olarak iş aramayı düşünüyorum.	2,70	1,277
İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	2,53	1,265
Önümüzdeki yıl muhtemelen yeni bir iş arıyor olacağım.	2,57	1,250

ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK ÖLÇEĞİ	Ort.	S.S.
Bu şirket çalışmak için en iyi işveren seçeneklerinden biridir.	3,52	1,172
Bu şirkette ücret genel olarak iyidir.	3,46	1,172
Bu şirkette yükselmek için avantajlar fazladır.	3,40	1,202

*1: Kesinlikle Katılmıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum **Ters Madde

Kişi-Örgüt uyumu ölçeğine ait ifadelerin ortalama puan ve standart sapmaları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadenin "Şirketin dürüstlüğe yönelik değerleriyle benim değerlerim uyumludur" (ort: 3.71) ifadesi olduğu, en düşük ortalama puana sahip ifadenin ise; "Şirketin adalete yönelik değerleriyle benim değerlerim uyumludur." (ort: 3.64) ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait ifadelerin ortalama puan ve standart sapmaları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadenin "Çalıştığım şirket başarısını kendi başarım gibi hissederim" (ort: 3.71) ifadesi olduğu, en düşük ortalama puana sahip ifadenin ise; "Biri çalıştığım şirketi eleştirirse bunu kişisel hakaret olarak algılarım." (ort: 3.53) ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait ifadelerin ortalama puan ve standart sapmaları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadenin "Önümüzdeki yıl içerisinde aktif olarak iş aramayı düşünüyorum" (ort: 2.70) ifadesi olduğu, en düşük ortalama puana sahip ifadenin ise; "İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm." (ort: 2.53) ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel çekicilik ölçeğine ait ifadelerin ortalama puan ve standart sapmaları değerlendirildiğinde; en yüksek ortalama puana sahip ifadenin "Bu şirket çalışmak için en iyi işveren seçeneklerinden biridir." (ort: 3.52) ifadesi olduğu, en düşük ortalama puana sahip ifadenin ise; "Bu şirkette yükselmek için avantajlar fazladır." (ort: 3.53) ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

4.4.3. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Normallik Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik düzeylerini belirlemek amacıyla her bir ölçeğin Cronbach alfa (içsel tutarlılık oranı) değerleri incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlar Tablo 4.3'te gösterilmektedir. Tablo 4.3 incelendiğinde tüm ölçeklere ilişkin değerlerin 0,70 ve üzerinde yer aldığı görülmektedir. Tüm ölçeklere ilişkin sonuçlar Hair ve arkadaşları (2006) tarafından önerilen 0,60 değerinden yüksek olması

dolayısıyla kabul edilebilir niteliktedirler. Ayrıca verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiş ilgili değerlerin -1.5 ile +1.5 aralığında olduğu gözlenmiştir. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri -1.5 ile +1.5 olduğu zaman verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Tabachnick ve diğerleri, 2013).

Tablo 4.3: Değişkenlerin güvenirlik analizi ve normallik testi sonuçları

	Örgütsel Çekicilik	Kişi-Örgüt Uyumu	Örgütsel Özdeşleşme	İşten Ayrılma Niyeti
Kolmogorov-Smirnov	,106	,723	,531	,815
Shapiro-Wilk	,000	,000	,000	,000
Skewness	-,601	-,864	-,763	-,686
Kurtosis	-,382	,087	,024	1,216
Cronbach's Alpha	,866	,942	,934	,892

Çalışmanın hipotezlerinin test edilmesinde hangi analizlerin kullanılacağına karar vermek için, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk sınamaları ile değerlendirilmiştir.

4.4.4. Çalışmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, ele alınan değişkenlerin birbiriyle ilişkileri doğrusal regresyon analizi ve öngörülen düzenleyici etkinin test edilmesi içinse SPSS Process Macro analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. İkiden fazla grup karşılaştırılmasında ANOVA analizi kullanılmıştır. Anlamlı çıkan analizlerde hangi gruplar arasında fark olduğunun belirlenmesi için Tek Yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre Tukey HSD post hoc testi uygulanmıştır.

4.4.4.1.Regresyon Analizleri

Çalışmanın ilk hipotezinde kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde ters yönlü etkisi ön görülmekteydi. İlgili hipotezin test edilmesi için kişi-örgüt uyumu bağımsız, işten ayrılma niyeti bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.4'te sunulmaktadır.

Tablo 4.4: Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	ß	t	F	R^2	p
Kişi-Örgüt Uyumu	**İşten Ayrılma Niyeti**	-,536	-10,966	120,248	,288	,000

*p<0.05

Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerine etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki gözlemlenmiştir (p=0.000). Kişi-örgüt uyumu işten ayrılma niyetinin %28,8'ini tek başına açıklamaktadır (F=120,248; R^2= 0,288; p<0,05). Bir birimlik kişi-örgüt uyumu düzeyi artırıldığında %53,6 oranında işten ayrılma niyetinde bir azalma gözlenecektir (ß= -,536 p=,000). Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezinde, kişi-örgüt uyumunun çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olacağı ön görülmekteydi. İlgili hipotezin test edilmesi için kişi-örgüt uyumu bağımsız, örgütsel özdeşleşme bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.5'te sunulmaktadır.

Tablo 4.5: Kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	ß	t	F	R^2	p
Kişi-Örgüt Uyumu	**Örgütsel Özdeşleşme**	,779	21,440	459,669	,605	,000

*p<0.05

Kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etki gözlemlenmektedir (p=0.000). Kişi-örgüt uyumu örgütsel özdeşleşmenin %60,5'ini tek başına açıklamaktadır (F=459,669; R^2=0,605; p<0,05). Bir birimlik kişi-örgüt uyumu düzeyi artırıldığında %77,9 oranında örgütsel özdeşleşme düzeyinde bir artış gözlenecektir (ß= ,779 p=,000). Bu doğrultuda H2 hipotezi kabul edilmektedir.

4.4.4.2.Düzenleyici Etki Analizi

Çalışmanın üçüncü hipotezinde, kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel çekicilik algısının düzenleyici bir rolünün bulunabileceği öngörülmektedir. Düzenleyicilik hipotezini test etmek için 5000 yeniden örneklem ve %95 güven aralığı seçenekleri ile PROCESS Model 1 kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.6'da sunulmaktadır.

Tablo 4.6: Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel çekicilik algısının düzenleyici rolünün değerlendirilmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	f	R^2	p (Model)
İşten Ayrılma Niyeti	Kişi-Örgüt Uyumu	-,405	-5,350	,000	51,513	,343	,000
	Örgütsel Çekicilik	-,375	-4,872	,000			
	Düzenleyici Etki	-,107	-2,199	,029			

*Düzenleyici değişken analizi

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi modelin açıkladığı toplam varyans (R^2) % 34,3 olarak hesaplanmıştır ve bir bütün olarak bu model bağımlı değişkenin tahmin edilmesinde anlamlı bir katkı sunmaktadır (F= 51,513, p=0.000). PROCESS Model 1 ile elde edilen sonuçlara göre, örgütsel çekicilik, kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ters yönlü ilişkinin gücünü değiştirmektedir (ß= -0,107 ; p<0,05). Bir başka anlatımla; kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye örgütsel çekicilik dahil edildiğinde işten ayrılma niyetinde %10,7 oranında bir azalma olmaktadır. Modelin açıklayıcılığı ise %1,1 oranında artmaktadır.

