

Araştırma Makalesi / Research Article

KAMU KURUMLARINDAKİ ASKER KÖKENLİ ÇALIŞANLARDA İŞ UYUMU VE İŞİN ANLAMI

Abdullah YAKUPOĞLU¹ , Faruk Kerem ŞENTÜRK² 

ÖZET

Bu çalışma, kamu kurumlarında istihdam edilen asker kökenli çalışanların geçmiş deneyimlerinin kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu bağlamında değerlendirmeyi ve ilgili çalışanların işe yükledikleri anlamı incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması (örnek olay) tercih edilmiştir. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiş olup katılımcılar kamu kurumunda görev yapan asker kökenli 12 idari personelden oluşmaktadır. Elde edilen bulgulara göre katılımcılar genelde kendi tercihleri ile kurum değişikliği yapmakta ve aile ile birlikte olma arzusu en önemli nedenlerden biri olarak görülmektedir. Geçmiş deneyimler yeni işe ve yeni çalışma ortamına uyum sağlamayı zorlaştırmaktadır. Katılımcılar yetkinliklerine uygun iş beklentileri olduğunu ve iş ortamında saygı ve disiplinin ön planda olması gerektiğini belirtmektedir. Olumsuz durumların engellenmesi adına kurumlar arası geçiş yapan çalışanlara oryantasyon eğitimi verilmesi ve bu süreçteki çalışanların yetenek ve becerilerine uygun iş ve görevlerde çalıştırılması bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumlar Arası Geçiş, İşin Anlamı, Kişi-İş Uyumu, Kişi-Örgüt Uyumu, Askeri Personel

JEL Sınıflandırması: M10, M54

JOB FIT AND MEANING OF JOB IN MILITARY- ORIGINAL EMPLOYEES IN PUBLIC INSTITUTIONS

ABSTRACT

This study aims to evaluate the past experiences of military employees employed in public institutions in the context of person-job and person-organization fit and to examine the meaning they attribute to work. Case study was preferred among qualitative research designs. The data were obtained by semi-structured interview technique and the participants consisted of 12 administrative personnel of military-based working in a public institution. Findings reveal that participants generally transfer between institutions out of their choice and desire to be with their family. Past experiences make adapting to a new job and working environment difficult. Expectations of work appropriate to competence, respect, and discipline in the work environment come to the fore. To prevent negative situations, there is a need to provide orientation training to employees who transfer between institutions and to employ them in jobs and tasks appropriate to their abilities and skills.

Keywords: Inter-institutional Transfer, Meaning of Job, Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Military Staff

JEL Classification Codes: M10, M54

¹ Doktora Öğrencisi, Düzce Üniversitesi, SBE, Düzce, Türkiye. abdullahyakupoglu@duzce.edu.tr.

² Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Düzce, Türkiye. keremsenturk@duzce.edu.tr.

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

Employees transitioning from one institution to another may not be familiar with the new regulations, policies, and procedures required by their new organizations, and necessary adaptation training may not be provided, which can lead to potential person-job fit issues. Poor communication between the employee and the organization can also result in misunderstandings regarding person-job fit expectations and requirements. While it is predictable that individuals who change jobs may face some challenges in their new work environments due to their past experiences, the person-job and person-organization misalignment that occurs during and after the transition to a new work environment can create negative situations for these individuals in adapting to their new surroundings and showcasing their skills. Problems in this regard can adversely affect these individuals and their work environments, leading to a decline in organizational performance. Individuals who have served in the military and are now working in the public sector can also be seen as examples of this situation. This research aims to determine the impact of the past experiences of public officials with a military background on their person-job and person-organization fit in their new roles, and to explore the meaning they attribute to their work.

Literature Review

Life transitions, which refer to changes occurring throughout a person's life, often bring potential challenges. Soldiers transitioning from active military duty typically face a combination of such changes, which may include relocating, new jobs or periods of unemployment, changes in household structure, and other transitions (MITRE Corporation, 2019). Factors such as the inability to achieve promotion in the military or a lack of desire for a long-term military career can motivate soldiers to move into civilian work life. However, civilians may not be aware of some of the unique challenges that come with leaving the military and transitioning back to civilian life (Bahtic et al., 2020). Individuals with a military career may find themselves working in a job that is completely different from their previous role. For example, after leaving a combat zone, they could find themselves in a desk job in as little as three days (U.S. Veteran Programs And Services, 2021). The new work life may require learning new skills, adapting to a new position, or adjusting to social changes. The military has a clear chain of command, and this hierarchical structure is not typically found outside of the military. A senior former soldier may have to adapt to living in an environment with more ambiguity than they are accustomed to (Gonzalez & Simpson, 2020). Considering the lack of options in the military, the wide array of choices in civilian life can sometimes be overwhelming for such employees. Adapting to a different pace of life and work is another challenge that former soldiers may face (Ahern et al., 2015). For instance, in the military, personnel remain on duty until the mission is complete, but in a private sector business, whether or not the "mission" is complete, an employee is expected to leave work and go home at 5:00 PM. Additionally, civilian organizations may be competitive environments, in contrast to the collaborative camaraderie found in the military. This can make it difficult for former soldiers to adjust to the new environment (U.S. Veteran Programs And Services, 2021).

Methodology

This study was conducted using a qualitative research method in order to obtain in-depth information aligned with the purpose of the research. Qualitative research is an approach used to systematically examine the meanings arising from the experiences of individuals who are being researched or considered for research (Ekiz, 2003). In this context, a case study design was chosen for the research, with the aim of understanding what military-background public officials think in terms of the meaning of work and to understand their job adaptation processes through interviews. It was observed that public employees with a military background experienced some difficulties in adapting to the work and the work environment due to their past experiences in their new job settings. To identify the factors causing these problems and obtain the most accurate data for solutions, only individuals affected by the same situation were included in the research.

The participants were selected using convenience sampling, one of the purposeful sampling methods. In case studies, the focus is on the quality of the research rather than its generalizability or being based on a large sample. In this approach, key informants are selected, and interviews continue accordingly (Aytaçlı, 2012; Bogdan & Biklen, 1998). Boddy (2016) also stated in his study that 12 participants could be sufficient if the participants are homogeneous. Interviews were conducted with 12 of the 13 military-background employees working as administrative staff at the Düzce University Main Campus. One person declined the interview request. The interviews were conducted face-to-face in the participants' own work environments. The data for the research were obtained through face-to-face semi-structured interviews. The collected data were subjected to descriptive analysis. Descriptive analysis is a type of qualitative data analysis that involves summarizing and interpreting data obtained through various data collection techniques according to pre-determined themes. The main goal in this type of analysis is to present the findings to the reader in a summarized and interpreted form (Yıldırım & Şimşek, 2013). For the analysis of the collected data, a selective coding method based on the previously determined themes was used to create codes.

Results and Conclusion

Participants were asked three main questions related to solving the research problem, along with additional questions. As a result of the descriptive analyses performed on the responses received, 5 themes and 47 codes emerged. These themes are: 'past experiences', 'reasons for misalignment', 'expectations towards the job', 'expectations from the work environment', and 'views and suggestions on inter-organizational transition systems'.

It was found that participants benefited from the inter-organizational transition system by their own choice, but factors such as the desire to be close to their families, the difficulties of the military profession, and sudden changes in duty locations triggered this desire. Some studies indicate that individuals experience high levels of post-traumatic stress disorder (Smith et al., 2005), high job stress, and low job satisfaction (Mackey et al., 2017) after military service. Becker et al. (2022) emphasize that this transition process should be addressed in the context of person-environment fit, and that career planning should align with the individual's competencies and skills. Gonzales & Simpson (2021) also note that former soldiers, who are deemed misaligned, possess the knowledge, skills, and abilities necessary to meet the demands of their

new environments. In this context, when misalignment reasons are objectively evaluated, it appears that the issue can be addressed within the framework of person-job and person-organization fit. Organizations need to provide jobs to personnel transitioning from the military based on their qualifications, and transitioning soldiers should align their expectations with their new job and environment. Adaptation programs, psychological support services, and training to enhance fit and accelerate integration into the new job can make these processes smoother and less conflictual.

