

Esra ALNIAÇIK \*

Özge MEHTAP \*\*

## Subjektif Uyumun İş Çıktıları Üzerindeki Etkisi: Benzerlik Uyumunu mu, Bütünleyici Uyum mu?

*The Impact of Subjective Fit on The Work Outcomes:  
Supplementary or Complementary Fit?*

### Özet

Bu çalışmada subjektif uyumun bileşenleri olan benzerlik uyumu ve bütünleyici uyumun duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme metodu kullanılarak farklı sektörlerde çalışan 224 kişiye ulaşılmıştır. Veriler, oluşturulan web tabanlı anket formları aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma hipotezleri SPSS 18 Programı kullanılarak regresyon analizleriyle test edilmiş; benzerlik ve bütünleyici uyumun iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri bulunmuş ve hipotezlerin bir kısmı doğrulanmıştır. Bunun yanı sıra benzerlik uyumunun, bütünleyici uyuma göre iş çıktıları üzerindeki etki şiddetinin daha yüksek olduğu bulguları elde edilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Benzerlik Uyumunu (Supplementary fit), Bütünleyici uyum, (Complementary fit), Duygusal Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

**JEL Kodu:** M00

### Giriş

Son yıllarda kişi-örgüt uyumu hem akademik çalışmalar ve hem de yönetsel uygulamalarda sıkça kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişi-örgüt

---

\* Yrd. Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F., Umuttepe Yerleşkesi, İzmit, Kocaeli, esra.alniacik@kocaeli.edu.tr

\*\* Yrd. Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F., Umuttepe Yerleşkesi, İzmit, Kocaeli, ozge.mehtap@kocaeli.edu.tr

uyumu, en basit şekliyle bireysel değerler ile örgütsel değer ve normların uyumu olarak tanımlanmaktadır. Kişi- örgüt (K-Ö) uyumu, bir örgüte üye olmanın bireyi ne şekilde etkilediğini ve bireyin örgütsel normlara bağlı olup olmadığını incelemektedir (Chatman, 1989:342). Kişi-örgüt uyumu, belirli bir işin gereklilikleri ile bireyin bilgi, beceri ve yetenekleri arasındaki eşleşme olarak bilinen kişi-iş uyumu kavramını da kapsamaktadır (Carless, 2005:411-413). Örgütsel literatüre göre, çalışanlar iki tür uyumun varlığını önemsemektedirler. Bunlardan birincisi kişi-iş uyumu olarak bilinen ve işin gereklilikleri ya da görevleri ile bireyin bilgi, beceri ve yetenekleri arasındaki uyum; diğeri ise bireyin genel kişilik özellikleri (ihtiyaçları, ilgileri ve değerleri) ile örgütün iklimi ve kültürü arasındaki uyum olarak tanımlanan kişi-örgüt uyumudur (Bowen v.d. , 1991:38).

Kristof (1996: 10-11), kişi-örgüt uyumunu subjektif ve objektif uyum olmak üzere iki açıdan ele almaktadır. Objektif uyum, bireysel ve örgütsel değerlerin ayrı ayrı değerlendirilmelerinin ampirik sonuçları olan “gerçek” uyumu ifade eder. Subjektif uyum ise, algılanan uyumu temsil etmektedir. Algılanan uyum, bireylerin örgütsel uyum hakkındaki yargılarına dayanmaktadır. Subjektif uyum, örgüt üyelerinin, bireysel özellikler ile örgütsel özelliklerin ne derece örtüştüğüne yönelik yorumlamalarını içermektedir (Kristof 1996, Judge & Cable, 1997; Piasentin&Chapman, 2006). Schneider, kişilerin örgütler hakkındaki tercihlerinin kendi bireysel özellikleri ile örgütsel özelliklerin uyumu konusundaki örtülü yargılarına dayandığını belirtmektedir (Schneider v.d., 1995:749). Eğer çalışanlar sahip oldukları değerler ve özelliklerin, örgütün ve diğer çalışanların değerleri ve özellikleriyle uyumlu olduğuna inanırlarsa, örgütün misyonuyla ilgilenim düzeyleri yüksek olacaktır (Cable&DeRue, 2002:876). Yüksek uyum algısı ayrıca kişilerin kendilerini örgütleriyle tanımlamalarına, diğer bir deyişle örgütle özdeşleşme düzeylerinin artmasına yol açmaktadır (Saks&Ashforth,1997:402). Bu nedenle, algılanan kişi-örgüt uyumunun çalışanların tutumları ve iş çıktılarını tahmin etmede oldukça belirleyici olduğu söylenebilir. Bu çalışmada kişi-örgüt uyumu çalışanların örgütleri hakkındaki algılamalarına dayanan subjektif uyum olarak ele alınmıştır.

Kişi-örgüt uyumu, önemli iş çıktılarının da temel bir belirleyicisidir. Literatürde, kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık ve iş gören devri gibi önemli iş çıktılarının ilişkilerini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Verquer, v.d. 2003, Kristof-Brown, v.d. 2005). Literatürdeki çalışmaların çoğu, bireysel özellikler ile örgütsel özellikler arasındaki benzerliğin kişi-örgüt uyumu ile sonuçlandığını vurgulamaktadır. Fakat algılanan subjektif uyum; bu benzerliği her zaman beraberinde gerektirmemektedir. Subjektif uyum, bazen, bireylerin kendi özellikleri ile örgütün ve diğer çalışanların özellikleri arasında bazı farklılıklar algılamaları sonucunda da olumlu yönde etkilenebilmekte; bu özellikler arasındaki farklılık, olumlu bir katkı olarak algılanabilmektedir. Birey sahip olduğu farklı özellikleri örgüte değer katacak bir çeşitlilik olarak algılayabilmektedir. Benzerlik (supplementary) uyumu ve bütünleyici (complementary) uyum olarak adlandırabileceğimiz bu iki uyum kavramı, bireyin örgütle ve örgütteki çalışanlarla değerleri, yetenekleri, beceri ve diğer özellikleri

açısından benzerlik gösterip göstermediği ya da farklı olup olmadığı bağlamında incelenmektedir. Benzerlik uyumu bireyle, örgüt ve diğer çalışanlar arasındaki benzerliği, bütünleyici uyum ise farklılığı temsil etmektedir (Cable ve Edwards, 2004:822; Piasentin ve Chatman, 2006:203; Guan v.d., 2011). Türkçe literatür incelendiğinde bu iki kavramın Türkçeleştirilerek “Tamamlayıcı uyum-Supplementary Fit” ve “Bütünleyici Uyum- Complementary Fit” şeklinde kullanıldığı görülmüştür (Sıgır, 2007; Çelebi ve Ülker, 2013; Demirkasımoğlu, 2012). Fakat “Bütünleyici” ve “Tamamlayıcı” kelimeleri Türkçe’de çok yakın anlam taşımaktadırlar.