4.4.4.3.Fark Analizi

Çalışmanın dördüncü hipotezinde, kişi-örgüt uyumunun çalışanların şirketteki görev süresine göre farklılık göstereceği öngörülmekteydi. Şirketteki görev süresinin kişi-örgüt uyumu açısından farklılık yaratıp yaratmadığını değerlendirebilmek için Tek Yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Tablo 4.7'de analiz sonuçlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 4.7: Örgütteki çalışma süresine ait tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min	Max
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1-5 yıl	153	52,0327	11,14877	,90132	50,2519	53,8134	16,00	80,00
6-10 yıl	81	55,4815	9,85407	1,09490	53,3026	57,6604	26,00	80,00
10 yıl ve üzeri	66	59,6970	9,64440	1,18714	57,3261	62,0679	16,00	76,00
Total	300	54,6500	10,89510	,62903	53,4121	55,8879	16,00	80,00

Tablo 4.7'de her bir grup için ortalama, standart sapma ve diğer temel istatistiki bilgiler sunulmuştur. Bu işlemin devamında varyansların homojenliği test edilmiştir. Varyansların homojenliğine ilişkin bilgiler Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8: Varyansların homojenliği testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
1,963	2	297	,142

Tablo 4.8'de görüldüğü gibi p(sig)>0,05 olduğu için varyansların homojen olduğu kabul edilmektedir. Varyansların homojen olması ile birlikte ANOVA testi uygulanmıştır. Tablo 4.9'da varyans analizleri tablosu verilmiştir.

Tablo 4.9: Varyans analizi tablosu

ANOVA

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	2785,252	2	1392,626	12,646	,000
Gruplar İçi	32706,998	297	110,125		
Toplam	35492,250	299			

Tablo 4.9'da verilen değerlerler incelendiğinde, F'nin tablo değerine bakıldığında %95'lik anlamlılık düzeyinden büyük olduğu ($F_{2,297}$=12,646, p<0,05) görülmüştür. Dolayısıyla gerçekleştirilen Tek Yönlü ANOVA testine göre kişi-örgüt uyumunun çalışanların şirketteki görev süresine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu belirlemek üzere Post Hoc testi (Tukey HSD) uygulanmıştır. Tablo 4.10'da Post Hoc testi bulguları yer almaktadır.

Tablo 4.10: Çoklu karşılaştırma tablosu

Çoklu Karşılaştırmalar						
Bağımlı Değişken: Toplam						
Tukey HSD						
(I) Kurumdaki Süresi	**J) Kurumdaki Süresi**	**Ortalama Fark (I-J)**	**Std. Hata**	**Sig.**	**95% Güven Aralığı**	
					Alt Sınır	**Üst Sınır**
1-5 yıl	**6-10 yıl**	-3,44880*	1,44199	,046	-6,8454	-,0522
	10 yıl ve üzeri	-7,66429*	1,54542	,000	-11,3046	-4,0240
6-10 yıl	**1-5 yıl**	3,44880*	1,44199	,046	,0522	6,8454
	10 yıl ve üzeri	-4,21549*	1,74015	,042	-8,3145	-,1165
10 yıl ve üzeri	**1-5 yıl**	7,66429*	1,54542	,000	4,0240	11,3046
	6-10 yıl	4,21549*	1,74015	,042	,1165	8,3145

Tablo 4.10'da verilen Tukey HSD testi sonucuna göre toplam çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan katılımcıların 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında toplam çalışma süresi olan katılımcılara göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak kişi örgüt uyumunun yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Ayrıca toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların 1-5 yıl çalışma süresi olan katılımcılara göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak kişi örgüt uyumunun yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre; 1-5 yıl örgütte çalışanların birey örgüt uyumları daha uzun süre çalışanlara göre düşük bulunmuştur. Bu doğrultuda H4 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 4.11: Çalışmanın hipotezlerine ilişkin bulgular

Hipotezler	**Sonuçlar**
H1: Kişi-örgüt uyumu çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2: Kişi-örgüt uyumu çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H3: Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel çekiciliğin düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H4: Kişi-örgüt uyumu çalışanların şirketteki görev süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklendi

5. SONUÇ

Bu bölümde, elde edilen bulgular yorumlanmış, çalışmanın kapsadığı alanlardaki sınırlamalara değinilmiştir. Ayrıca, çalışmanın sonuçlarından yararlanacak olan uygulamacılara ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik öneriler sunulmuş, çalışmanın katkıları ve sınırlamaları belirtilerek, ileriki çalışmalar için bir yol haritası oluşturulmuştur.

Beyaz yakalı çalışanlarda işten ayrılma niyetine neden olan unsurları incelemek örgütlerin nitelikli iş gücünü kaybetmemeleri açısından oldukça önemlidir. Bu kapsamda mevcut çalışmada kişilerin örgütüyle uyumlarının bazı örgütsel tutumlar üzerinde nasıl bir etki yarattığı incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmaya kişi-örgüt uyumuyla ilişkili olabileceğini düşünülen örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti faktörleri dahil edilmiştir. Öncelikle kişi-örgüt uyumu üzerinde işten ayrılma niyetinin etkisi incelenmiş sonrasında ise kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme düzeyini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Aynı zamanda bu faktörlere ek olarak kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel çekiciliğin moderatör etkisinin olup olmadığı çalışma kapsamında incelenmiştir

Çalışmanın ilk hipotezinde kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde ters yönlü etkisi ön görülmekteydi. İlgili hipotezin test edilmesi için kişi-örgüt uyumu bağımsız, işten ayrılma niyeti bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerine etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etki gözlemlenmiştir Buna göre bir örgütün değerleri ve hedefleri, çalışanlarının değer ve hedefleriyle örtüştüğünde işe yönelik olumsuz tutumların azalacağı söylenebilir. Bu bağlamda kişi-örgüt uyumu stres düzeyini azalabilir (Lovelace ve Rosen, 1996; Wheeler ve diğerleri, 2005; Vilela ve diğerleri, 2008), motivasyonu (Ballout, 2007; İplik ve Efeoğlu, 2011), performansı (Li ve Hung, 2010; Demir, 2015) ve örgütsel bağlılık düzeyini (Wheeler ve diğerleri, 2005; Silva ve diğerleri, 2010; İplik ve Efeoğlu, 2011; Pattnaik ve diğerleri, 2020) arttırabilir. Bahsi geçen faktörler kişi örgüt uyumunun olumlu çıktılarıdır. Kişi örgüt uyumunun sağlanamaması durumunda çıktılar olumsuz yönde olabilmektedir. İşten ayrılma niyeti, bu etkilerin olumsuz bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konuda hem ulusal hem de uluslararası alanda birçok araştırma yapılmıştır. Mevcut çalışmanın sonuçları kişi-örgüt uyumu yüksek olan çalışanların

daha düşük ayrılma niyetine sahip olduğunu göstermiştir ki bu önceki bulguları doğrulamaktadır (Demir, 2015; Ramamurthi ve diğerleri, 2016; Saufi ve diğerleri, 2020). Örgüt için önemli bir sorun olan işten ayrılma niyeti kişi-örgüt uyumu artırılarak azaltılabilir.