While some participants were found to request risk-free jobs that match their skills in their new positions, others sought dynamic, field-based roles equivalent to their previous rank. In reality, former soldiers often view the military not just as a job but as a way of life. Thus, there can be a misalignment between expectations and reality (Kukla, 2015). To ensure the optimal use of human resources, it is essential to direct employees to roles that best match their talents, knowledge, and skills (Edwards, 1991). Additionally, it is noted that veterans who are emotionally attached to their organizations experience reduced stress levels and work to minimize role conflicts (Currie et al., 2011). Therefore, rather than assigning a position to an available slot after an inter-organizational transition, placing the employee in a role where they can utilize their knowledge, skills, and experience will yield more productive results for both the organization and the employee.

It is significant that respect stands out prominently among participants' general expectations from the work environment. Being part of a community historically known as a soldier nation, serving in an institution like the Turkish Armed Forces naturally creates an expectation of respect. However, it is also noted that there are certain biases towards veterans, especially during the transition to new jobs or recruitment processes (Elnitsky et al., 2017). The cumbersome (Gökçe & Şahin, 2002) and idle (Akduru, 2020) nature of the public sector needs to be seriously questioned, and a transformation process should be initiated to make the structure more flexible, competitive, and productive. While technological investments are important, the change in human resources should also be recognized as equally valuable for achieving a real transformation. Specially the uncertainties during the transition process, the lack of a systematic and standardized evaluation structure, and the failure to assign new roles based on the individual's previous experiences and skills are currently seen as problems that need to be addressed.

1. Giriş

Günümüzde yaşanan sosyal gelişmeler ve sanayileşmeyle birlikte birçok insan için iş ana geçim sağlama aracı haline gelmiştir. İşin yalnızca bir araç işlevine hizmet ettiği düşüncesi, bu görüşün aşırı genellenmesine ve onun mantıksal amacının dışında düşünülmesine sebep olmaktadır. İşin anlamı üzerine yapılan çalışmaların birçoğu, bir işe sahip olmanın çoğu çalışan için geçimini sağlamaktan başka işlevlere hizmet ettiğini göstermektedir. Aslında insanların geçimlerini sağlayacak kadar kazanç sağlasa bile yine de bir işte çalışarak sosyal ve duygusal tatmin sağlamayı önemsedikleri bazı araştırmalarda ifade edilmiştir. Çalışmak insana daha geniş bir topluma ait olma, yapacak bir şeyleri olma, hayatta bir amaca sahip olma duygusu aşılamaktadır (Morse & Weiss, 1955).

Çoğu insan için anlamlı bir iş, bir şirketin prestijinden, büyüme potansiyelinden ve hatta ürününün kalitesinden daha değerlidir. Bazı araştırmalarda çalışanların neredeyse yarısının, değerleriyle uyumlu bir iş karşılığında maaşlarında kesintiye gitmeyi bile göze aldıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanlar şirketlerinden, değerli zamanları karşılığında işyerlerini kişisel gelişim, ortak amaç ve ilham kaynağı haline getirmelerini beklemektedir (Reece vd., 2017). Mutlu çalışanın daha iyi bir çalışan olduğu fikrine ve iş refahının etkileyici bir yatırım getirisi sağladığına inanan kuruluşlar, çalışan refahını performans artışı için itici bir güç olarak görürler (Goetzel & Ozminkowski, 2008; Steger, 2016).

Bir kurumdan diğerine geçiş yapan çalışanlar, yeni kurumlarının gerektirdiği yeni düzenlemelere, politikalara ve prosedürlere aşına olmayabilir, gerekli adaptasyon eğitimleri verilmeyebilir ve bu da potansiyel kişi-iş uyumu sorunlarına yol açabilir. Çalışan ile kurum arasındaki zayıf iletişim de kişi-iş uyumu beklentileri ve gereklilikleri konusunda yanlış anlaşılmalara yol açabilir. Zayıf iletişim genellikle insanların üretken olmaya motive olmadığı ve işbirliği yapmak için ilham almadıkları gergin bir ortam yaratır (Khan, 2021). Ayrıca, çalışanların yeni düzenlemeleri anlamak ve bunlara uymak için gereken kaynaklara erişimi olmaması, yeni kurumlarından yeterli desteği alamaması da kişi-iş uyumunu bozabilir.

Kişi-iş uyumu, çalışanların kişisel özelliklerinin yaptıkları iş ile örtüşmesini ifade eder ve bu nedenle çalışanların öncelikle işin gerektirdiği nitelikleri sağlamaları gerekir. Çalışan seçme sürecinde temel şartlardan biri olarak görülen uygun çalışanın seçimi, yöneticilerin en önemli görevleri arasındadır. Çünkü kişi-iş uyumu, doğru çalışanın o iş için seçilmesiyle başlar (Demir, 2015).

İş değiştiren kişilerin, geçmiş deneyimleri nedeniyle yeni iş ortamlarında bazı problemler yaşaması öngörülebilir bir durum olmakla beraber, bu kişiler için yeni iş ortamına geçiş sırasında ve sonrasında oluşan kişi-iş ve kişi-örgüt uyumsuzluğu da bu kişilerin yeni ortamlarına adapte olması ve yeteneklerini göstermeleri açısından olumsuz durumlar oluşturabilmektedir. Bu konudaki problemler bu kişileri ve iş çevrelerini de olumsuz etkileyerek örgütsel performans düşüklüğüne sebep olabilmektedir. Orduda görev yapmış ve şu anda kamusal alanda çalışan kişiler de bu duruma örnek gösterilebilir. Davis & Minnis (2017) İK uzmanlarının askeri hizmetten kamuya geçen çalışanların deneyimlerini, becerilerini ve yeteneklerini sivil istihdam sektöründe etkili bir şekilde değerlendirip entegre etme konusunda çok da başarılı olmadığını belirtmektedir. Stone & Stone (2015) askerlik kariyerleri nedeniyle işverenler için kendilerini çekici kılacak pek çok beceriye (örneğin disiplin, liderlik, takım çalışması becerileri) sahip olsalar bile eski askerlerin genellikle iş bulma ve sürdürmede çok sayıda zorluk yaşadıklarını vurgulamaktadır. Bu kişilerin yaşadığı olumsuz deneyimler, uyumsuzluk problemlerinin anlaşılması ve bunların çözümü açısından önem arz etmektedir.

Bu araştırma asker kökenli kamu görevlilerinin geçmiş deneyimlerinin yeni işlerindeki kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisini belirlemek ve işe verdikleri anlamı sorgulamayı amaçlamaktadır. Bu çalışma, araştırmanın amacına yönelik derinlemesine bilgi elde etmek üzere nitel araştırma yöntemi ile hazırlanmıştır. Bu kapsamda asker kökenli kamu görevlilerinden işin anlamı bağlamında ne düşündüklerini anlama ve işe uyumsuzluk gerekçelerini öğrenme amacıyla durum çalışması (örnek olay) deseni tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan veriler yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla elde edilmiştir. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılarak belirlenmiştir.

Örneklem, Düzce Üniversitesi merkez kampüsünde idari personel olarak görev yapan 12 asker kökenli çalışandan oluşmaktadır. Görüşmeler, katılımcıların kendi çalışma ortamında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiş ve betimsel analize tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Askeriyeden kamuya geçiş yapan çalışanların geçmiş deneyimlerinin kişi-iş ve kişi-örgüt uyumuna etkileri nelerdir?
2. Askeriyeden kamuya geçiş yapan çalışanlar yeni işlerini nasıl anlamlandırmaktadır?
3. Askeriyeden kamuya geçiş yapan çalışanların yeni işlerinden beklentileri nelerdir?
4. Askeriyeden kamuya geçiş yapan çalışanların kurumlararası geçiş sistemi hakkındaki düşünceleri nelerdir?