İki kelimenin karıştırılabileceği düşüncesinden hareketle bu çalışmada Bütünleyici (supplementary) uyum kavramı yerine, söz konusu değişkenin aslında birey ile örgüt arasındaki benzerliği (similarity) vurgulamasından ötürü, “Benzerlik Uyumu” ifadesi kullanılmıştır.

Kişi-örgüt uyumu ve anahtar iş çıktıları arasındaki ilişkileri gösteren çok sayıda araştırma olmasına rağmen, konu bütünleyici uyum ve benzerlik uyumu bağlamında sınırlı sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu çalışmada, benzerlik uyumu ve bütünleyici uyumun iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu bağlamda, çalışma Kişi-örgüt uyumu, benzerlik uyumu, bütünleyici uyum, duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konularındaki literatürün incelemesi ile başlamakta ve araştırma amacı doğrultusunda hipotezlerin geliştirilmesi ile devam etmektedir. Metodoloji, analizler ve sonuçlar bir sonraki bölümde yer almaktadır. Son olarak, analizlerin sonuçları yorumlanmakta ve araştırmacı ve akademisyenler için öneriler sunulmaktadır.

## 1. Literatür Taraması

### 1.1. Kişi-Örgüt Uyumu (Kişi-örgüt Uyumu)

Örgütlerde birey davranışını anlamaya çalışan kişi-örgüt uyumu örgütsel davranış alanının en çok ilgi duyulan konularından birisidir. Chatman(1989:339) kişi-örgüt uyumunu, örgütün değer ve normları ile örgüt üyelerinin değerleri arasındaki uyum olarak tanımlamaktadır. Kristof (1996:4) ise bu kavramı örgüt ya da bireylerden, en az biri diğerinin ihtiyaçlarını karşıladığında, benzer temel özellikleri paylaştıklarında ya da her ikisinin de gerçekleştiği durumlarda bu iki taraf arasında ortaya çıkan uyum olarak tanımlamaktadır.

Chatman ve meslektaşları, yaptıkları araştırmalarda bireylerin değerleri ile çalıştıkları örgütün değerleri arasındaki uyumun iş tatmini, performans, bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi önemli örgütsel çıktıları etkilediğini göstermişlerdir(Chatman, 1989, 1991; O’Reilly v.d., 1991). Kişi-örgüt uyumu literatürünün bir kısmında ise insan kaynakları tedariği ve seçim süreci ile ilgili çalışmalar yer almaktadır. İş arayan kişilerin uyum algılamaları da başka kritik öneme sahip bir konudur. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, iş arayanlar da kendi kişilik özellikleri ile uyumlu olan örgütleri

çalışmak için daha çok tercih etmektedirler (Cable & Judge, 1996:294, Judge & Bretz, 1991:25). Bunun yanı sıra bu alanda yapılan çalışmalar, kişi-örgüt uyumu algısı yüksek olan çalışanlarda örgüte katılım ve bağlılık davranışlarında da artış olduğunu göstermektedir. Düşük düzeyde uyum algılayan bireylerin ise örgüte katılımları düşük olmakta işten ayrılmaktadırlar (Bretz & Judge, 1992:16; Cable & Judge, 1996:297).

Örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki çatışmanın yüksek olması kişi-örgüt uyumu algısında da düşüğe neden olmaktadır. Düşük kişi-örgüt uyumunun sonuçları farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bireylerin değerleri örgütünkilere benzeyerek değişebilmekte, örgütün değerleri değişebilmekte ya da her iki tarafta da bir değişiklik gerçekleşmez ise kişi-örgüt uyumu sağlanamamakta ve birey örgütten ayrılmaktadır. Diğer taraftan, kişi-örgüt uyumu bireyler örgütsel değerleri paylaştıklarında ve örgüte olumlu katkılarda bulduklarında oluşmaktadır. Kişi-örgüt uyumunun yüksek olması, örgüt içinde olumlu iş sonuçları doğuran istenen bir durum olmasına rağmen; bazen örgüt çalışanlarının çoğunluğunun gösterdiği aşırı düzeyde uyumun istenmeyen olumsuz sonuçları ortaya çıkabilir. Örgütün üyeleri ile olan aşırı bağlılığı onları, dış çevrede meydana gelen değişimlerin farkına varmaktan alıkoyabilir. Bu durum da yenilikleri takip edememe ve gelişmelerin gerisinde kalma gibi durumlara yol açabilir. Bazen düşük uyum, bireyin yeni şeyler öğrenmesi ve kendisini geliştirmesi için bir fırsat olarak algılanabilir (Chatman, 1989:344).

Teorik ve ampirik kanıtlar insanların rahat ve destekleyen bir örgütsel çevre bulmaya çalıştıklarını, bu sayede kendilerini geliştirebileceklerini ileri sürmektedir. Ayrıca, örgüt ve birey arasında tam bir uyum gerçekleşirse, gerçek uyumu yakalayamayanlara göre daha yüksek başarı ve iş tatminine ulaşabileceklerdir (Bretz ve Judge, 1992:3).

## 1.2. Benzerlik Uyumu ve Bütünleyici Uyum

Bugüne kadar kişi-örgüt uyumu ile ilgili çalışmaların büyük çoğunluğu birey ile örgüt arasındaki benzerliklere odaklanmışlardır (Piasentin ve Chapman, 1996). Oysaki kişi-örgüt uyumu, uyumun benzerlik ve bütünleyicilik olmak üzere iki farklı perspektifini bir arada bulunduran bir kavramdır (Kristof, 1996:10-11). Bir diğer deyişle kişi örgüt uyumunun her iki uyum türünü de içine alan genel bir tanımlama olduğunu söylemek mümkündür.

Benzerlik (Supplementary) uyumunun ortaya çıkması için çalışanın örgütteki diğer çalışanlarla benzer özelliklere sahip olması gerekmektedir. Benzerlik uyumu, çalışanların değerleri ve özellikleri ile örgüt ve diğer çalışanlarının değerleri ve özellikleri arasındaki benzerlik durumunu temsil eder. Uyum algılaması için birey ve örgütün benzer ve eşleşen özelliklere sahip olması yeterlidir (Piasentin & Chapman, 2007: 341).