Çalışmanın ikinci hipotezinde, kişi-örgüt uyumunun çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olacağı ön görülmekteydi. İlgili hipotezin test edilmesi için kişi-örgüt uyumu bağımsız, örgütsel özdeşleşme bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi değerlendirildiğinde; istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etki gözlenmiştir. Mevcut çalışmada, kişi-örgüt uyumunun örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan diğer çalışmalarla paralel bir bulgu elde edilmiştir (Nikolaou, 2003; Vogel ve Feldman, 2009; Song ve Chathoth, 2011; Kim ve diğerleri, 2013). Mevcut çalışma, çalışanların becerileri, yetenekleri, değerleri ve hedefleri örgütüyle eşleştiğinde örgüte karşı bir aidiyet duygusu oluşturduklarını, örgütsel özdeşleşme düzeyinin arttığını kanıtlamıştır. Bu sonuç çalışanların iyi uyum algılarının örgüte karşı bir aidiyet duygusu yaratacağına dikkat çeken Van Vuuren ve arkadaşları (2007)'nın görüşleriyle tutarlıdır.

Çalışmanın üçüncü hipotezinde, kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel çekicilik algısının düzenleyici bir rolünün bulunabileceği öngörülmektedir. Düzenleyicilik hipotezini test etmek için PROCESS Macro analizinden yararlanılmıştır. Sonuçlar, kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel çekiciliğin düzenleyici bir rol oynadığını, modele örgütsel çekicilik dahil edildiğinde işten ayrılma niyetinin azaldığını göstermiştir. Bu kapsamda çalışmanın üçüncü hipotezi desteklenmiştir. Daha önce yapılan araştırmalar da örgütsel çekiciliğin hem özdeşleşme hem de işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu ve özdeşleşmenin algılanan çekicilik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir ara değişken rolü üstlendiği ortaya konulmuştur (Öz ve Bulutlar, 2009). Örgütsel çekiciliğin iş tatmini üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkilerinin olduğu saptanmıştır (Riordan ve diğerleri, 1997). Aynı zamanda çekiciliğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı pozitif, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır (Altunışık ve diğerleri, 2010). Yapılan çalışmalarda, örgütsel çekiciliğin çeşitli örgütsel davranışlarla olan ilişkileri üzerinde incelemeler yapılmış olsa da

literatürde örgütsel çekiciliği kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti ilişkisi bağlamında ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma örgütsel çekiciliğin kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi düzenlediğini ortaya koyarak konuyla ilgili araştırma boşluğunu doldurmaya katkı sağlamaktadır. Çalışmanın en önemli bulgularından biri değişkenler arasındaki ilişkilerin amprik olarak da kanıtlanmasıdır. Örgütsel çekicilik, işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmaya katkı sağlayan önemli faktörlerden biridir.

Çalışmanın dördüncü hipotezinde, kişi-örgüt uyumunun çalışanların şirketteki görev süresine göre farklılık göstereceği öngörülmekteydi. Şirketteki görev süresinin kişi-örgüt uyumu açısından farklılık yaratıp yaratmadığını değerlendirebilmek için Tek Yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Tek Yönlü ANOVA testine göre kişi-örgüt uyumunun çalışanların şirketteki görev süresine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu belirlemek üzere Post Hoc testi (Tukey HSD) uygulanmıştır. Tukey HSD testi sonucuna göre toplam çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan katılımcıların 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında toplam çalışma süresi olan katılımcılara göre $p<.05$ düzeyinde anlamlı olarak kişi örgüt uyumunun yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Ayrıca toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların 1-5 yıl çalışma süresi olan katılımcılara göre $p<.05$ düzeyinde anlamlı olarak kişi örgüt uyumunun yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre; 1-5 yıl örgütte çalışanların kişi örgüt uyumları daha uzun süre çalışanlara göre düşük bulunmuştur. Journal of Applied Psychology'de yayınlanan bir çalışma da bir örgütte daha uzun süredir çalışanların, örgütün kültürüne daha iyi uyum sağladığını vurgulanmaktadır (Tugal ve Kilic, 2015). Kişinin değerlerinin örgütün değerleri ile uyum sağlaması belirli bir zaman dilimini kapsamakta, zaman ilerledikçe, bireyler örgüt değişikliği yapma konusunda farklı görüşlere sahip olmaktadır. Ancak, yıllar boyu emek harcanan bir örgütten ayrılmak bireyler için daha zor olabilmektedir. Bu durum, insanların konfor alanları oluşturması nedeniyle, risk değerlendirmesi yaparken, aynı örgütte kalmanın daha avantajlı olacağını düşünmeleri nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Kişi-örgüt uyumu arttıkça, çalışanlar uzun yıllar aynı örgütte çalışmayı tercih etmektedirler. Çalışmanın dördüncü hipotezi bu bağlamda desteklenmektedir. Bu sonuç, örgütte daha uzun süre bulunan çalışanların örgütün kültürü, değerleri ve hedefleri ile daha iyi uyum sağladıkları yönünde yorumlanabilir.

Örgüt stratejisinin uygulanması, farklı paydaşların koordinasyonunu ve ortak hedefe yönelik eylemlerini uyumlu hale getirmeyi gerektirdiğinden zor bir süreçtir. Bu bağlamda, yapılan çalışmanın sonuçları, özellikle örgüt stratejilerinin hayata geçirilmesi sürecindeki farklılıkların ve yapısal sorunların yanı sıra, örgüt çalışanlarının da dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu şekilde, yöneticilerin bu süreci daha etkili bir şekilde yönetebilmeleri ve örgütün hedeflerine daha hızlı ve başarılı bir şekilde ulaşabilmeleri mümkün olabilir. Yöneticiler, çalışanların kişi-örgüt uyumunu arttırıp işten ayrılma niyetini azaltmak isterler. Bu noktada çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmak için örgütlerin daha çekici olarak algılanmalarını sağlayacak uygulamalardan yararlanabilir. Öte yandan, kişi-örgüt uyumu örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı için, çalışanların işe alımlarında kişi-örgüt uyumuna önem vermek önemlidir. Bununla birlikte yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumunun aynı zamanda örgütte tekdüze bir sisteme neden olup yeniliklerin önünü kesebileceği gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Bu süreci iyi yönetmek insan kaynakları yönetimi uygulayıcılarına düşmektedir. Genel olarak bu çalışmadan elde edilen bulgular insan kaynakları yönetimi uygulayıcıları ve ilgili paydaşlar için bazı içgörüler sağlar. Bu çalışmadan yola çıkarak örgütlere, örgüt uyumu için kullanılan stratejiler arasında, çalışanların, örgüte ait değerleri, amaçları ve kültürü anlamalarına yardımcı olan eğitim ve gelişim programları, takım çalışmaları ve mentorluk gibi desteklere yer verilmesinin önemli ve gerekli olduğu söylenebilir.

Birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunların başında, kendi kendine bildirilen verilerin ne kadar güvenilir olduğu gelmektedir. Sosyal açıdan daha fazla kabul görme isteği, çalışanları gerçek cevaplar yerine beklenen cevapları vermeye yönlendirmiş olabilir. Bu durum da sonuçlar önyargılara ve hatalara açık olabilir. Ayrıca, veri toplama süresini hızlandırmak ve tüm birimlere ulaşabilmek için e-posta yoluyla veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Ancak, bu yöntemin dezavantajlarından biri, katılımcıları cevapların gizliliğine ikna etme konusunda zorluk yaşanmasıdır. Bu durum, geri dönüş oranını azaltmış ve verilen cevapların doğruluğunu etkileyebilmiş olabilir.