2. Literatür

2.1. İşin Anlamı

İşin anlamlılığı kavramı, “Meaning of Work (MOW)” projesiyle beraber araştırmacılar arasında popüler olmuştur. Bu projeye Almanya, Hollanda, İngiltere, Belçika, İsrail, Yugoslavya, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri dahil olmuştur. Ayrıca bu proje işin anlamlılığıyla ilgili bilinen en geniş çalışmadır. Bu çalışmada farklı işlerde çalışan (üst yönetici, satış temsilcisi, mühendis, öğretmen) yaklaşık 15 bin kişiyle görüşme yapılmış ve veriler anket yoluyla elde edilmiştir. MOW projesine katılan sekiz ülkeden beşi için işin anlamı işin en önemli unsuru olarak değerlendirilmiştir (Vecchio, 1989).

İşin anlamı; psikolojik açıdan bireyin yaptığı işten edindiği deneyim ve etkileşimleri hakkındaki yorumları anlamına gelmekte iken (Ros vd., 1999) sosyolojik açıdan ise işin anlamı değerler sistemine göre şekillenmektedir (Rosso vd., 2010).

Aslında kavramsal düzeyde işin anlamı, üç farklı şekilde tanımlanmıştır (Morin, 2003). Birey işe atfettiği değerlere bağlı olarak işin anlamına atıfta bulunabilir (MOW International Research team, 1987). İkinci olarak, kişisel eylemi yönlendiren niyete bağlı olarak kişisel bir iş tercihinin atıfta bulunabilir (Super & Sverko, 1995). Üçüncüsü, kişinin kendisiyle işi arasındaki tutarlılık olarak anlaşılabilir (Morin & Cherré, 2004).

İş hayatı, bireyin yaşamının merkezini oluşturursa da işin anlamı bireyden bireye ve kültürden kültüre farklılık göstermektedir (Özkalp, 2003). Johns vd. (1992) birey için işin anlamının, bireyin işteki deneyimine bağlı olduğunu, deneyim kazandığı işin birey için anlamlı ve değerli olduğunu belirtmektedir.

Thomas & Velthouse (1990) anlamlılığı, bireyin kendi idealleri veya standartlarıyla ilişkili olarak yargılanan görev hedefi veya amacının değeriyle ilgili olduğunu söylemiştir. Yani anlamlılık, bireyin belirli bir görevle ilgili işsel ilgisini içermektedir. Görev kimliğinin işin anlamlandırılmasına etkisi bağlamından devam edecek olursak; anlamlılık, bireyin iş yerindeki rolüne yönelimini yansıtan tatmin, yetkinlik, otonomi ve etki gibi olguları içermektedir. Üstlenilen iş rolü, çalışanın kendi değerleri, davranışları ve inanç yapısı ile arasındaki uyumu ifade eder. Bu uyum da “işin çalışan için taşıdığı önem” olarak tanımlanmaktadır (Ceylan vd., 2005). Anlamlı işin kişinin benliği ile uyum sağlayan, kendini gerçekleştirmesine ve topluma olumlu

katkılar sağlamasına fırsat veren bir yapı olduğu da söylenebilir (Toptaş, 2017). Bir işin anlam-lılığı, kişi için taşıdığı önem ve kişinin o işe yüklediği manaya göre değişebilir. Bir şeyin nasıl hissedildiği ve algılandığı bireyden bireye değiştiğinden toplumun geneli tarafından anlamlı görülen bir iş başka bir birey için anlam ifade etmeyebilir (Rosso vd., 2010).

Pahl (1994), teknolojik, ekonomik ve demografik değişimlerin çalışanların işe atfet-tikleri manayı değiştirdiğini ve çalışanın iş, aile ve diğer yükümlülükler konusunda yeni bir denge aradığını savunmaktadır. Frankl (1992), çalışanların işlerinde anlam arama eğilimin-de olduklarını düşünmektedir. İşin çalışanlar için anlamlı olması, hedef, amaç ve değerler ile uyumlu olma durumudur. Bu kapsamda çalışanın hedef ve amaçlarıyla örgüt yapısının hedef ve değerleri arasındaki etkileşimli ilişki, yapılan işin anlamını ortaya koymaktadır. Örgüt orta-mında çalışanların yaptıkları işe ya da organizasyona yönelik tutum ve davranışlarının çıktıları organizasyonun etkinliğiyle yakından ilişkilidir (Yüksel, 2005).

Kişi günlük hayatının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirirken işine sosyolojik ve psi-kolojik anlamda bazı değerler atfetmektedir. Çalışanların işlerine yükledikleri anlamın, parasal kökenli çıktılarla eşleşme eğiliminin ötesine geçmesi, iş ve çalışan ilişkisinin temellerinin ve boyutlarının daha derinlemesine araştırılması gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Bu kap-samda iş ve çalışan ilişkisinde, işin anlamı ve performans parametresi üzerindeki sonucunun boyutlarının değerlendirilmesi gerekir. Performans açısından çalışanların işe atfettikleri anlam, örgütsel çıktılarla direkt olarak etkilemesi bağlamında önem kazanmaya başlamıştır (Yıldırım & Kaplan, 2022).

2.2. Kişi-İş ve Kişi-Örgüt Uyumu

Kişi-iş uyumu, kişi ile işyerinde yaptığı iş arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. İşin gereklerini yerine getirmek için, çalışanların ihtiyaçları ile yetkinliklerini kullanmak üzere iş kaynakları arasında bir uyumluluğa ihtiyaç vardır (Kristof-Brown, 2000). İş uyumu, kişinin yeteneğini ortaya çıkartmak için kullanılır. Ayrıca, maliyetli işe alma hatalarını ortadan kal-dırırken, iş performansını artırır ve işten ayrılma niyetini azaltır (Tak vd., 2011). Çalışanlar, gerekli görevleri yerine getirmek üzere belirli bilişsel yeteneklere ve kişilik uyumuna da ihtiyaç duymaktadır (Russell, 2003). Kişi, çevresiyle iyi uyum sağladığı takdirde, bilişsel ve fiziksel tatmini ortaya çıkaran maksimum doyumunu yaşar. Kişiler ve onların görevleri, kariyerleriyle il-gili kişilik tipleriyle tam bir uyum sağlarsa bu onlarda daha fazla tatmin sağlar (Tinsley, 2000).

Kişi-örgüt uyumu, bireyler ve kuruluşlar arasındaki uyumluluğu ifade etmektedir. Çalı-şan tarafında amaçlar, inançlar, tutumlar ve kişilik öne çıkarken örgüt tarafında normlar, hedef-ler, iklim ve kültür ön plana çıkmaktadır (Kristof, 1996). Kişi-örgüt uyumunun öne çıktığı diğer bir konu işe alım süreçleridir. İşe alım kararı verirken değerlendirilen birey ve örgüt arasındaki değer uyumu, kişi-çevre uyumunun da temel taşıdır (Ostroff vd., 2005). Potansiyel çalışanlar, işe alım ve seçme süreci sırasında, kendilerinin ve işe alım organizasyonunun değerleri arasın-daki uyumu değerlendirip keşfederler. Bu süreçte uyumsuzluk algıarlarsa kendilerini işe alım sürecinin dışında değerlendireceklerdir (Morley, 2007: 111). Kişinin hem iş arkadaşları hem de yöneticileriyle uyum içinde çalışması örgütsel başarı için önemli bir faktördür (Fox vd., 2001).