Bütünleyici (Complementary) uyum ise, benzerlik uyumundan farklıdır; çalışan örgüt ve diğer çalışanlardan farklı olan özellikleriyle örgütün ve diğer çalışanların

kusurlarını kapattığına ve eksik yönlerini tamamladığına inanmakta ve bu nedenle de uyum sağladığını düşünmektedir. Yani bütünleyici uyumun ortaya çıkabilmesi bireyin farklı özellikleri, yetenekleri, bilgisi ve değerleriyle örgüte değer ekleyerek katkıda bulunduğuna inanması ve algılaması ile mümkündür (Muchinsky ve Monahan, 1987; Piasentin ve Chapman, 2007; Carless, 2005; Cable ve Edwards, 2004; Edwards, 1991). Bütünleyici uyumda bireyin ya da örgütün zayıflıkları ya da ihtiyaçları bir diğerinin güçlü tarafı ile dengelenmektedir (Muchinsky & Monahan, 1987:271 ). Bu tür uyum birey örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekler setine sahip olduğunda ya da örgüt bireyin arzuladığı ödülleri sunduğunda algılanmaktadır (Cable ve Edwards,2004:822).

Bu çalışmada benzerlik uyumu ve bütünleyici uyumun, duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri araştırılmış ve bu konudaki literatür de incelenmiştir.

### 1.3. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış araştırmalarının merkezinde olan ve pek çok akademik çalışmaya konu olmuş olan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabulü ve bunlara olan güçlü inancı, örgüt adına çaba sarf etmeye olan istekliliği ve örgüt üyeliğini sürdürmeye olan güçlü isteği gibi durumlardan oluşan örgütle ilgili tutumunu ifade eder (Mowday v.d., 1979:226). Örgütsel bağlılık, aidiyet duygusunu, çalışanların örgütsel konularla ilgilenme düzeyini ve örgüte karşı oluşan duygusal bağlılığı ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990:2; Meyer v.d., 2002:22). Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, daha fazla örgütte kalma ve örgütün hedefleri doğrultusunda çalışma niyeti gösterirler (Luthans, v.d., 1985:215).

Örgütsel bağlılıkla ilgili erken teoriler, değişim ve yatırım teorilerine atıfta bulunmaktadır (Amernic ve Aranya, 1983). Sosyal değişim teorisine göre, bağlılık birey ve örgüt arasındaki fayda ilişkisine bağlı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Eğer çalışan örgütün kendisine sağladıklarından tatmin olursa bağlılık düzeyi artmaktadır.

Literatürde yan-bahis teorisi olarak da belirtilen yatırım teorisine göre ise bağlılık, bireyin örgütten ayrılması durumunda değeri azalacak olan ya da kaybedebileceği yatırımlarının birikimine dayanmaktadır. Bireyin örgütteki çabası ya da göstermiş olduğu performans; bilgi, deneyim, sosyal ilişkilerde güç artışı, gelir artışı gibi çok çeşitli kazanımlara dönüşmektedir. Bireyin yatırımları örgütte kaldığı süreyle doğru orantılı olarak birikim gösterir (Becker, 1960:33-34).

1970lerden itibaren çok sayıda bağlılık ölçeği oluşturulmuştur (bkz.Porter v.d., 1976; Meyer&Allen, 1991). Bunların en çok kullanılanlarından biri Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçektir. Meyer ve Allen (1991) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığı üç alt boyutta incelemişlerdir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte yönelik duygusal çekimini, örgütle ilgilenimini ve özdeşleşmesini ifade eder. Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar, örgütle olan çalışma

ilişkilerini, orada kalmak istedikleri için sürdürürler. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda karşılaşılabilecek olan maliyetlerin farkında olmayla ilgilidir. Devam bağlılığı yüksek olan çalışanların önceliği örgütte kalmaktır; çünkü örgütün onlara sağladığı faydalardan ötürü buna ihtiyaçları vardır. Normatif bağlılık ise çalışmaya devam etme konusunda bir ahlaki yükümlülük hissetmekle ilgilidir. Yüksek normatif bağlılığı olan çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiğini hissetmektedirler; bu durum bireyin örgüte karşı yükümlülük ve sorumluluk duyguları ile ilgilidir. Normatif bağlılıkta bireyler bunun doğru ve etik olduğunu düşündükleri için örgüte bağlı hissetmektedirler. Duygusal bağlılık çalışanların bağlanma isteğini ifade eder, devam bağlılığı örgüte ihtiyaçları olması nedeniyle bağlandıklarını ve normatif bağlılık ise yükümlülük duygusuyla bağlandıklarını ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990:4).

Önceki araştırmalar, örgütsel bağlılığın Kişi-örgüt uyumu ile tahmin edilebileceğini göstermektedir. Bu çalışmalara göre yüksek düzeyde algılanan Kişi-örgüt uyumu yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Saks ve Ashford, 1997; O'Reilly ve Chatman, 1987; O'Reilly v.d., 1991; Finegan, 2000; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003; Hoffman ve Woehr, 2006; Piasentin ve Chapman, 2006; Piasentin ve Chatman, 2007). Duygusal, devam ve normatif bağlılık türleri, örgütsel bağlılığın çok boyutlu doğasını yakalamak için kullanılmasına rağmen, duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın daha etkili bir ölçümü olarak kabul edilmekte ve bu konuda yapılan çalışmalarda daha çok duygusal bağlılık alt boyutu kullanılmaktadır. Örgüte karşı güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar yüksek düzeyde bir performans için daha iyi motive olmakta ve devam ve normatif bağlılık gösteren çalışanlara göre örgüte daha anlamlı katkılarda bulunmaktadır (Brown, 2003). Bu nedenle, duygusal bağlılık tek başına çalışan davranışının önemli bir göstergesidir. Bu çalışmada, pek çok araştırmada olduğu gibi çalışan bağlılığı duygusal bağlılık kapsamında incelenmiştir.

#### 1.4. İş Tatmini

İş tatmini en çok incelenen iş tutumu olmakla beraber, örgütsel davranış alanında da en çok araştırılan konulardan biridir (Judge ve Church, 2000). İş tatmini kısaca, çalışanların işlerine karşı olan memnuniyet ya da memnuniyetsizlik derecesi olarak tanımlanabilir (Spector, 1997:2). İş tatmininin en geniş kabul görmüş tanımı Locke (1976:1304) tarafından yapılmıştır. Buna göre iş tatmini, "kişinin iş ve iş deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan keyifli ya da pozitif duygusal durumdur." İş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili pozitif ya da negatif duygularının birleşimini temsil etmektedir. Bu değişken; işin doğası, ücret, gelişim fırsatları, yönetim, çalışma grupları, çalışma koşulları ve kişi-örgüt uyumu gibi çok sayıda faktörden etkilenmektedir. İş tatmini işletme örgütlerinin etkinliği ve verimliliği konularında en temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca çalışanların örgütte kalma ve işten ayrılma eğilimlerinin önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir. İşinde tatminsizlik yaşayan bir çalışan büyük olasılıkla örgütten ayrılacaktır. Ayrıca, iş tatmininin düşük olması verimsizlik, devamsızlık, meslek kazaları, fiziksel ve ruhsal sağlık problemleri ve erken

emeklilik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile anlamlı negatif ilişkisini gösteren ampirik çalışmalar bulunmaktadır (Chen ve Spector, 1992; Rusbult ve Farrell, 1983; Coomer ve Barriball, 2007). Helmann (1997:685) meta-analizinde, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin anlamlı ve tutarlı bir biçimde negatif olduğunu göstermiştir. Artan iş tatmini, devamında işgören devri olasılığını düşürmektedir (Price ve Mueller, 1981; Cavanagh ve Coffin, 1992).