Çalışmanın sonuçları, verilerin toplandığı örneklem, Türkiye'nin Manisa ilinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesi ile sınırlıdır. Bu nedenle sonuçlar diğer bölgelerde veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere genellenemez.

Gelecekteki araştırmaların farklı bölgelerde faaliyet gösteren farklı sektörlerden işletmeleri içerecek şekilde incelenmesi, karşılaştırma yapılması açısından önem taşımaktadır. Farklı ve daha büyük bir örneklemden elde edilen sonuçlar daha genellenebilir sonuçlar alınmasını sağlayacaktır. Ayrıca araştırmalar hizmet, turizm gibi farklı sektörlerde de yapılarak alınan sonuçlarla ilgili kapsam genişletilip üretim sektörüyle karşılaştırılabilir.

Bununla birlikte, gelecekte benzer çalışmalar yaparken, veri toplama yöntemleri konusunda daha dikkatli olunmalı ve katılımcıların gizlilik endişeleriyle başa çıkmak için birtakım stratejiler uygulamalıdır.

Kişi-örgüt uyumu, son zamanlarda birçok çalışmada incelenen ve örgütler için önemli bir konu haline gelen bir kavramdır. Bu kavram, örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını anlamaya yönelik bir yaklaşımı ifade etmektedir ve birçok araştırmacı açısından merak konusu olmuştur. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalar, katılımcıların demografik özelliklerinin kişi-örgüt uyumu ve diğer iş sonuçları (örgütsel vatandaşlık davranışı, rol ve rol ötesi davranışlar gibi) ile ilişkili olup olmadığını inceleyebilir.

KAYNAKÇA

Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A., & 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.

Abraham, R. (2004). Emotional competence as antecedent to performance: a contingency framework. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, *130*(2), 117-145. https://doi.org/10.3200/MONO.130.2.117-145

Abraham, S. E., Friedman, B. A., & Thomas, R. K. (2005). The impact of union membership on intent to leave: Additional evidence on the voice face of unions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *17*, 201-213.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 945-955. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945

Ahmed, M., & Nawaz, N. (2015). Impact of organizational commitment on employee turnover: A case study of pakistan international airlines (PIA). *Industrial Engineering Letters*, *5*, 57-69.

Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, *16*, 219-237.

Akçay, A. D. (2014). Örgütsel çekicilik bağlamında otel işletmelerini rakiplerinden ayıran özellikler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *14*(1), 175-186. http://search/yayin/detay/158505

Akçay, A. D. (2017). *Araçsal ve Sembolik Özellikler Kapsamında Otel İşletmelerinin Örgütsel Çekiciliği*. (Yayınlanmış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Aktaş, M. (2011). Kültürel değerler ve kişi örgüt-kişi iş uyumu ilişkisi: Kavramsal bir çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *26*, 13-21.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, *29*(1), 99-118.

Alniacik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *99*, 274-281.

Alparslan, A. M., Soydemir, S., & Çicek, H. (2015). Birey-örgüt uyumunu güçlendiren öncül: İşyeri arkadaşlığı. *Akdeniz İİBF Dergisi*, *15*(32), 175-194.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık. https://books.google.com.tr/books?id=1p9TewAACAAJ

Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2007). Individual moral development and ethical climate: The influence of person–organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, *77*(3), 323-333. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9352-1

Anafarta, N. (2016). Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, *26*(79), 112-130.

Anca-Letitia, C. (2013). Talent management practices for the sustainable enterprise. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, *5*, 70.

Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*, 1423-1440. https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1423

Arbak, Y., & Yeşilada, T. (2003). Örgüt kişi uyumu ve örgütsel çekicilik: Hangi kişiler ne tür örgütleri daha çekici bulur? *İstanbul Kültür Üniversitesi Sanat ve Sosyal Bilimler Dergisi*, *3*, 23-37.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management, 34*(3), 325-374. https://doi.org/10.1177/0149206308316059

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39. https://doi.org/10.2307/258189

Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Oranizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, *13*, 19-64.

Atlı, A., & Keldal, G. (2017). Mesleki kişilik tipleri envanterinin geliştirilmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *18*(1), 73-93.

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, *36*(2), 430-452. https://doi.org/10.1177/0149206308329961

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Ballout, H. I. (2007). Career success: the effects of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(8), 741-765.

Banerjee, A., & Somanathan, R. (2001). A simple model of voice. *The Quarterly Journal of Economics*, *116*(1), 189-227. https://doi.org/10.1162/003355301556383

Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Sage Publications.

Barker, J. R., & K.Tompkins, P. (1994). Identification in the self-managing organization characteristics of target and tenure. *Human Communication Research, 21*(2), 223-240. https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1994.tb00346.x

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review, 11*(3), 656-665. https://doi.org/10.2307/258317

Bayramlık, H., Güney, G., & Bayık, M. E. (2015). Kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerine etkisi: Ankara ilinde iş makineleri sektörü işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 25*(2), 1-28.

Behram, N. K., & Dinç, E. (2014). Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(1), 115-124.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), 151-172.

Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly, 56*(3), 369-407.

Blau, P. M. (2007). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry, 34*(2), 193-206. https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x

Boxall, P., Macky, K., & Rasmussen, E. (2003). Labour turnover and retention in New Zealand: The causes and consequences of leaving and staying with employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 41*(2), 196-214.

Branham, L. (2012). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize The Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. Amacom Books.

Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology, 64*, 389-416.

Bretz, R. D. (1989). College grade point average as a predictor of adult success: A meta-analytic review and some additional evidence. *Public Personnel Management, 18*(1), 11-22. https://doi.org/10.1177/009102608901800102

Bullis, C., & Bach, B. W. (1991). An explication and test of communication network content and multiplexity as predictors of organizational identification. *Western Journal of Speech Communication, 55*(2), 180-197. https://doi.org/10.1080/10570319109374378

Cable, D. M. (1995). *The Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry*. Cornell University.

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

Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 822-834. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *67*(3), 294-311. https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, *82*(4), 546-561. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546

Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, *54*(1), 1-23. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management* 20, 115-163. Emerald Group Publishing Limited.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3. bs).

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished Manuscript, University of Michigan.*

Camp, S. D. (1994). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, *74*(3), 279-305.

Campbell, J. D. (1990). Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*(3), 538-549.

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., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, *37*(6), 1518-1542.

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. https://doi.org/10.1348/096317905X25995

Carless, S. A., & 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), 177-195.