Yaşam geçişleri olarak bilinen, bir kişinin yaşamı boyunca meydana gelen değişiklikler genellikle olası zorlukları da yaratır. Orduda aktif görevden geçiş yapan askerler tipik olarak, konut taşıma, yeni işler veya işsizlik dönemleri, hane halkı yapısındaki değişiklikler ve diğer

geçişleri içerebilecek bu tür değişikliklerin bir kombinasyonu ile karşı karşıya kalır (MITRE Corporation, 2019). Askeriyede terfi elde edememe veya uzun vadeli bir askeri kariyer arzusunun olmaması gibi nedenler, askerleri sivil iş yaşamına geçmek için motive edebilir. Ancak sivil, askerlikten ayrılmanın ve sivil hayata dönmenin getireceği bazı benzersiz zorlukların farkında olmayabilir. (Bahtic vd., 2020). Askerlik kariyerine sahip kişiler önceki işine hiç de benzemeyen bir işte çalışmak durumunda kalabilir. Örneğin bir savaş bölgesinden ayrıldıktan sonra 3 gün kadar kısa bir sürede kendilerini masa başı bir işte bulabilirler (U.S.Veteran Programs And Services, 2021). Yeni iş yaşamı yeni beceriler öğrenme veya yeni bir pozisyona uyum sağlama ya da sosyal değişikliklere uyum sağlamayı gerektirebilir. Askeriye net bir emir komuta zincirine sahiptir ve bu hiyerarşik düzen askeriyenin dışında doğal olarak pek yoktur. Kıdemli bir eski asker, alıştığından daha belirsiz bir ortamda yaşamaya uyum sağlamak zorunda kalacaktır (Gonzalez & Simpson, 2020). Ordudayken seçeneklerin olmaması da göz önüne alındığında, sivil dünyadaki çok çeşitli seçenekler bazen bu tür çalışanlar için bunaltıcı olabilir. Farklı bir yaşam ve çalışma hızına uyum sağlamak da eski askerlerin karşılaştığı durumlardan biridir (Ahern vd., 2015). Örneğin askeriyede, görev tamamlanana kadar personel görevinin başından ayrılmaz ancak bir özel sektör işletmesinde, “görev” tamamlanmış olsun ya da olmasın, bir çalışanın saat 17:00’de işi bırakıp eve gitmesi beklenebilir. Ayrıca sivil kurumlar, askeriyedeki işbirlikçi yoldaşlığın aksine rekabetçi ortamlar olabilir. Bu da eski askerler açısından yeni ortama uyum sağlamada zorluklar içerebilir (U.S.Veteran Programs And Services, 2021).

3. Yöntem

Bu çalışma, araştırmanın amacına yönelik derinlemesine bilgi elde etmek üzere nitel araştırma yöntemi ile hazırlanmıştır. Karagöz (2021) nitel araştırmayı, insanların yaşam biçimlerinin, davranışlarının, öykülerinin, organizasyonel yapılarının, sosyal değişimlerinin, algılarının ve olaylarının kendi ortamlarında gerçeğe uygun ve bütüncül bir şekilde, yorumlanarak araştırıldığı bir yöntem olarak tanımlamaktadır. Nitel araştırma, araştırılan ya da üzerinde araştırma yapılması düşünülen bireylerin tecrübelerinden doğan anlamları sistemli bir şekilde incelemede kullanılan bir yaklaşımdır (Ekiz, 2003). Bu kapsamda araştırmada, asker kökenli kamu görevlileri ile görüşmeler yapılarak işin anlamı bağlamında ne düşündüklerini anlama ve işe-uyum süreçlerini anlama amacıyla durum çalışması (örnek olay) deseni tercih edilmiştir. Araştırmaya konu olan asker kökenli kamu çalışanlarının, yeni iş ortamlarında geçmiş deneyimlerinden kaynaklı olarak iş ve iş ortamına uyum konusunda bazı problemler yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bu problemlere sebep olan etkenlerin belirlenmesi ve çözümü için en doğru verileri elde etmek üzere; sadece aynı durumdan etkilenen kişiler araştırmaya dahil edilmiştir. Merriam (2018) durum çalışmasının sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesi olduğunu ifade etmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2013) ise durum çalışmasının en temel özelliğinin, bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılması olduğunu belirtmişler ve bu kapsamda duruma ilişkin etkenlerin (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb.) bütüncül bir yaklaşımla incelendiğini belirtmişlerdir.

3.1. Evren-Örneklem

Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Çalışmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme yönteminin kullanılması nedeni belirlenen katılımcıların Düzce Üniversitesi merkez kampüsünde görev yapmaları ne-

deniyle kolay ulaşılabilir olmaları ve çalışmaya katılmak için gönüllü olmalarıdır. Yıldırım & Şimşek (2013) kolay ulaşılabilir durum örneklemesini, “*araştırmaya hız ve pratiklik kazandırır. Çünkü bu yöntemle araştırmacı, yakın olan ve ulaşılması kolay olan bir durumu seçer*” şeklinde ifade etmiştir. Durum çalışmalarında araştırmacının genellenebilmesi ya da geniş örneklemden oluşması değil nitelikli olması önemlidir. Bu durumda anahtar konumdaki bilgi vericiler seçilir ve bu şekilde görüşmelere devam edilir (Aytaçlı, 2012; Bogdan & Biklen, 1998). Boddy (2016) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların homojen olması durumunda 12 katılımcının yeterli olabileceği belirtilmiştir. Düzce Üniversitesi Merkez Kampüsünde idari personel olarak görev yapan 13 asker kökenli çalışandan 12’si ile görüşme gerçekleştirilmiştir. 1 kişi görüşme talebini reddetmiştir. Görüşmeler katılımcıların kendi çalışma ortamlarında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, askerlik mesleğindeki deneyim süreleri, çalışma ortamları ve rütbelere göre farklılık göstermekte olup çalışmada kimlikleri gizlenerek kod isimlerine göre araştırmaya dâhil edilmişlerdir.

3.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırma kapsamında toplanan veriler yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla elde edilmiştir. Katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmış olup görüşmelerde önceden oluşturulmuş bir görüşme formu ile üç temel soru sorulmuştur. Bununla birlikte demografik bilgileri elde etmek amacıyla da bazı sorular sorulmuştur. Temel sorular içerisinde de her katılımcıdan derinlemesine bilgi elde edebilmek için sonda sorulara başvurulmuştur. Görüşme soruları oluşturulurken alanında uzman bir akademisyenle üç kez görüşülerek sorulara son şekli verilmiştir. Sorular, araştırmacının amacına uygun olacak şekilde daha önce belirlenen temalara göre seçilmiş olup katılımcılardan maksimum veri elde edebilmek üzere şekillendirilmiştir.

3.3. Etik Değerler

Araştırma için oluşturulan görüşme formu, Düzce Üniversitesi Etik Kurulu onayına sunulmuş bilimsel araştırma ve yayın etiğine uygunluk onayı sağlanmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerden önce, her katılımcı ayrı ayrı araştırma ve görüşme konusunda bilgilendirilmiş olup beyan edecekleri verilerin bu araştırma için kullanılmasına yönelik açık rızaları alınmıştır. Ayrıca görüşme sırasında edinilen verilerde eksiklik olmaması adına katılımcıların sözlü onayına başvurulmuş ses kaydı alınmıştır. Her bir katılımcı gönüllü olarak araştırmaya dahil olmuştur.

3.4. Veri Analizi

Bu araştırmada elde edilen veriler betimsel analize tabi tutulmuştur. Betimsel analiz, farklı veri toplama teknikleriyle elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmesini ve yorumlanmasını kapsayan bir nitel veri analizi türüdür. Bu türde asıl amaç, bulguları özetlenmiş ve yorumlanmış şekilde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu kapsamda toplanan verilerin analizi için daha önce belirlenen temalara göre seçkili kodlama yöntemi tercih edilerek kodlar oluşturulmuştur. Seçkili kodlama, araştırmacının eksen kodlama sonucunda katılımcılardan elde ettiği tutarlı ve anlam dolu ifadelerdeki verileri belirlenen tema ve kategorilere göre seçmesine ve çalışmaya entegre etmesine olanak tanır (Williams & Moser, 2019).

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Çalışmada iç geçerliğin sağlanması adına, araştırmanın amacına uygun olarak aynı deneyimlere sahip katılımcılardan bir örneklem grubu oluşturulmuştur. Katılımcıların tecrübeleri, çalışma ortamları ve rütbeleri farklılık gösterse de temelde benzer deneyimleri bulunmaktadır. Katılımcı grubunu, geçmişte orduya mensup olup şu anda Düzce Üniversitesi merkez kampüsünde idari personel olarak görev yapan 12 kişi oluşturmaktadır.