### 1.5. İşten Ayrılma Niyeti

Günümüz rekabet ortamında işletmeler tüketici piyasasında olduğu gibi işgücü piyasasında da rekabet içerisindedirler. Nitelikli çalışanları işletmeye çekebilen ve onları ellerinde tutabilen işletmelerin rekabet avantajına daha yakın oldukları söylenebilir. Nitelikli bir çalışanın işten ayrılması sonucu kaybedilmesi işletmeler için önemli bir sorun teşkil etmektedir. Çünkü işten ayrılma işletmenin sahip olduğu yetenekleri kaybetmesi ve yeni yetenekler bulmak için yeni tedarik ve eğitim masraflarına katlanmak zorunda olması anlamına gelmektedir (Loi, Hang-yue ve Foley, 2006: 101).

İşten ayrılma çalışanın gönüllü olarak işini bırakmasıdır. Bu durum işletmeler için istenmeyen bir durumdur. Çalışanların işten ayrılmaları çoğu zaman birden bire ortaya çıkan beklenmedik bir davranış değildir. Gönüllü işten ayrılmanın gerçekleşmesi için çalışanın bu yönde bir niyetinin ve düşüncesinin olması gerekmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanın bilinçli ve kasıtlı bir şekilde işten ayrılma konusundaki isteğini ifade etmektedir. İşten ayrılma niyetindeki bir çalışan, çeşitli nedenlerin etkisiyle işinde tatminsizlik yaşamakta ve işten ayrılmayı düşünmekte, alternatif işleri araştırmaktadır (Tett ve Meyer,1993:262). İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut işinden tatminsizliğinin bir göstergesi olarak ifade edilmektedir (Rosin ve Korabik, 1991:319).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılma konusundaki isteğini ifade ederken işgören devri ise bu düşüncenin işten ayrılma ile sonuçlanmasıdır. Price (1977), işgören devrini, belirli bir dönemde işten ayrılanların sayısının o dönemdeki ortalama çalışan sayısına oranı olarak tanımlamaktadır. Bu oranın yüksek olması işletmeler açısından olumsuz bir durum olmakla birlikte nedenlerinin dikkatli bir biçimde araştırılması gerekmektedir. Ancak gerçek işten ayrılma davranışını ele alarak bu konuda araştırma yapmak, işten ayrılan kişilere ulaşmadaki zorluk nedeniyle pek mümkün olmamaktadır. Onun yerine işten ayrılma niyeti tercih edilir (Johnsrud&Rosser, 2002:520).

İşgören devri ile ilgili araştırmalar göstermektedir ki; işten ayrılma niyeti, gerçekleşen işten ayrılma davranışının güçlü bir belirleyicisi ve habercisidir (Cotton ve Tuttle, 1986; Lee ve Mowday, 1987; Griffeth v.d., 2000). İşten ayrılmanın gerçekleşmesinde çok sayıda faktörün etkisi olmakla birlikte, işten ayrılma davranışını tahmin etmede çalışanın örgüte olan bağlılık düzeyi ve işten ayrılma konusundaki niyeti iki önemli belirleyici olarak kabul edilmektedir (Griffeth v.d., 2000:483). Yapılan literatür incelemesinde, işten ayrılma niyeti ile başta iş tatmini ve örgütsel bağlılık olmakla

birlikte, kişi-örgüt uyumu, işe bağlı stres, mobbing, tükenmişlik, örgütsel adalet gibi çok sayıda değişkenin ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlanmıştır (Tett ve Meyer,1993; Loi v.d., 2006; O'Reilly v.d., 1991; Fang ve Baba,1993; Simons, 2008; Weisberg,1994). Bu çalışmada ise benzerlik ve bütüncü uyumun duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinde iş tatmininin aracı etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın hipotezleri ve modeli (bkz. Şekil 1) aşağıdaki gibidir:

H1: İş Tatmini benzerlik uyumu ve bütüncü uyumun duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde aracı rolü oynar.

H1a: Benzerlik uyumu duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler.

H1b: Bütüncü uyum duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler.

H1c: İş tatmini, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler.

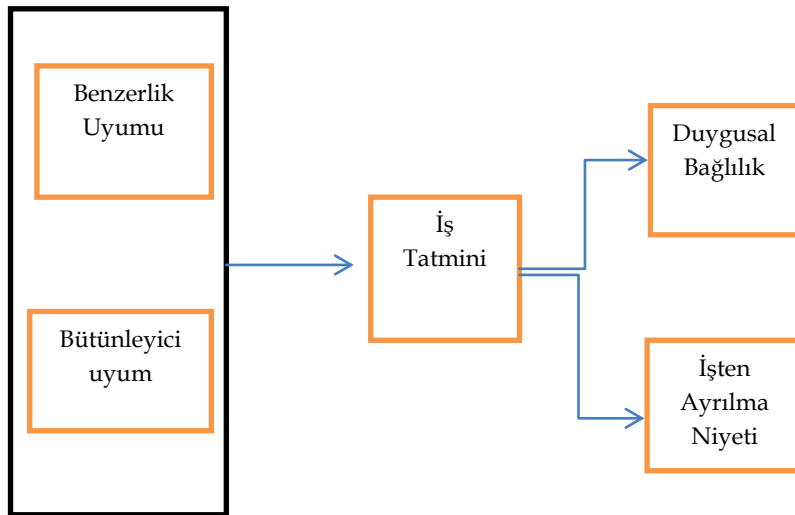
H2: İş Tatmini benzerlik uyumu ve bütüncü uyumun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aracı rolü oynar.