Carson, K. D., Carson, P. P., Roe, C. W., Birkenmeier, B. J., & Phillips, J. S. (1999). Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery, and work attitudes. *Public Personnel Management*, *28*(1), 1-13. https://doi.org/10.1177/009102609902800101

Cascio, W. (1991). Managing human resources: Productivity, quality of work life, Profits. *SERBIULA (sistema Librum 2.0)*.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 928-944. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, *14*(3), 333-349. https://doi.org/10.2307/258171

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, *36*(3), 459-484. https://doi.org/10.2307/2393204

Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, *43*(4), 749-780. https://doi.org/10.2307/2393615

Chen, H., & Li, W. (2019). Understanding commitment and apathy in is security extra-role behavior from a person-organization fit perspective. *Behaviour & Information Technology*, *38*(5), 454-468. https://doi.org/10.1080/0144929X.2018.1539520

Coşkun, A. E., & Akcan, A. F. (2018). Kurumsal yönetişim ilkelerinin benimsenmesinin örgütsel çekiciliğe etkisi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *2*(1), 64-75.

Cragun, R. T., & Cragun, D. (2006). *Introduction to Sociology*. Seven Treasures Publications. https://books.google.com.tr/books?id=P6ZGygAACAAJ

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874-900.

Çakar, N. D., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: algılanan örgütsel destek; bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(28), 68-90.

Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: Yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *16*(3), 363-401.

Çetin-Aydın, G., Şanlı, A., & Aytaç, S. (2021). The effects of job related emotions, job stress, and burnout on the ıntention to leave: A study on nurses. *Hacettepe Journal of Health Administration, 80,* 1-35.

Çiçek, I. (2018). *Özdeşleşme ve Kişi-Örgüt Uyumunun Sağlanmasında Kurum Kültürü ve Organizasyonel Yapı Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi) - Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2005). Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(5), 355-369.

De Vos, A., Dewettinck, K., & 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, C., Unnu, N. A. A., & Erturk, E. (2011). Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the competing values framework / Turkijos farmacijos kompanijų organizacinės kultūros vertinimas, pagrįstas konkurencijos vertinimo sistema. *Journal of Business Economics and Management, 12*(1), 197-217. https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555451

Demir, M. (2015). Konaklama işletmelerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research, 1*(2), 78-78. https://doi.org/10.24288/jttr.202823

Demir, S. A. (2011). Aile ve sosyal sermaye ilişkisi. *Humanities Sciences, 6*(4), 897-915.

Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 723-734. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.723

Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.

Dural, S., Aslan, G., Alince, M., & Araza, A. (2014). Örgütsel çekicilik: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 15*(2), 141-154.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39*(2), 239-263. https://doi.org/10.2307/2393235

Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews, 7*(4), 207-230. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x

Edwards, P. K. (1995). Human resource management, union voice and the use of discipline: an analysis of WIRS3. *Industrial Relations Journal, 26*(3), 204-220.

Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management, 31*(6), 901-919.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees.* American Psychological Association, 1(9), 25-60.

Elfenbein, H. A., & O'Reilly, C. A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group & Organization Management*, *32*(1), 109-142. https://doi.org/10.1177/1059601106286882

Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *The Academy of Management Review*, *29*(3), 459-478. https://doi.org/10.2307/20159054

Ertürk, A. (2003). Örgütsel iletişim ve adalet algılarının örgütsel kimlik algısı üzerindeki etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *3*(2), 147-170.

Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, *31*(5), 758-775.

Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for action: A Cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, *42*(3), 421. https://doi.org/10.2307/2393733

FerudunSezgin. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *48*(48), 557-583.

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

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, *82*(2), 261-277.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research* (C. 27). Addison-Wesley Publishing Company. https://books.google.com.tr/books?id=8o0QAQAAIAAJ

Gardner, W. L., Reithel, B. J., Cogliser, C. C., Walumbwa, F. O., & Foley, R. T. (2012). Matching personality and organizational culture. *Management Communication Quarterly*, *26*(4), 585-622. https://doi.org/10.1177/0893318912450663

Gazioglu, S., & Tansel, A. (2002). Job satisfaction, work environment and relations with managers in britain. *Economic Research Center, Middle East Technical University, ERC Working Papers*.

Giacalone, R. A., & Knouse, S. B. (1990). Justifying wrongful employee behavior: The role of personality in organizational sabotage. *Journal of Business Ethics, 9*, 55-61.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press. https://books.google.com.tr/books?id=5QVXAAAAYAAJ

Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of 'goodness' good enough? exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, *114*(1), 15-27. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1323-5

Green, S. G., Blank, W., & Liden, R. C. (1983). Market and organizational influences on bank employees' work attitudes and behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *68*(2), 298-306.

Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining Valued Employees*. SAGE Publications. https://books.google.com.tr/books?id=8JLeS54I184C

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & 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.

Grossman, M. E., & Magnus, M. (1988). The growing dependence on HRIS. *Personnel Journal*, *67*(9), 53-58.

Güngörmüş, H. (2012). *The Study of Validity and Reliability of Turkish Version of Leisure Motivation Scale*. *4*, 1209-1216.

Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Sosyal kimlik teorisi açısından örgütsel özdeşleşmenin teorik temelleri* Theoretical foundations of organizational identification in terms of social identity theory. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, *2*(3), 39-48.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6. bs). Upper Saddle River, NJ: Pearson University Press.

Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, *52*, 97-106.

Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *The Journal of Business Communication (1973)*, *39*(4), 414-436.

Hassan, M., Akram, A., & Naz, S. (2012). The relationship between person organization fit, person-job-fit and turnover intention in banking sector of Pakistan: The mediating role of psychological climate. *International Journal of Human Resource Studies*, *2*(3), 172-188.

He, H., & Mukherjee, A. (2008). *Does Organizational Identification Mediate the Job Satisfaction-Commitment Linkage? Empirical evidence from Chinese Salespersons*. Conference: Corporate Reputation, Image, Identity, and Competitiveness At: New York City, USA.

Hewitt, A. (2004). Strategies for cost management of the HR function. *Timely Topics Survey Results*.

Hillman, A. J., Keim, G. D., & Luce, R. A. (2001). Board composition and stakeholder performance: Do stakeholder directors make a difference? *Business & Society, 40*(3), 295-314.

Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S., & Hinkle, S. (2004). The social identity perspective. *Small Group Research, 35*(3), 246-276. https://doi.org/10.1177/1046496404263424

Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 255-269.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 231-274.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with The Society of Human Resources Management, 44*(3), 337-352.

Holtom, B. C., Smith, D. R., Lindsay, D. R., & 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), 397-408.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 530-545. https://doi.org/10.1037/apl0000103

Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *64*(4), 349-371. https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349

Ito, J. K., & 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., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management, 7*(4), 71-82.

Iverson, R. D., & 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, 26*(5), 977-1003.

Iyer, V. M., Bamber, E. M., & Barefield, R. M. (1997). Identification of accounting firm alumni with their former firm: Antecedents and outcomes. *Accounting, Organizations and Society, 22*(3-4), 315-336.

İplik, E., & Efeoğlu, İ. E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *20*(3), 343-360.

İşcan, Ö. F. (2006). The role of ındividual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions nnd organizational identification. *Akdeniz İİBF Dergisi*, *3*(11), 160-177.

Jackofsky, E. F., & Peters, L. H. (1983). The hypothesized effects of ability in the turnover process. *Academy of Management Review*, *8*(1), 46-49.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, *42*(4), 727-786.

Janand, A. (2015). Quelle signification pour la mobilité interne des cadres? La mobilité interne aux quatre visages. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, *2*, 42-59.

Janand, A., & Fourboul, C. V. (2015). Mobilité interne: ce sera avec les motivations intrinsèques! *Association de Gestion des Ressources Humaines*, *14*(1), 11-45.

Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person–organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, *22*(3), 171-191. https://doi.org/10.1111/ijtd.12127

Jiang, K., Hu, J., Hong, Y., Liao, H., & Liu, S. (2016). Do it well and do it right: The impact of service climate and ethical climate on business performance and the boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, *101*(11), 1553-1568. https://doi.org/10.1037/apl0000138

Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2016). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, *38*(2), 167-192.

Judge, T. A., & 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

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2014). Relationships among leader–member exchange, person–organization fit and work attitudes in Japanese and Korean organizations: testing a cross-cultural moderating effect. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(1), 23-46. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.778163

Kalyoncu, E. K. (2019). *Kişi Örgüt Uyumunun Kurum İçi Algılanan Adalet ve Çalışan Bağlılığı Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karabey, C. N. (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. (Yüksek lisans tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaca, M., Biçkes, D. M., Caner, Ç., & Karaduman, G. (2017). Medya yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Malatya örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, *5*(2), 969-990.

Karaca, M., & İnce, F. (2016). İşyerinde saldırganlık ve şiddet işten ayrılma niyetini etkiler (mi?): Kamu sektörü örneği. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources , 18*(2), 41-62.

Kark, R. (2004). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management, 17*(2), 160-176. https://doi.org/10.1108/09534810410530593

Kasap, N. (2019). *Liderlik Tarzı ve İşe Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.* (Yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kesen, M. (2016). Çalışan katılımı, yönetimin açıklığı, örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı arasındaki etkileşimleri belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *EKEV Akademi Dergisi*, *0*(66), 463-482.

Kılıç, K. C. (2010). Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların iş davranışlarına etkileri üzerine ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *19*(1), 20-35.

Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital. *Human Relations, 49*(7), 947-976.

Kim, S.-Y., & Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics, 103*(4), 639-653. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0886-x

Kim, T.-Y., Aryee, S., Loi, R., & Kim, S.-P. (2013). Person–organization fit and employee outcomes: Test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(19), 3719-3737.

Knippenberg, D., & Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(2), 137-147. https://doi.org/10.1348/096317900166949

Knippenberg, V. D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *27*(5), 571-584.

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

Kooij, D. T. A. M., Tims, M., & Akkermans, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: The role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(1), 4-15. https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1209489

Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(1), 1-27. https://doi.org/10.1002/job.234

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1-49. https://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*(3), 643-671. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-jop, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281-342. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Kumar, S. P., & Giri, V. N. (2011). Commitment and organizational citizenship behavior in Indian engineering institutions. *The FedUni Journal of Higher Education*, *6*(4), 31-41.

Lambert, E. G., Lynne Hogan, N., & 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. https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0

Lee, E.-S., Park, T.-Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, *141*(5), 1049-1080. https://doi.org/10.1037/bul0000012

Lee Fong, Y., & Mahfar, M. (2013). Relationship between occupational stress and turnover intention among employees in a furniture manufacturing company in selangor. *Jurnal Teknologi*, *64*(1), 33-39. https://doi.org/10.11113/jt.v64.1673

Lee, M. S. M., Lee, M. B., Liao, S. C., & Chiang, F. T. (2009). Relationship between mental health and job satisfaction among employees in a medical center department of laboratory medicine. *Journal of the Formosan Medical Association*, *108*(2), 146-154. https://doi.org/10.1016/S0929-6646(09)60045-0

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, *45*(1), 79-122. https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027

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.

Li, J. J., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (2016). The effects of proximal withdrawal states on job attitudes, job searching, intent to leave, and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *101*(10), 1436.

Lievens, F., Decaesteker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person–organisation fit perspective. *Applied Psychology*, *50*(1), 30-51.

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, *56*(1), 75-102. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x

Lipponen, J. (2001). *Organizational Identifications-Antecedents and Consequences of Identifications in a Shipyard Context.* (Doctoral dissertation), University of Helsinki, Faculty of Social Sciences, Department of Social Psychology.

Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover ıntention: an empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality: an İnternational Journal*, *38*(5), 615-625. https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.5.615

Lovelace, K., & Rosen, B. (1996). Differences in achieving person-organization fit among diverse groups of managers. *Journal of Management*, *22*(5), 703-722.

Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2007). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, *37*(1), 26-46.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(2), 103-123. https://doi.org/10.1002/job.4030130202

Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, *21*(1), 84-104. https://doi.org/10.1177/1059601196211005

McDonald, S., & Benton, R. A. (2017). The structure of internal job mobility and organizational wage inequality. *Research in Social Stratification and Mobility*, *47*, 21-31. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rssm.2016.03.005

Memon, M. A., Salleh, R., & 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.

Memon, M. A., Salleh, R., Nordin, S. M., Cheah, J.-H., Ting, H., & Chuah, F. (2018). Person-organisation fit and turnover intention: the mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*, *37*(3), 285-298. https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0232

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299-326.

Meyssonnier, R., & Roger, A. (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. *XVIIème Congrès de l'AGRH*, 16-17.

Miller, D., & Dröge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, *31*(4), 539-560.

Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly, 13*(4), 626-658. https://doi.org/10.1177/0893318900134003

Min, H. (2007). Examining sources of warehouse employee turnover. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *37*(5), 960-988.

Morgan, J. M., Reynolds, C. M., Nelson, T. J., Johanningmeier, A. R., Griffin, M., & Andrade, P. (2004). Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusiness. *Management Communication Quarterly*, *17*(3), 360-395. https://doi.org/10.1177/0893318903258169

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, *15*(2), 123-134.

Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992). Employee commitment. *Work and Occupations*, *19*(3), 211-236. https://doi.org/10.1177/0730888492019003001

Mustamil, N., Yazdi, A. M. T., Sze Syeh, S., & Asri Mohd Ali, M. (2014). A dimensional analysis of the relationship between communication satisfaction and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, *9*(9), 75-85. https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n9p75

MügeYıldız. (2015). Algılanan kişi-örgüt uyumu, tanınırlık, imaj, örgütsel çekicilik ve işe başvurma niyeti arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *34*(1), 153-173.

Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, *27*(1), 152-168.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, *61*(3), 85-98.

Nikolaou, I. (2003). Fitting the person to the organisation: examining the personality-job performance relationship from a new perspective. *Journal of Managerial Psychology*, *18*(7), 639-648.

O'Reilly, C. A. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, *42*(1), 427-458. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.42.020191.002235

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison aproach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487-516. https://doi.org/10.2307/256404

Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology, 77*(6), 963-974.

Ostroff, C., & Clark, M. A. (2001). Maintaining an internal market: Antecedents of willingness to change jobs. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 425-453.

Öz, E. Ü., & Bulutlar, F. (2009). Algılanan kurumsal itibar ve kurumdan ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir ara değişken olarak özdeşleşmenin rolü. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi, 9*(1), 35-50.

Özkılıççı, G., & Aytaç, S. (2022). Zihinsel iş yükü, iş tatmini, ücret tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *International Journal of Social Inquiry, 15*(2), 277-293.

Öztürk, M., Eryeşil, K., & Damar, A. (2018). Psikolojik sermayenin tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress*, 1360-1368.

Özyer, K., Dönmez, D., & Orhan, U. (2013). Sağlık sektöründe çalışanların demografik özellikleri, kişilik özellikleri ve kültürel değerleri üzerine bir çoklu durum çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(19), 177-189.