Kapsam geçerliliği bakımından ise görüşme sırasında katılımcılara sorulacak sorularda yer verilen ifadelerin yer aldığı görüşme formu, alanında uzman akademisyenlerce incelenmiş ve formdaki ifadeler anlaşılabilirlik, amaca uygunluk ve kapsayıcılık bakımından değerlendirilmiştir. Alınan geri bildirimler doğrultusunda görüşme soruları ile ilgili gereken düzeltmeler yapılmıştır. Sonrasında ise uygulama için görüşme formuna son şekli verilmiştir. Uygulanmaya başlanmadan önce, sistematik veya rastgele hataların önüne geçebilmek için 3 kişi üzerinden bir pilot çalışma yapılmıştır. Katılımcılar ile görüşmeler 2023 Haziran ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda yapılacak analiz için oluşturulan kodlar da alanında uzman başka bir akademisyene danışılarak belirlenmiş olup analiz için uygunluğu kontrol ettirilmiştir.

Dış geçerliği sağlamak için ise amaçlı örneklem yöntemi seçilerek araştırmanın amacına uygun katılımcılar belirlenmiş ve katılımcılardan en iyi veriyi almak adına birebir ve yalnız bir ortamda görüşülmüştür. Yine görüşmelerde doğru veriyi elde etmek üzere katılımcıların rahat hissetmeleri sağlanmıştır.

4. Bulgular

Katılımcıların askerlik mesleğindeki deneyim süreleri, çalışma ortamları ve rütbeleri farklılık göstermektedir. Çalışmada katılımcıların kod isimlerine göre deneyim süreleri, çalışma ortamları ve rütbelерinin gösterildiği bilgiler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Kod İsimlerine Göre Deneyim Süresi, Çalışma Ortamı ve Rütbesi

No	Askeri Deneyim Süresi	Çalışma Ortamı	Rütbe
K1	8 yıl	Saha	Uzman Çavuş
K2	3 yıl	Saha	Uzman Er
K3	16 yıl	Saha	Uzman Çavuş
K4	5 yıl	Saha	Uzman Çavuş
K5	3,5 yıl	Saha	Uzman Çavuş
K6	21 yıl	Ofis	Astsubay
K7	8 yıl	Saha	Uzman Çavuş
K8	7 yıl	Saha	Uzman Çavuş
K9	7,9 yıl	Saha	Uzman Çavuş
K10	10 yıl	Ofis	Astsubay
K11	11 yıl	Ofis	Astsubay
K12	2,5 yıl	Saha	Uzman Çavuş

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun askerlik mesleğinde yedi yıl ve üzerinde görev yaptığı ve bunlardan yine çoğunluğunun saha ortamında çalıştığı görülmektedir. Elde edilen verilere göre sahada çalışanların hepsi Uzman Çavuş rütbesinde olup ofis ortamında görev yapanlar ise Astsubay rütbesindedir.

Katılımcılara araştırma problemini çözümlenmeye yönelik 3 temel soru sonda sorularla birlikte yöneltilmiştir. Alınan cevaplara yönelik gerçekleştirilen betimsel analizler neticesinde 5 tema ve 47 kod oluşmuştur. Bu temalar; “geçmiş deneyimler”, “uyumsuzluk gerekçeleri”, “işe yönelik beklentiler”, “iş ortamından beklentiler” ile “kurumlararası geçiş sistemine yönelik görüş ve öneriler” şeklinde sıralanmaktadır. Aşağıda her bir tema detaylı şekilde ele alınmıştır.

4.1. Geçmiş Deneyimler

Görüşme yapılan katılımcılara ilk olarak geçmiş iş tecrübelerini nasıl nitelendirdiklerini anlamaya yönelik bazı sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar geçmiş deneyimler teması altında toplanmış ve farklı sıklık skorlarına sahip 10 kod elde edilmiştir.

Tablo 2. Geçmiş Deneyimler

Temalar	Kodlar	Sıklık
Geçmiş Deneyimler	Tercih	9
	Aile	7
	Askerlik Mesleğinin Zorluğu	5
	Ani Görevlendirmeler	5
	Yaralanma	3
	Kariyer	3
	Düzensiz Yaşam	3
	Tatminsizlik	2
	Kötü Deneyimler	1
	Sağlık Sorunu	1

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun eski işlerinden ayrılma gerekçelerinin; bir tercih sonucu olduğu ve ailelerine yakın olma isteğinin bunda önemli bir etken olduğu ortaya çıkmaktadır. Yine katılımcıların yarıya yakınının askerlik mesleğinin zorluğu ve görevleriyle ilgili yaşanan ani görev yeri değişiklikleri sebebiyle eski kurumlarından ayrılmaya karar verdikleri de anlaşılmaktadır. Bununla birlikte katılımcılardan terfi olanakları ve kariyer kısıtlayıcı engeller sebebiyle ayrılmaya karar verenlerin olduğu da görülmektedir. Ayrıca sıcağın çatışma sonucunda yaralanma nedeniyle Gazi olarak ayrılanların sayısı da 3'tür. İki katılımcının bu konudaki görüşleri aşağıda paylaşılmaktadır.

K1; “Askerlik bildiğiniz üzere zor bir meslek. Ani görevlendirmeler gelebiliyor, vesaireler olabiliyor. Bununla ilgili acı bir tecrübem vardı; Dedem vefat etmişti, görevden dolayı gelememiştım mesela. Ona çok üzülümüştım, o benim içime yer etmişti. Ailemin yanında kendi memleketimde olmayı tercih ettim.”

K3; “Astsubaylık sınavına girmem gerekiyordu fakat yaş sınırına takıldım. Daha sonra ben de burada devam etsem bile kariyer planlamamda istediğim tatmini alamayacağımı değerlendirdim ve meslek değiştirme durumum oldu.”

4.2. Uyumsuzluk Gerekçeleri

Araştırma kapsamında elde edilen ikinci tema katılımcıların askeri kurumdan kamu kurumuna geçiş sonrasında yaşadıkları adaptasyon sorunlarına yönelik tespitleri barındırmaktadır. Uyumsuzluk gerekçelerini içeren temada farklı sıklık skorlarına sahip 9 kod yer almaktadır.

Tablo 3. Uyumsuzluk Gerekçeleri

Temalar	Kodlar	Sıklık
Uyumsuzluk Gerekçeleri	İş Ortamına Uyumsuzluk	10
	Geçmiş Deneyimler	8
	İşe Uyumsuzluk	6
	Açık Alana Alışkın Olma	6
	Disiplin Anlayışı	5
	İş Arkadaşlarından Beklentiler	5
	Bocalama	5
	Adaptasyon Sorunu	4
	Önyargı	2

Katılımcıların yeni işlerinde uyumsuzluk yaşama sebebi olarak en başta iş ortamı ve çalışma arkadaşlarını öne sürdüğü görülmektedir. Geçmiş deneyim ve iş alışkanlıklarının da uyum sürecini zorlaştırdığı görülmektedir. Önceki işe istinaden şekillenen beklentilerin ve düzenin yeni işte karşılanmaması katılımcıları sürüncemede bırakmaktadır. Saha görevinde bulunan çalışanların kapalı ortamda gün boyu bilgisayar başı işlerde istihdam edilmesi de diğer bir gerekçe olarak ön plana çıkmaktadır. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda paylaşılmaktadır.

K6; “İşe uyumsuzluk, iş ortamı ve iş arkadaşlarından beklentiler konusunda bazı problemler yaşadım. Bizim askeriyede alıştığımız düzenle, burası çok farklıymış.”

K7; “Sahada fiziksel olarak bedenen çalışıyorduk. Burada şimdi işler değişti; burada bilgisayardan kafayla çalışıyorsun yani zihinsel olarak.”

K11; “Askeri ortamdan kaynaklı bazı disiplin alışkanlıklarım vardı, bu konuda bir uyum sorunu yaşadım ama bunu da iş arkadaşlarıma yansıtmadım.”