H2a: Benzerlik uyumu işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

H2b: Bütüncü uyum işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

H2c: İş Tatmini işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

### Şekil 1. Araştırma Modeli





## 2. Metodoloji

### 2.1. Araştırmanın Örnekleme ve Verilerin Toplanması

Çalışmanın amacı benzerlik ve bütünleyici uyumun, iş çıktılarından; iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Hipotezler iş tatmininin bağımsız değişkenler ile diğer iş çıktıları arasında aracı rolü oynayacakları varsayımıyla yola çıkılarak oluşturulmuştur. Bununla birlikte çalışmanın alt amacı, benzerlik uyumu ve bütünleyici uyumun bu çıktılar üzerindeki etkileri arasındaki farkı da irdelemektir. Bu çalışmada saha araştırması yapılmış; veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan veriler, kolayda örnekleme yöntemiyle ve web tabanlı hazırlanan anket aracılığıyla toplanmış olup, çeşitli sektörlerde ve farklı işletmelerde çalışan 224 kişiye ulaşılmıştır. Araştırma hipotezleri SPSS programında uygulanan regresyon analizi yoluyla test edilmiştir.

### 2.2. Ölçekler

Duygusal Bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen ve sonraki çalışmalarında tekrar uyarlanan Örgütsel Bağlılık ölçeğinden faydalanılmıştır (Lee, v.d. 2001). Ölçekler 5'li Likert ölçeğine göre (1= hiç katılmıyorum; 5= çok katılıyorum) hazırlanmıştır. Duygusal bağlılığı ölçen 6 soruluk ölçeğin ifadelerinden bazıları şu şekildedir: "İş hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım"; "Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum."

Benzerlik Uyumu ve Bütünleyici uyum değişkenleri Piasentin ve Chapman'ın (2007) 15 ifadeden oluşan ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçekteki 6 soru algılanan benzerliği (Benzerlik uyumu); 9 soru ise algılanan farklılığı (bütünleyici uyumu) ölçmektedir. Anketi cevaplayanların bu ifadelere katılma derecelerini ölçmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. (1= hiç katılmıyorum; 5= çok katılıyorum).

İş tatmini değişkenini ölçmek için 10 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek soruları Quinn ve Shepard'ın "Global İş Tatmini Ölçeği" (1974) ve Smith, Kendall, Hulin'in " İş Tanımlama Ölçeği" (1969)'den uyarlanmıştır. Ölçek sorularından bazıları şöyledir: "Herşeyi göz önünde bulundurarak değerlendirdiğinizde şu andaki işiniz sizi tatmin ediyor mu?", "Şu andaki işiniz, yükselme ve gelişme olanakları açısından beklentilerinizi karşılıyor mu?" Katılımcılardan ölçekte yer alan sorulara 5'li likert ölçeğine göre (1=Kesinlikle Hayır, 5=Kesinlikle Evet) cevap vermeleri istenmiştir.

İşten ayrılma niyeti, Angle ve Perry (1981) ve Jenkins (1993)'den uyarlanan 11 soru ile ölçülmüştür. Örnek sorular, "Önümüzdeki bir sene içinde, başka bir kurumda aktif olarak iş arama ihtimalim var" ve "En kısa sürede bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum" şeklindedir. Ölçek 5'li Likert(1=Kesinlikle Yanlış, 5=Kesinlikle Doğru) ölçeğidir.

### 3. Analiz Sonuçları

Eğitim, hizmet, bankacılık, finans, otomotiv, tekstil sektörleri gibi farklı sektörlerden toplamda 224 kişi gönüllü olarak araştırma anketini doldurmuşlardır. Anketi cevaplayanların %51,8'i kadın; %48,2's erkektir. Eğitim düzeylerine göre dağılımlarına bakıldığında %50'si üniversite mezunu, %42'si yüksek lisans mezunudur. Geri kalanlar lise ve yüksekokul mezunlardır. Anket verileri SPSS 21 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinden önce ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi için faktör analizleri ve Cronbach Alpha analizi yapılmıştır.

KMO ve Bartlett's testi sonuçları Duygusal Bağlılık ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir (KMO= 0,894; Bartlett's test of sphericity  $p < 0,001$ ). Temel bileşenler analizine göre 6 soruluk duygusal bağlılık ölçeği toplam varyasyonun %71'ini açıklamaktadır.

Benzerlik uyumu ve bütünleyici uyum ölçekleri için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir. KMO Bartlett's testi sonuçları bu ölçekler için de faktör analizine uygun yapıları olduğunu göstermiştir (KMO= , 845;  $p < 0,001$ ). Ölçek orijinal makalede de olduğu gibi iki ayrı faktöre ayrılmıştır. Bütünleyici uyumun ifadelerinden; "Kişilik özellikleri benim kişilik özelliklerimden farklı olan insanlarla daha iyi anlaştığımı düşünürüm." ifadesinin faktör analizinde faktör yükü düşük çıktığından ( ,144) dolayı analize dahil edilmemiştir. Aynı ifade Piasentin ve Chapman'ın orijinal makalelerinde de ölçekten aynı nedenden dolayı çıkartılmıştır.

**Tablo 1. Geçerlilik Analizi Sonuçları**

Algılanan Benzerlik Uyum ve Bütünleyici uyum	Benzerlik	Bütünleyicilik
<b>Algılanan Benzerlik</b>		
Çalıştığım kurumun felsefesi benim bir işletme içinde nelere değer verdiğimi yansıtır.	,760	
Kişiliğim birlikte çalıştığım diğer çalışanlarla benzerlik gösterir.	,764	
Bu işletme için çalışan diğer insanlarla çok fazla ortak paylaşımda bulunurum.	,756	
Kişiliğim, çalıştığım işletmenin kişiliği ya da imajı ile tam olarak uyum göstermektedir	,776	
Yetenek ve becerilerim, bu işletmenin bir çalışanda aradığı beceri ve yeteneklerle örtüşmektedir.	,467	
Yetenek seviyem çalışma arkadaşlarımla karşılaştırılabilir	,640	
<b>Algılanan Bütünleyicilik</b>		
Çalıştığım kurum için önemli olduğumu hissediyorum çünkü, diğer çalışma arkadaşlarımdan farklı yetenek ve becerilere sahibim		,771
Çalışma arkadaşlarıma bana, onlarda bulunmayan yetkinliklere sahip olduğum için güvenirliler.		,804
Farklı bir bakış açısına sahip olduğumdan dolayı çalışma arkadaşlarımla kritik kararlar alınırken bana danışırlar		,775
Bilgi, beceri ve yeteneklerim bu işletmeye diğer çalışanların sunduklarından farklı bir şeyler sunar		,772
Kendimi, bu işletmenin çalışmasını sağlayan yapbozun benzersiz bir parçası gibi hissediyorum.		,683
Kişiliğim çalışma arkadaşlarımdan farklılık göstermesine rağmen, onların kişiliklerini tamamladığımı düşünüyorum.		,710
Çalıştığım kurumdaki insanların benim tipik bir çalışandan farklı olduğumu takdir ettiklerini düşünüyorum		,616
Kişilik özellikleri benim kişilik özelliklerimden farklı olan insanlarla daha iyi anlaşmışımı düşünürüm.		,144
Sahip olduğum değerler beni bu işletmedeki diğer çalışanlardan farklı kılar		,437