Pattnaik, L., Mishra, S., & Tripathy, S. K. (2020). Perceived organizational support and organizational commitment: Moderating role of person–organization fit. *Global Business Review*, 1-14. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01409171011070323

Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 438-454.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin, 64*(1), 23.

Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower, 18*(4/5/6), 305-558.

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower, 22*(7), 600-624.

Ramamurthi, K., Vakilbashi, A., Rashid, S. Z. A., Mokhber, M., & Basiruddin, R. (2016). Impact of job stressors factors on employees' intention to leave mediated by job engagement and dispositional factors. *International Review of Management and Marketing, 6*(3), 528-531.

Ramli, A. H. (2019). Manage of job stress and measure employee performance in health services. *Business and Entrepreneurial Review, 18*(1), 53-64. https://doi.org/10.25105/ber.v18i1.5307

Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *The International Journal of Human Resource Management*, *12*(8), 1269-1291. https://doi.org/10.1080/09585190110083794

Renaud, S., Morin, L., & Béchard, A. (2017). Traditional benefits versus perquisites. *Journal of Personnel Psychology*, *16*(2), 91-103.

Rentsch, J. R., & McEwen, A. H. (2002). Comparing personality characteristics, values, and goals as antecedents of organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, *10*(3), 225-234. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00212

Resick, C. J., Giberson, T. R., Dickson, M. W., Wynne, K. T., & Bajdo, L. M. (2013). Person-organization fit, organizational citizenship, and social-cognitive motivational mechanisms. *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*, 99-123.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698.

Rigotti, T., Korek, S., & Otto, K. (2014). Gains and losses related to career transitions within organisations. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(2), 177-187.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *66*(2), 358-384. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005

Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, *16*(4), 401-412.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*. Boston, Pearson.

Robbins, T. A., Stagman, S. M., & Smith, S. (2012). Young children at risk: National and state prevalence of risk factors. *National Center for Children in Poverty, Mailman School of Public Health Columbia Universty, NewYork.* https://doi.org/https://doi.org/10.7916/d8-ssf4-cm09

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values.* Cambridge University, Free press. https://books.google.com.tr/books?id=fUdqAAAAMAAJ

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & 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.

Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology, 68*(3), 429-438.

Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, *15*(2), 286-310.

Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit,

organization support of creativity, and pay justice. *The Journal of High Technology Management Research, 30*(2), 1-12. https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350

Sağnak, M. (2004). Value Congruenceand results in organizations. *Educational Administration in Theory&Practice, 37*, 72-95.

Sahin, H., & Sahingoz, 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.

Saks, A. M., & 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. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x

Saufi, R. A., Mansor, N. N. A., Kakar, A. S., & Singh, H. (2020). The mediating role of person-job fit between person-organisation fit and intention to leave the job: Empirical evidence from Pakistan. *Sustainability*, *12*(19), 1-12.

Schein, V. E., & Diamante, T. (1988). Organizational attraction and the person-environment fit. *Psychological Reports, 62*(1), 167-173.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*(3), 437-453. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x

Schneider, B., Goldstiein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA fremework: An update. *Personnel Psychology, 48*(4), 747-773. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x

Schreurs, B., De Cuyper, N., Van Emmerik, I. J. H., Notelaers, G., & De Witte, H. (2011). Job demands and resources and their associations with early retirement intentions through recovery need and work enjoyment. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(2), 1-11. https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.859

Schreurs, B., Druart, C., Proost, K., & De Witte, K. (2009). Symbolic attributes and organizational attractiveness: The moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection and Assessment, 17*(1), 35-46. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00449.x

Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). Development of a structurational model of identification in the organization. *Communication Theory, 8*(3), 298-336. https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1998.tb00223.x

Sekiguchi, T. (2004). The role of different types of person-organization fit in Japanese recruiters' judgments of applicant qualifications: An experimental policy-capturing investigation. *Japan Association of Industial/Organizational Psychology Journal, 17*(2), 51-63. https://doi.org/10.32222/jaiop.17.2_51

Sekiguchi, T., & Huber, V. L. (2011). The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 116*(2), 203-216. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.04.001

Sevinç, F., Kesen, M., & Baş, D. (2022). Yöneticilerin paternalist liderlik davranışları ve birey-örgüt uyumu üzerine bir araştırma. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *5*(1), 27-59.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, *41*(5), 511-525. https://doi.org/10.2307/256939

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, *48*(1), 50-68.

Shin, H.-S., & Reyes, P. (1991). Teacher commitment and job satisfaction: which comes first?. *Paper Presented at The Annual Meeting of The American Educational Research Association, Chicago*, 1-28.

Silva, N. Da, Hutcheson, J., & Wahl, G. D. (2010). Organizational strategy and employee outcomes: A person–organization fit perspective. *The Journal of Psychology*, *144*(2), 145-161. https://doi.org/10.1080/00223980903472185

Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, *25*(7), 592-599. https://doi.org/10.1108/01437730410561477

Simon, H. A., & Ericsson, K. A. (1980). Verbal reports as data. *Psychological Review*, *87*(3), 215-251. https://doi.org/10.1037/0033-295X.87.3.215

Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., AT&T, K. P., & Stoffey, R. W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, *46*(1), 49-76.

Song, Z., & Chathoth, P. K. (2011). Intern newcomers' global self-esteem, overall job satisfaction, and choice intention: Person-organization fit as a mediator. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(1), 119-128. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.003

Spitzmüller, C., Neumann, E., Spitzmüller, M., Rubino, C., Keeton, K. E., Sutton, M. T., & Manzey, D. (2008). Assessing the influence of psychosocial and career mentoring on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, *16*(4), 403-415.

Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, *15*(5), 407-422.

Supeli, A., & 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.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using Multivariate Statistics* (C. 6). Pearson Boston, MA.

Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul, Hayat Yayıncılık.

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, *1*(2), 149-178.

Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational Identity: A Reader*, *56*(65), 33-37.

Taşdan, M. (2010). Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *1*(1), 113-148.

Tekin, İ. Ç., & Akgemici, T. (2019). Örgütsel bağlılığın yenilikçi iş davranışına etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, *7*(4), 1709-1739. https://doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1189

Temel, F. (2016). ISO 500 Listesindeki işletmelerin vizyon açıklamalarında yer verdikleri örgütsel çekicilik kavramlarının içerik analizi. *Journal of Life Economics*, *3*, 131-140. https://doi.org/10.15637/jlecon.108

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, *46*(2), 259-293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, *10*(39), 61-76.

Tolman, E. C. (1943). Identification and the postwar world. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *38*(2), 141-148. https://doi.org/10.1037/h0057497

Tong, J., Wang, L., & Peng, K. (2015). From person-environment misfit to job burnout: theoretical extensions. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(2), 169-182. https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0404

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., & Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the job satisfaction–turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(2), 151-171.

Tso, S. K. (2005). *Organizational Identification Under Unfavorable Outcome: A Factory Study in China*. (Doctoral dissertation), The Chinese University of Hong Kong.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, *40*(5), 1089-1121. https://doi.org/10.2307/256928

Tugal, F. N., & Kilic, K. C. (2015). Person-organization fit: It's relationships with job attitudes and behaviors of Turkish academicians. *International Review of Management and Marketing, 5*(4), 195-202.

Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 52*(1), 24-44.

Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology, 78*(2), 184-193.

Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Doktora tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tüzün, İ. K., & Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yasar University, 3*(9), 1011-1027.

Uçan, F. (2019). *Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyumu Bağlamında Kamu Personel Hareketliliği*. Ekin Yayınevi, Bursa.

Ulutaş, M. (2011). *Harmonik Yönetim:(Birey-Örgüt Uyumu)*. Ulvita Yayıncılık, Konya.

Umphress, E. E., Smith-Crowe, K., Brief, A. P., Dietz, J., & Watkins, M. B. (2007). When birds of a feather flock together and when they do not: status composition, social dominance orientation, and organizational attractiveness. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 396-409.

Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews, 3*(4), 265-283.

Van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., De Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2007). The congruence of actual and perceived person–organization fit. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(10), 1736-1747.

Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations, 52*(10), 1313-1336. https://doi.org/10.1023/A:1016964515185

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 47-71.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 473-489. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2

Vilela, B. B., González, J. A. V., & 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.

Vogel, R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, *75*(1), 68-81. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.007

Wang, M. O., Zhan, Y., McCune, E., & Truxillo, D. (2011). Understanding newcomers'adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P–E fit variables. *Personnel Psychology*, *64*(1), 163-189.

Wanous, J. P. (1980). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. Addison-Wesley Publishing Company. https://books.google.com.tr/books?id=dgolAQAAIAAJ

Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, *20*(1), 60-83.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. *Human Resource Management Review*, *12*(2), 173-194. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1

Wheeler, D. L., Barrett, T., Benson, D. A., Bryant, S. H., Canese, K., Church, D. M., DiCuccio, M., Edgar, R., Federhen, S., & Helmberg, W. (2005). Database resources of the national center for biotechnology information. *Nucleic Acids Research*, *33*(1), 39-45.

Williams, M. L., & Bauer, T. N. (1994). The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. *Group & Organization Management*, *19*(3), 295-308.

Yıldız, M. (2013). Algılanan kişi-örgüt uyumu, tanınırlık, imaj, örgütsel çekicilik ve işe başvurma niyeti arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *34*(1), 153-173.

Yıluzar, H. (2016). *Kişi-Örgüt Uyumu ile İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace. *Journal of Management*, *33*(5), 774-800. https://doi.org/10.1177/0149206307305562

Yu, K. Y. T., & Cable, D. M. (2012). Recruitment and competitive advantage: A brand equity perspective. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, *Vol. 1*. (ss. 197-220). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.001.0001

Yücel, İ., & Çetinkaya, B. (2016). Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve çalışanların yaşının bu ilişki üzerindeki etkisi- "Bazen hoşlanmasak da kalmak zorunda olabiliriz!" *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *19*(3), 247-271.

Yücel, İ., & Demirel, Y. (2013). Mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi üzerine etkisi:"Başka bir yol daha olmalı!" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *27*(2), 159-177.

EKLER

Ek- 1: Anket Formu

Sizi Öznur Gençay tarafından yürütülen "Kişi-Örgüt ve Örgüt Kişi Uyumunun Bazı Sonuçları Üzerine Bir Alan Araştırması" başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırma amacı ile kullanılacaktır.

BÖLÜM 1. KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz:	○ Kadın	○ Erkek		
Medeni durumunuz:	○ Evli	○ Bekâr		
Meslekteki kıdeminiz:	○ 1-10 yıl	○ 11-20 yıl	○ 21 yıl ve üzeri	
Eğitim durumunuz:	○ Lise	○ Önlisans	○ Lisans	○ Lisansüstü
Şu an bulunduğunuz görevdeki / pozisyondaki çalışma süreniz:	○ 1-5 yıl	○ 6-10 yıl	○ 11 yıl ve üzeri	
Bulunduğunuz kurumdaki toplam çalışma süreniz:	○ 1-5 yıl	○ 5-10 yıl	○ 10 yıl ve üzeri	
Kurumdaki pozisyonunuz:	○ Alt kademe yönetici	○ Orta Kademe Yönetici	○ Üst düzey yönetici	

BÖLÜM 2.

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Kişisel değerlerimin şirketin değerleri ile oldukça uyumlu olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. Şirketin insanlara yönelik tutumuyla ilgili değerleri benim değerlerimle uyumludur.	1	2	3	4	5
3. Şirketin dürüstlüğe yönelik değerleriyle benim değerlerim uyumludur.	1	2	3	4	5
4. Şirketin adalete yönelik değerleriyle benim değerlerim uyumludur.	1	2	3	4	5
5. Biri çalıştığım şirketi eleştirirse bunu kişisel hakaret olarak algılarım.	1	2	3	4	5
6. İnsanların çalıştığım şirketi hakkındaki düşünceleri benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım şirketi hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım şirketi başarısını kendi başarım gibi hissederim.	1	2	3	4	5
9. Biri çalıştığım şirketi övdüğünde bunu kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.	1	2	3	4	5
10. Medyada çalıştığım şirkete yönelik bir eleştiri olursa bundan rahatsızlık duyarım.	1	2	3	4	5
11. Önümüzdeki yıl içerisinde aktif olarak iş aramayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12. İşimden ayrılmayı sık sık düşünürüm.	1	2	3	4	5
13. Önümüzdeki yıl muhtemelen yeni bir iş arayacağım.	1	2	3	4	5
14. Bu şirket çalışmak için en iyi işveren seçeneklerinden biridir.	1	2	3	4	5
15. Bu şirkette ücret genel olarak iyidir.	1	2	3	4	5
16. Bu şirkette yükselmek için avantajlar daha fazladır.	1	2	3	4	5

Ek- 2: Etik Kurul İzin Formu

T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL DEĞERLENDİRME FORMU

Toplantı No:	28
Araştırmanın Yürütücüsü:	öznur gençay
Araştırmanın Başlığı:	Kişi-Örgüt ve Örgüt Kişi Uyumunun Bazı Sonuçları Üzerine Bir Alan Araştırması
Karar Tarihi:	23-11-2022
Kurul Görüşü:	Kabul Edilmiştir. Araştırmanın/Projenin uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.

SONUÇ: Kabul Edilmiştir. Araştırmanın/Projenin uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.

Başkan
Prof. Dr. Hüseyin ODABAŞ
İMZA

Başkan Yardımcısı
Prof. Dr. Ela Özkan CANBOLAT
İMZA

Üye
Prof. Dr. Gülcihan YILDIRIM
İMZA

Üye
Doç. Dr. Hakan ÇOLAK
İMZA

Üye
Doç. Dr. Bilgehan TEKİN
İMZA

Üye
Doç. Dr. Emine ÇELİKSOY
İMZA

Üye
Dr. Öğr. Üyesi Serap Aslan COBUTOĞLU
İMZA

Üye
Doç. Dr. Haydar KOÇ
İMZA

Çankırı Karatekin Üniversitesi

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2824-7369
Adı Soyadı	Öznur GENÇAY
Doğum Yeri	Çivril
Doğum Tarihi	06.10.1985

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İşletme Fakültesi
Bölüm	İşletme

İLETİŞİM

Adres	Muradiye Mah. Demiryolu Sok. No:5/A Daire:4 Manisa/Yunusemre
E-mail	oznur.dogan20@hotmail.com