4.3. İşe Yönelik Beklentiler

Bu tema altında katılımcıların yaptıkları iş ile ilgili beklentilerini anlamaya yönelik verdiği cevaplar değerlendirilmiştir. Bu minvalde farklı skora sahip 8 kod elde edilmiştir.

Tablo 4. İşe Yönelik Beklentiler

Temalar	Kodlar	Sıklık
İşe Yönelik Beklentiler	Kapasiteye uygun iş	4
	Üst pozisyon	4
	Hareketli İş	3
	Risksiz iş	2
	Zihinsel iş	2
	Masa başı iş	2
	Düzenli iş	2
	Akademisyenlik	1

Elde edilen kodlar değerlendirildiğinde katılımcıların bazılarının eski iş özelliklerini arzuladıkları görülürken (sahada görev, rütbe vb.), bazılarının ise yeni işe adapte olmanın yollarını aradığı görülmektedir. Arzulanan iş özelliklerinde beceri-iş uyumu ve uygun pozisyon göze çarpmaktadır.

K3; “Şimdi şöyle, benim şu anki yaptığım iş benim kapasitemin biraz altında, açıkçası beni kesmiyor. Ama tabi daha önceki mesleğimden kaynaklanan alışkanlıklardan dolayı kapalı ortamda bulunmayı çok fazla sevmiyorum. Açık alanda yapılan işlerde de çalışabilirim.”

K5; “Bulduğum yerde sabah sekiz akşam beş şeklinde değil de başladıktan sonra değişik yerlerde hareketli bir işte çalışmak isterdim ve açık alanda yapılan bir iş ortamı olmasını isterdim.”

K7; “Saygın bir iş isterdim. Fiziksel işler artık beni zorluyor, bu yüzden dolayı yine zihinsel, masa başı işlerde çalışmak isterdim. Bir fırsat olursa daha başka üst pozisyonlardaki işlerde çalışmak isterim.”

4.4. İş Ortamından Beklentiler

Bu tema altında katılımcıların iş ortamı ve iş arkadaşlarından beklentilerine yönelik cevaplar değerlendirilmiştir. Konuyu açıklamaya yönelik 9 kod elde edilmiştir.

Tablo 5. İş Ortamından Beklentiler

Temalar	Kodlar	Sıklık
İş Ortamından Beklentiler	Saygı	5
	İş disiplini	4
	İşe odaklanma	4
	Uyum	3
	Önyargısız olma	3
	Sorumluluk alma	2
	İlımlı Yaklaşım	2
	Takdir edilme	2
	Samimiyet	1

Katılımcıların iş ortamı dendiğinde işin yapılışı ve iş arkadaşlarının davranışları üzerinden konuyu ele aldıkları görülmektedir. Burada özellikle iş arkadaşlarından saygı beklentisi gibi olan katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Eski çalışma alışkanlarına istinaden iş disiplini ve işe odaklanma da iş ortamında öne çıkan beklentiler arasındadır.

K2; “Kuruma atanan gazi arkadaşlara biraz daha ılımlı yaklaşsalar. Çünkü bir tedavi sürecinden geçip direkt buraya geliyorlar. Bir düşünmeleri lazım çünkü psikolojileri bozuk olabiliyor. Önyargılı olmamaları gerekiyor.”

K3; “Ben iş arkadaşlarımdan beklenti olarak daha önce dediğim gibi iş disiplini konusunda bir, ikincisi kendini geliştirme konusunda bazı beklentiler içindeyim.”

K6; “İş arkadaşlarımdan dürüstlük beklerim, samimiyet beklerim, bir de iş arkadaşlarımdan devlet menfaatini ön planda tutmalarını beklerim. Ayrıca bizim gibi başka kurumlardan gelenlere karşı ön yargılı olmamalarını isterim.”

4.5. Kurumlararası Geçiş Sistemine Yönelik Görüş ve Öneriler

Bu tema altında katılımcıların kendilerine sağlanan geçiş sistemi ile ilgili görüşleri ve bu sistemin nasıl daha iyi olabileceğine yönelik önerileri değerlendirilmiştir. Bu başlık altında ikisi görüş dokuzu öneri niteliğinde 11 kod elde edilmiştir.

Tablo 6. Kurumlararası Geçiş Sistemine Yönelik Görüş ve Öneriler

Temalar	Kodlar	Sıklık
Kurumlararası Geçiş Sistemine Yönelik Görüş ve Öneriler	Olumlu	12
	Faydalı	5
	Referans olayı	4
	İşe Uygunluk	3
	Daha kolay geçiş imkânı	2
	Puanlama Sistemi	2
	Geçmiş araştırması	2
	Yükselme imkânı	1
	Oryantasyon Eğitimi	1
	Mülakat	1
Hız	1	

Katılımcıların hali hazırdaki sistemi genel olarak olumlu ve faydalı buldukları anlaşılmaktadır. Diğer taraftan zorunlu hale geldiğini düşündükleri referans bulma durumundan şikâyet ettikleri görülmektedir. Ayrıca geçiş sisteminin iyileştirilmesi adına kişi-iş ve kişi-örgüt uyumuna, objektif değerlendirilme bağlamında puanlama sisteminin getirilmesine önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Yeni geçilen kurumda oryantasyon eğitiminin kapsamlı bir şekilde verilmesi gerekliliği üzerinde de durulmuştur.

K7; “Bu, güzel hoş bir şey. Açıkçası bu geçişin daha kolay olmasını isterim. Ayrıca farklı bir kuruma girerken oryantasyon derler ya en azından böyle bir ay mesela bir eğitim verilmesini isterim. Eğitim verilmesi daha iyi olur çünkü burada eksik kaldığımız yerler olabiliyor.”

K8; “Devletin bu imkânını güzel buluyorum fakat bir tanıdığım olmadığı sürece hiçbir yere geçiş yapamıyorsun. Yani bir bağlantısı olmayanlar bu sistemde zorluk yaşıyor. Bunu değiştirmek isterdim. Mesela bir puan sistemi veya havuz sistemi olmalı, en yüksekte düşük puana göre sıralanıp atama yapılmasını isterdim ”

6. Sonuç ve Öneriler

Kamu kurumlarında istihdam edilen asker kökenli çalışanların geçmiş deneyimlerinin yeni iş ortamında ne gibi uyum sorunlarına yol açtığı ve işe yükledikleri anlamın incelemesinin amaçlandığı bu çalışma orduda farklı sürelerde Uzman Çavuş ve Astsubay rütbelerinde görev yapmış şimdi ise kamusal alanda görev yapan asker kökenli çalışanların bakış açılarını yansıtmaktadır. Katılımcıların çoğu saha görevinden kamusal alandaki bir ofis ortamına geçiş yapmış, bazıları sıcak çatışma sonucu gazi olmaları nedeniyle geçiş imkânından faydalanmıştır.