Güvenilirlik analizi sonuçları ise Tablo 2’de gösterilmiştir. Tabloda yer aldığı gibi Cronbach Alpha değerleri 0,70 değerinin üzerinde olup bu durum ölçeklerin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İfade Sayıları	Cronbach Alpha Değeri	Ölçek Kaynakları
Benzerlik Uyum	6	,813	Piasentin and Chapman, 2007
Bütünleyici Uyum	8	,878	Piasentin and Chapman, 2007
Duygusal Bağlılık	6	,920	Lee, et al., 2001
İş Tatmini	10	,915	Quinn&Shepard, 1974 Smith,Kendal&Hulin,1969
İşten Ayrılma Niyeti	11	,776	Angle&Perry, 1981 Jenkins, 1993

Hipotezlerin test edilmesi için Regresyon Analizi kullanılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 3’te görülmektedir. Baron ve Kenny’nin dört aşamadan oluşan aracılık analizi temel alınarak yapılan analizde, ilk aşamada bağımsız değişkenlerin (benzerlik ve bütünleyici uyumun) bağımlı değişkenler (işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık) üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Buna göre Tablo 3.1; 1A, 1B, 1C ve 1D kısımlarına bakıldığında benzerlik uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ( $\beta = -,257$ ); duygusal bağlılık üzerinde ise pozitif yönde ve oldukça yüksek bir beta seviyesinde ( $\beta = ,778$ ) istatistiksel olarak anlamlı ( $p = ,000$ ) bir etkisi olduğu görülmüştür. Bütünleyici uyumun ise işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmazken ( $p = ,388$ ); duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde ve yine yüksek bir beta değeri göstererek ( $\beta = ,510$ ) anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ( $p = ,000$ ).

İkinci aşamada bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Tablo 3.1.’in 2A ve 2B kısımlarına bakıldığında hem benzerlik uyumunun hem de bütünleyici uyumun iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir (sırasıyla,  $\beta = ,692$ ;  $\beta = ,320$ ;  $p = ,000$ ). Tablonun üçüncü kısmında (3A ve 3B) görüldüğü üzere de aracı değişken olan iş tatmininin her iki bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p = ,000$ ). Bununla birlikte iş tatmininin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitif ve çok yüksek bir beta değeriyle ortaya konulmakta iken

( $\beta = ,882$ ), işten ayrılma niyeti üzerinde de önemli bir beta seviyesinde negatif yönde etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta = ,570$ ). Böylelikle alt hipotezlerden H2b dışında tamamı kabul edilmiştir. (H1a, 1b, 1c; H2a ve 2b).

Tablo 3.2’de ana hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon uygulanarak elde edilen sonuçlar belirtilmiştir. Buna göre, analizin dördüncü aşaması ve ilk modelin test edildiği 4A kısmına bakıldığında sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Model R<sup>2</sup> = ,614 (p = ,000) değerleriyle yüksek bir anlamlılık seviyesi göstermektedir. Değişkenlerin her birinin önceki beta değerlerine bakıldığında, iş tatmini ile birlikte analize tabi tutulan benzerlik ve bütünleyici uyum değişkenlerinin bu değerlerinde düşüş olduğu gözlemlenmiştir (sırasıyla;  $\beta = ,213$ ;  $\beta = ,208$ ). Bu durum, iş tatmininin modelde aracı etkisinin bulunduğunu göstermekle birlikte; bağımsız değişkenlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin hala istatistiksel olarak anlamlı olduğu da gözlenmektedir ( p = ,001 ve p = ,003). Bundan dolayı iş tatmininin bu modelde yarı aracı etkisine sahip olduğunu da eklemek mümkündür. Sonuç olarak H1 kabul edilmiştir.

İkinci modelin son analizinde, Tablo 3.2’nin 4B kısmında görüldüğü üzere, öncelikle bütünleyici uyumun, önceki yapılan regresyon analizlerinde işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı görüldüğünden aracılık analizinin doğası gereği bu değişken analizden çıkarılmıştır. H2’nin testine bağımsız değişkenlerden yalnızca benzerlik uyumu değişkeni ile devam edilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi modelde düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ,324 olup p değeri ,001 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Önceki analizlerde işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi  $\beta = -,257$  olan benzerlik uyumunun bu değerinin, iş tatmini analize dahil edildiğinde düştüğü ( $\beta = ,083$ ) gözlemlenmiş; anlamlılık derecesinin ise ,000’dan ,316’ya düştüğü görülmüştür. Bu durum göstermektedir ki; iş tatmini, benzerlik uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracı etkisine sahiptir. Benzerlik uyumunun, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki negatif etkisini iş tatmini artırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, benzerlik uyumu, sağladığı ya da artırdığı iş tatmini aracılığıyla çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Dolayısıyla H2 kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 3.1. Regresyon Analizi Sonuçları 1**

Aracılık Analizi Modelleri	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize Beta Değeri ( $\beta$ )	Anlamlılık
1A	Benzerlik Uyumu	İşten Ayrılma Niyeti	-,257	,000
1B	Bütünleyici uyum	İşten Ayrılma Niyeti	-,055	,388
1C	Benzerlik Uyumu	Duygusal Bağlılık	,778	,000
1D	Bütünleyici uyum	Duygusal Bağlılık	,510	,000
2A	Benzerlik Uyumu	İş Tatmini	,692	,000
2B	Bütünleyici uyum	İş Tatmini	,320	,000
3A	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	-,570	,000
3B	İş Tatmini	Duygusal Bağlılık	,882	,000

**Tablo 3.2. Regresyon Analizi Sonuçları 2**

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart Beta Değerleri $\beta$	Anlamlılık	Düzeltilmiş R2 Değeri	Anlamlılık
4A	Benzerlik Uyumu	Duygusal Bağlılık	,213	,003	,614	,000
	Bütünleyici uyum		,208	,001		
	İş Tatmini		,727	,000		
4B	Benzerlik Uyumu	İşten Ayrılma Niyeti	,083	,316	,324	,000
	İş tatmini		-,497	,000		

## Sonuç

Örgütsel literatürde kişi-örgüt uyumu ile ilgili ve bu kavramın örgütsel çıktılarla ilgisinin kurulduğu çok sayıda çalışma bulunmaktayken, benzerlik uyumu ve bütünleyici uyum ile ilgili çalışmalara çok fazla rastlanmamaktadır. Çalışmanın öncelikli amacı örgütsel davranış ve yönetim literatürüne bu açıdan katkı sağlamaktır. Çalışmada bu iki uyum çeşidinin duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi iş tatmini aracılığıyla ölçülmüştür. Çalışmanın alt amacı bahsi geçen bu iki uyum türü arasında herhangi bir fark olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışanların, örgüt ve diğer çalışanlarla kendileri arasında algıladıkları benzerlik (supplementary fit) ve algıladıkları farklılığın yarattığı bütünleyicilik (complementary fit) iki farklı uyum türünü ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu iki uyum türünün örgütsel çıktılarla olan ilişkileri açıklanması beklenen soru işaretleridir. Analiz sonuçlarına göre birinci hipotez tamamıyla kabul edilmiştir. Buna göre diyebiliriz ki, kişilerin algıladıkları benzerlik ve bütünleyicilik uyumu, onların örgüte yönelik duygusal bağlılığını doğrudan artırdığı gibi; bu uyum algılamalarındaki artış duygusal bağlılığı aynı zamanda iş tatmini aracılığıyla da olumlu yönde etkilemektedir. İkinci hipotez kısmen kabul edilmiştir; bunun nedeni bütünleyicilik uyumunun işten ayrılma üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmaması nedeniyle analizden çıkartılmasıdır. Burada benzerlik uyumunun işten ayrılma üzerindeki etkisinin, aslında tamamen iş tatmininde yarattığı farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması onların işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir, bu demektir ki işlerinden memnun olan çalışanlar doğal olarak işten ayrılmayı düşünmemekte ya da daha az düşünmektedirler. Dolayısıyla, çalışanların kendileri ile örgüt ve örgütün diğer bireyleri arasında değerler, kişilikler, bilgi ve yetenekler gibi bir takım özelliklerde algıladıkları benzerlikler, iş tatminini artırmakta; bu durum da yine doğal olarak bunu algılayan çalışanlarda işten ayrılmayı daha az düşünmelerine yol açmaktadır.

Çalışmanın sonuçları alt amaçla uygun bir şekilde göstermiştir ki, benzerlik uyumunun iş çıktıları üzerindeki etkilerinin şiddeti bütünleyicilik uyumun etkisinin şiddetinden daha yüksektir. Bütünleyicilik uyumunun ise işten ayrılma niyeti üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Tek bir çalışmaya bağlı olarak genelleme yapılması doğru olmamakla beraber, bu çalışmada iki uyum türünün çıktılar üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında, benzerlik uyumunun etki şiddetinin daha yüksek olduğu dolayısıyla bu iş çıktıları bütünleyicilik uyumuna göre daha fazla etkilediği görülmüştür. Bu durum şöyle bir yorum yapılması için imkân vermektedir; kişilerin örgütün geneli ve diğer çalışanlarla kendileri arasında algıladıkları olumlu yöndeki farklılıklar belli bir dereceye kadar bağlılığa ve tatmine katkıda bulunmaktadır. Fakat kişinin kendi bilgi, beceri ve yetenekleri, değerleri ile örgütün ve diğer çalışanların bu özellikleri arasında benzerlik algılayan kişilerde iş tatmini ve duygusal bağlılık seviyesinin çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanların işte kalma sürelerinde de artışı sağlamaktadır.

Çalışmanın kolayda örnekleme metoduyla gerçekleştirilmesi ve verilerin farklı meslek grupları ve farklı örgütlerde çalışanlardan elde edilmiş olması çalışmanın sınırlılıklarından biri olabilir. Benzer bir çalışmanın belirli meslek grupları, belirli örgütler ya da sektörlerde yapılmasıyla farklı sonuçların ortaya çıkması da mümkündür. Bazı sektörlerde ya da meslek gruplarında benzerlik uyumunun diğer bazılarında ise bütünlüycilik uyumunun önem kazanabileceği de araştırılması gereken bir konudur. Bununla birlikte çalışanların bütünlüycilik yönündeki algılarının olumlu yönde yönlendirilmesinin yönetici ve liderlerin politika ve stratejileriyle de ilgisi bulunabilmektedir. Dolayısıyla ileride bu konuda yapılması planlanan araştırmalarda bu değişkenlerin de göz önünde bulundurulmasının çalışmanın sonuçlarını etkilemesi olasıdır.

### Kaynakça

- Angle, Harold L., ve James L. Perry (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-14.
- Becker, Howard S.(1960, July). "Notes on the concept of commitment". *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-40.
- Bowen, David E., Gerald E. Ledford, Jr. ve Barry R. Nathan (1991, November), "Hiring for the organization, Not the Job", *The Executive*, 5(4): 35-51.
- Bretz, Robert D., Jr. ve Timothy A. Judge (1992). "The Relationship Between Person-Organization Fit and Career Success". *Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper Series*: 92-11.
- Brown, Barbara B. (2003). *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, Virginia Polytechnic Institute and State University, PhD Thesis.