Araştırma sonucunda 5 tema ve 47 kod elde edilmiştir. İlk tema geçmiş deneyimleri hakkındaki görüşleri barındırmaktadır. Katılımcıların kurumlar arası geçiş sisteminden kendi istekleri ile faydalandığı ancak ailelerine yakın olma isteği, askerlik mesleğinin zorluğu ve görevleriyle ilgili yaşanan ani görev yeri değişikliklerinin bu isteği tetikleyen nedenler olduğu tespit edilmiştir. Sayers vd. (2009) evli gazilerin evlerinde kendilerini misafir gibi hissettiklerini, çocuklarının kendilerinden korktuğunu veya kendilerini aile içindeki rolleri bağlamında çatışma içinde hissettiklerini belirtmiştir. Fischer vd. (2015) de özellikle operasyonlar sonrası evlerine dönen askerlerin uyum bağlamında problemler yaşadıklarını ve aile desteğinin ve bağının burada çok önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Konuya buradan bakıldığında katılımcıların hali hazırda deneyimledikleri, ya da çevrelerinde gözlemledikleri olaylar üzerinden daha sakin ve risksiz bir işe yöneldikleri ve bu yönelimin arka planında aile ile birlikte olma ve yaşanan zorluklardan uzaklaşma isteği olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer bir araştırma sonucu katılımcıların yeni iş ortamı ve çalışma arkadaşlarının tavırları ya da geçmiş deneyim ve iş alışkanlıklardan dolayı uyumsuzluk sorunları yaşadığıdır. Askerlik hizmetinden başarılı bir şekilde çıkarak yeni bir kurumsal gerçekliğe uyum sağlamak anlaşılır nitelikte bir zorluktur (Irving, 2015). Bazı çalışmalar askerlik hizmeti sonrası bireylerin yüksek düzeyde travma sonrası stres bozukluğu (Smith vd., 2005), yüksek iş gerilimi ve düşük iş tatmini (Mackey vd., 2017) yaşadığını belirtmektedir. Becker vd., (2022) bu geçiş sürecinin kişi-çevre uyumu bağlamında ele alınması gerektiğini ve kişinin yetkinlik ve becerilerine uygun bir kariyer planlaması yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Gonzales & Simpson (2021) da uyumsuz olarak nitelendirilen eski askerlerin yeni çevrelerinin taleplerini karşılayacak bilgi, beceri ve yetenekleri sağlayabilecek nitelikte olduklarını belirtmektedir. Bu bağlamda uyumsuzluk gerekçeleri objektif şekilde değerlendirildiğinde sorunun kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu kapsamında ele alındığında çözülebileceği görülmektedir. Örgütler askeriye den geçiş yapan personellere niteliklerine göre iş vermeleri, geçiş yapan askerlerin ise beklentilerini yeni iş yeri ve ortamına göre şekillendirmeleri gerekmektedir. Adaptasyon programları, psikolojik destek hizmetleri, uyumu güçlendirici ve yeni işe entegreyi hızlandıracak eğitimler ile bu süreçler daha çatışmasız geçirilebilir.

Bazı katılımcıların yeni işlerinde becerilerine uygun, risksiz bir iş talep ettikleri görülürken bazı katılımcıların ise eski işlerine uygun nitelikte hareketli, sahada ve eski rütbesine denk bir görev talep ettikleri görülmektedir. Aslında eski askerler askerliği sadece bir iş olarak değil, bir yaşam biçimi olarak da bırakıyorlar. Dolayısıyla beklentiler ile gerçeklik arasında bir uyumsuzluk olabiliyor (Kukla, 2015). İnsan kaynağının en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak üzere, çalışanları yeteneklerine, bilgi ve becerilerine en uygun görevlere yönlendirmek bir ön koşuldur (Edwards, 1991). Ayrıca işletmelerine duygusal yönden bağlı olan gazilerin hem stres düzeylerinin düştüğünü hem de roller arası çatışmayı minimize etmek için mücadele ettikleri belirtilmektedir (Currie vd., 2011). Dolayısıyla kurumlararası geçiş sonrası görevlendirme esnasında boş bulunan yere görev vermektense çalışanın bilgi, beceri ve deneyimlerini ortaya koyabileceği bir göreve getirilmesi hem kurum hem de çalışan açısından daha verimli sonuçlar doğuracaktır. Tabi bunun içinde karşılıklı şekilde beklentilerin ortaya konulması ve olayın daha gerçekçi şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Başarılı sivil istihdam için eski ordu mensuplarının askeri işlerinde geliştirdikleri becerileri (örneğin planlama, liderlik, risk azaltma, karar verme, iletişim ve askeri istihbarat yetenekleri) yeniden yorumlamaları ve bunları sivil istihdam piyasasında etkili bir şekilde ifade etmeleri gerekmektedir (Bryan vd., 2013).

Katılımcıların genel manada iş ortamından beklentilerinde saygının öne çıkması çok manidardır. Yüzyıllardır asker millet olarak anılan bir toplumda Türk Silahlı Kuvvetleri gibi bir kurumda görev yapmış olmak beraberinde doğal bir saygı beklentisi oluşturmaktadır. Ama özellikle geçiş sonrası yeni işlerinde veya işe alım süreçlerinde gazilere yönelik bazı önyargıların olduğu da belirtilmektedir (Elnitsky vd., 2017). Askeri kültürün liderliğe, emir-komuta zincirine ve otoriteye saygıya yaptığı vurgu da eski askerlerin beklentilerini şekillendirmektedir (Gonzales & Simpson, 2021). Askeriye kültürü yeni gelenlerin hızlı bir şekilde sosyalleşmesiyle de benzersiz bir kültür olarak kabul edilmektedir (Daskalaski, 2012). Aslında bu bilgiler hali hazırda kamusal alanında sorgulanması gerektiğini açığa çıkarmaktadır. Kamusal alana farklı bir alandan geçiş yapan personellerin (askeriye ya da özel sektör) iş yerinde disiplin, başarılı bir iş sonucu takdir ve saygı beklentisi içine girmesi oldukça olağan bir durumdur. Asıl sorgulanması gereken bunların neden hali hazırda olmadığı ya da varsa neden adilane uygulanmadığıdır. Kamunun hantal (Gökçe & Şahin, 2002) ve atıl (Akduru, 2020) yapısı ciddi şekilde sorgulanmalı ve yapının daha esnek, daha rekabetçi ve daha üretken bir hale gelmesi için dönüşüm sürecine girilmelidir. Teknolojik nitelikteki yatırımlar önem arz ediyor olsa da insan kaynağındaki değişimin de gerçek bir dönüşüm için o kadar değerli olduğu kabul edilmelidir.

Hali hazırdaki kurumlararası geçiş sistemi hakkında katılımcılar arasında olumlu bir görüş birliği olduğu ancak bazı problemlerin de çözülmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Gazilerin özellikle özel sektörde işe alım sürecinde çeşitli klişeler ve damgalamalarla karşı karşıya kalması ve ilgili işe alma yöneticilerinin askeri kültür ile ilgili bilgi eksikliği (Stone & Stone, 2015) göz önünde bulundurulduğunda geçiş sisteminin önemi daha da iyi bir şekilde anlaşılmaktadır. Geçiş süreci öncesinde (askeri personelin ve kurumun beklentilerinin eşleştirilmesi) ve sonrasında farklı paydaşların (Askeriye Temsilcileri, Kamu Kurumu Temsilcileri, STK'lar) süreç önündeki engelleri ortadan kaldırmak için bir araya gelmesi gerekmektedir (Bahtic vd., 2020). Özellikle geçiş sürecindeki belirsizlikler, sistematik ve standart bir değerlendirme yapısının olmaması, kişinin önceki tecrübe ve deneyimlerine göre yeni bir görevlendirme yapılması hali hazırda çözülmesi gereken problemler olarak görülmektedir.

Çalışanların soru sorma ve endişelerini dile getirme konusunda kendilerini rahat hissettikleri açık, duyarlı ve uyum süreçlerini destekleyen bir iletişim kanalı oluşturulması temel bir ihtiyaçtır. Diğer yandan bu geçiş süreci bireyin bugüne kadar anlamlı bir iş olarak gördüğü askerliği bırakması ve yeni bir işi anlamlandırması süreci olarak da değerlendirilebilir. İşin hayatın neredeyse yarısından fazlasını kapladığını düşündüğümüzde bu sürecin desteksiz atlatılmasının çok zor olduğu görülecektir. İş anlamlı kılan sadece işe yönelik düşünceler değil, bireyin o işle hayatına dair yeni anlamlar edinmesi ve diğerkâmcı hissetmesidir (Steger vd., 2012). Kamusal alanın hem hali hazırdaki çalışanlar hem de geçiş yapan çalışanlar üzerinden anlamlı iş sağlama durumunu tespiti yönelik çalışmalar faydalı olacaktır. Ayrıca üniversite dışında farklı kamu kurumlarına geçiş yapan benzer personellerin durumunun tespit edilerek avantaj dezavantaj durumlarının karşılaştırılması da konunun daha bütüncül ele alınması açısından fayda sağlayacaktır.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Birinci yazar %60, ikinci yazar %40 oranında katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Çalışma için herhangi bir kişi veya kurumdan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı

Çalışmada çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Ahern, J., Worthen, M., Masters, J., Lippman, S. A., Ozer, E. J., & Moos, R. (2015). The challenges of Afghanistan and Iraq veterans' transition from military to civilian life and approaches to reconnection. *PLoS one*, 10(7), 1-13.
- Akduru, H. E. (2022). Türk kamu personelinde atalet üzerine bir alan araştırması. *Social Sciences Studies Journal*, 58, 1207-1217.
- Aytaçlı, B. (2012). Durum çalışmasına ayrıntılı bir bakış. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-9.
- Bahtic, M., Prikshat, V., Burgess, J., & Nankervis, A. (2020). Go back to the beginning: Career development and the challenges of transitioning from the military to civilian employment. *IntechOpen*. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.90647>
- Becker, K., Bish, A., Abell, D., McCormack, M., & Smidt, M. (2022). Supporting Australian veteran transition: career construction through a person-environment fit perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-25.
- Bryan, C. J., Elder, W. B., McNaughton-Cassill, M., Osman, A., Hernandez, A. M., & Allison, S. (2013). Meaning in life, emotional distress, suicidal ideation, and life functioning in an active duty military sample. *The Journal of Positive Psychology*, 8(5), 444-452.
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research*, 19(4), 426-432.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Ceylan, A., Çöl, G., & Gül, H. (2005). İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-51.
- Currie, S. L., Day, A., & Kelloway, E. K. (2011). Bringing the troops back home: Modeling the postdeployment reintegration experience. *Journal of occupational health psychology*, 16(1), 38-47.

- Daskalaki, M. (2012). Recontextualizing new employee induction: Organizational entry as a change space. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48(1), 93–114.
- Davis, V. E., & Minnis, S. E. (2017). Military veterans' transferrable skills: An HRD practitioner dilemma. *Advances in Developing Human Resources*, 19(1), 6-13.
- Demir, M. (2015). Konaklama işletmelerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2), 57-71.
- Edwards, J. R. (1991). Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitim araştırma yöntem ve metodlarına giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elnitsky, C. A., Blevins, C. L., Fisher, M. P., & Magruder, K. (2017). Military service member and veteran reintegration: A critical review and adapted ecological model. *American Journal of Orthopsychiatry*, 87(2), 114-128.
- Fischer, E. P., Sherman, M. D., McSweeney, J. C., Pyne, J. M., Owen, R. R., & Dixon, L. B. (2015). Perspectives of family and veterans on family programs to support reintegration of returning veterans with posttraumatic stress disorder. *Psychological services*, 12(3), 187.
- Frankl, V. (1992). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*, (I. Lasch, Çev.), Boston: Beacon Press.
- Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Goetzel, R. Z., & Ozminkowski, R. J. (2008). The health and cost benefits of work site healthpromotion programs. *Annual Review of Public Health*, 29, 303–323.
- Gonzales, J. A., & Simpson, J. (2020). The workplace integration of veterans: Applying diversity and fit perspectives. *Human Resource Management Review*, 31(2), 1-19.
- Gökçe, O., & Şahin, A. (2002). 21. Yüzyılda Türk bürokrasisinin sorunları ve çözüm önerileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1-27.
- Irving, D. (2015). Warriors in the civilian workforce: Helping veterans transition, <https://www.rand.org/pubs/articles/2015/warriors-in-the-civilian-workforce.html> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 12.06.2023
- Johns, G., Xie, J. L., & Fang, Y. (1992). Mediating and moderating effects in job design. *Journal of Management*, 18(4), 657–676.
- Karagöz, Y. (2021). *SPSS ve AMOS uygulamalı nicel-nitel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Khan, H. (2021). *The causes & effects of poor communication in the workplace*. <https://www.simpplr.com/blog/2021/causes-effects-poor-communication-workplace/> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 19.02.2023
- 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.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kukla, M., Rattray, N. A., & Salyers, M. P. (2015). Mixed methods study examining work reintegration experiences from perspectives of veterans with mental health disorders. *J Rehabil Res Dev*. 52(4), 477-490.
- Mackey, J. D., Perrewé, P. L., & McAllister, C. P. (2017). Do i fit in? Perceptions of organizational fit as a resource in the workplace stress process. *Group & Organization Management*, 42(4), 455-486.

- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.), Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım.
- Mitre Corporation (2019). *Military to civilian readiness: The past, present, and future of the transition process*, Ava. <https://www.benefits.va.gov/transition/docs/military-to-civilian-readiness.pdf> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 11.01.2023
- Morin, E. M., & Cherré, B. (2004). Réorganiser le travail et lui donner du sens. In: Lancry A, Lemoine C, editors. *La personne et ses rapports au travail*. Paris: L'Harmattan, 87–102.
- Morin, E. M. (2003). Sens du travail. Définition, mesure et validation. In: Vandenberghe C, Delobbe N, Karnas G, editors. *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*. Louvain: Presses Universitaires de Louvain, 11–20.
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of managerial psychology*, 22(2), 109-117.
- Morse, N. C., & Weiss, R. S. (1955). The function and meaning of work and the job, *American Sociological Review*, 20(2), 191-198.
- MOW International Research team (1987). *The meaning of working*. London: Academic Press.
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 591-623
- Özkalp, E. (2003). Örgütlerde işin çalışanlar için anlamı ve iş dizaynı. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi (Kamu-İş)*, 7(2), 157-181.
- Pahl, R. (1994). *After success, Fin-de siècle anxiety and identity*. Cambridge: Polity Press,
- Reece, A., Kellerman, G., & Robichaux, A. (2017). *Meaning And purpose at work*. https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/9253440/Asset%20PDFs/Promotions_Assets_Whitepapers/BetterUp-Meaning&Purpose.pdf sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 15.10.2023
- Ros, M., Schwartz, S. H. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and meaning of work. *Applied Psychology: An international review*, 48(1), 49–71.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Russell, C. (2003). *Right person, right job: Guess or know--the breakthrough technologies of performance information*. 2nd Edition HRD Press, Inc, 23-26.
- Sayers, S. L., Farrow, V. A., Ross, J., & Oslin, D. W. (2009). Family problems among recently returned military veterans referred for a mental health evaluation. *Journal of Clinical Psychiatry*, 70(2), 163.
- Smith, M. W., Schnurr, P. P., & Rosenheck, R. A. (2005). Employment outcomes and PTSD symptom severity. *Ment Health Serv Res*, 7(2), 89-101.
- Steger, M. F. (2016). Creating meaning and purpose at work. In the Wiley Blackwell Handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work (L.G. Oades, M.F. Steger, A.D. Fave & J. Passmore Eds.). <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch5>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Stone, C., & Stone, D. L. (2015). Factors affecting hiring decisions about veterans. *Human Resource Management Review*, 25(1), 68-79.
- Super D. E., & Sverko B. (1995). *Life roles, values, and careers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Tak, B., Erdur, D. A., & Kitapçı, N. (2011). Türkiye'de örgütsel bağlılık yazını: Bir meta analiz çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 335-353.

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Tinsley, H. E. A. (2000). The congruence myth: An analysis of the efficacy of the person–environment fit model. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 147–179.
- Toptaş, B. (2017). Öğretmenlerin işlerini anlamlı bulma düzeyleri ve işlerini anlamlı bulmalarını etkileyen etmenler. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 521-542.
- U.S. Veteran Programs And Services (2021). *Common challenges during re-adjustment to civilian life*, https://www.va.gov/vetsinworkplace/docs/em_challengesreadjust.asp sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 15.01.2023
- Vecchio, R. P. (1989). The meaning of working, MOW international team. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 97–98.
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45-55.
- Yıldırım, A., & Kaplan, N. (2022). İşin anlamının iş performansına etkisi: Eğitim yöneticileri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 1730-1740.
- Yıldırım, A., & Şimşek H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, 9. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.