- Cable, Daniel M. ve D. Scott DeRue (2002). "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions". *Journal of Applied Psychology*, 87(5): 875-884.
- Cable, Daniel M. ve Jeffrey R. Edwards (2004). "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration". *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 822-834.
- Cable, Daniel M. ve Timothy Judge (1996). "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 67 (3):294-311.
- Carless, Sally A. (2005). "Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 411-429.
- Cavanagh, Stephen J. ve Douglas A. Coffin, (1992). "Staff turnover among hospital nurses". *Journal of Advanced Nursing*, 17(11): 1369-1376.
- Chatman, Jennifer A. (1991) "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms". *Administrative Science Quarterly*, 36(39): 459-484.
- Chatman, Jennifer A., (1989). "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit". *Academy of Management Review*, 14(3): 333-349.
- Chen, Peter Y. ve Paul E. (1992). "Spector, Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study". *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 65(3):177-184.
- Coomer B, Barriball KL, (2007). "Impact of job satisfaction on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature". *International Journal of Nursing Studies*, 44:297-314.
- Cotton, John L., ve Jeffrey M. Tuttle, (Jan.1986). "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research". *The Academy of Management Review*, 11(1): 55-70.
- Çelebi, Nurhayat ve Nilüfer Ülker, (Şubat, 2013). "Yükseköğretim kurumlarında eğitimci bireylerin uyum algı ve davranışlarını etkileyen unsurlar". *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 14.
- Demirkasımoğlu, Nihan, (2012). Kamu ve özel ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları ve iş çevresine uyum düzeyleri ile ilişkisi, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Edwards, Jeffrey R., (1991). "Person-job fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique", Şu Kitapta: Ed. C. L. Cooper ve I. T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, New York: Wiley.
- Fang, Y., ve V.V. Baba, (1993). "Stress and turnover: a comparative study among nurses". *International Journal of Comparative Sociology*, 34(1-2):24-38.
- Finegan, Joan E., (2000). "The impact of person and organization values on organizational commitment". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 149-169.
- Griffeth, Rodger W., Peter W. Hom ve Stefan Gaertner, (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.
- Guan, Y., H. Deng Risavy, Stephen D. Bond, H. Michael ve F. Li, (2011). "Supplementary fit, complementary fit, and work-related outcomes: The role of self-construal". *Applied Psychology: An International Review*, 60 (2): 286-310.
- Helmann, Chan M, (Dec.1997). "Job Satisfaction and Intent To Leave". *Journal of Social Psychology*, 137(6): 677.
- Hoffman, Brian J. ve David J. Woehr (2006). "A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 68: 389-399.
- Jenkins, J.M., (1993). "Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave". *Journal of Organizational Behavior*, 14(1): 83-91.
- Johnsrud, Linda K., ve Vicki J. Rosser (Jul-Aug.2002). "Faculty members' morale and their intention to leave: A multilevel explanation", *The Journal of Higher Education*, 73(4): 518-542.
- Judge, T. A., ve R. D. Jr. Bretz, (1991). The effects of work values on job choice decisions (CAHRS Working Paper #91-23). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1-35.
- Judge, Timothy A. ve Daniel M. Cable, (1997). "Applicant personality, organizational culture, and organization attraction". *Personnel Psychology*, 50.
- Kristof, Amy L., (1996). "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications". *Personnel Psychology*, 49: 1-49.

- Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman ve Erin C. Johnson, (2005). "Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit". *Personnel Psychology*, 58: 281-342.
- Lee, Kibeom, Allen, Natalie A., Meyer, John P., ve Rhee, Kyung-yong, (2001). "The three component model of organizational commitment: an application to South Korea". *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 50(4): 596-614.
- Lee, Thomas W., ve Mowday, Richard T., (Dec.1987). "Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover". *The Academy of Management Journal*, 30(4): 721-743.
- Locke, E. A., (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational Psychology* (pp.1297-1349), Chicago: Rand McNally.
- Loi, Raymond, Ngo Hang-Yue ve Sharon Fole, (March 2006). "Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1): 101-120.
- Luthans, Fred, S. Harriette McCaul ve Nancy G. Dodd (1985). "Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees". *The Academy of Management Journal*, 28(1): 213-219.
- Meyer, J. P., ve N. J. Allen (1991). "A three component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch ve L. Topolnytsky, (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61(1): 20-52.
- Mowday, T.T., R. W. Steers ve L.W. Porter (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-47.
- Muchinsky, P.M. ve C.J. Monahan, (1987). "What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit". *Journal of Vocational Behavior*, 31: 268-277.
- O'Reilly, C., J. Chatman ve D. F. Caldwell, (Sep. 1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person- organization fit". *Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.

- O'Reilly, Charles III, ve Jennifer Chatman (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Piasentin, K. A., ve D. S. Chapman, (2006). "Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement". *Journal of Vocational Behavior*, 69: 202-221.
- Piasentin, K. A., ve D. S. Chapman, (2007). "Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 341-354.
- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday, ve P.V. Boulian, (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Price, J., (1977). *The study of turnover*. Ames: Iowa State Univ. Pres.
- Price, James L., ve Charles W. Mueller, (Sep. 1981). "A causal model of turnover for nurses". *The Academy of Management Journal*, 24(3): 543-565.
- Quinn, R. P. ve L. J. Shepard, (1974). *The 1972-73 Quality of Employment Survey*, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 1-327.
- Rosin, Hazel M. ve Karen Korabik (1991). "Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers". *Journal of Occupational Psychology*, 64: 317-33.
- Rusbult, C. E., ve D. Farrell, (1983). "A longitudinal test of the investment model: the impact of job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments". *Journal of Applied Psychology*, 68: 429-438.
- Saks, Alan M., ve Blake E. Ashforth, (1997). "A Longitudunal Investigation of the Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perception of Fit, and Work Outcomes". *Personnel Psychology*, 50: 395-426.
- Sıgır, Ünal, (2007). Kamu ve özel sektördeki kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılması üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 18.
- Simons, Shellie, (April/June 2008). "Workplace bullying experienced by Massachusetts registered nurses and the relationship to intention to leave the organization". *Advances in Nursing Science*, 31(2): E48-E59.

- Smith, P.C., L.M. Kendall ve C.L. Hulin, (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.
- Spector, Paul E., (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Tett, Robert P., ve John P. Meyer, (June 1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings". *Personnel Psychology*, 46(2): 259-293.
- Verquer, M. L., T. A. Beehr ve S. H. Wagner, (2003). "A meta-analysis of the relations between person- organization fit and work attitudes". *Journal of Vocational Behavior*, 63: 473-489.
- Weisberg, J., (1994). "Measuring workers' burnout and intention to leave". *International Journal of Manpower*, 15(1): 4 - 14.

**THE IMPACT OF SUBJECTIVE FIT ON THE WORK OUTCOMES:  
SUPPLEMENTARY OR COMPLEMENTARY FIT?**

Esra ALNIAÇIK \*

Özge MEHTAP \*\*

**Abstract**

This study aimed at examining mediator effect of job satisfaction on the relationship between supplementary and complementary fit which are the components of subjective fit with affective commitment and intent to leave. Data have been gathered through convenient sampling and survey method. 224 participants from various sectors answered the web based questionnaire. Hypothesis of the study are tested using regression analysis through SPSS 18 Program and some of the hypothesis are accepted. According to the results, the effects of supplementary and complementary fit, on the job satisfaction, affective commitment and intent to leave are found statistically significant while the mediation hypothesis are partially supported. In addition, it is also detected from the results that supplementary fit has higher effects on the work outcomes than complementary fit.

**Keywords:** Supplementary fit, complementary fit, affective commitment, intent to leave, job satisfaction

**JEL Codes:** M00

---

\* Yrd. Doç. Dr.,Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F., Umuttepe Yerleşkesi, İzmit, Kocaeli, esra.alniacik@kocaeli.edu.tr

\*\* Yrd. Doç. Dr.,Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F., Umuttepe Yerleşkesi, İzmit, Kocaeli, ozge.mehtap@kocaeli.edu.tr