



# Turizm Akademik Dergisi

## Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



## Otel İşletmelerinde Kişi-Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etkisi\*

Aytaç TOPTAŞ\*\*a

<sup>a</sup> Bandırma Onyedil Eylül Üniversitesi, Erdek Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Balıkesir,  
E-mail: atoptas@bandirma.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3517-7351

### Öz

Bu çalışmada, kişi örgüt uyumunun işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini belirlemek; bu etkide örgütsel desteğin rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla; İstanbul, Balıkesir, Çanakkale ve Antalya'da 242 otel çalışanına anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, "kişi örgüt uyumu" ile "örgütsel destek algısı" arasında anlamlı ve pozitif; "kişi örgüt uyumu" ile "işten ayrılma niyeti" arasında ve "örgütsel destek algısı" ile "işten ayrılma niyeti" arasında anlamlı ve negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, "örgütsel destek algısı" ile "işten ayrılma niyeti" arasında anlamlı ve negatif bir ilişki görülürken; kişi örgüt uyumunun, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel destek algısının, kişi örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kişi-Örgüt Uyumu, İşten Ayrılma Niyeti, Algılanan Örgütsel Destek.

### The Relationship Between Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediation Effect of Perceived Organizational Support in Hotel Businesses

### Abstract

In this study, to determine how person-organization fit affects turnover intention; It is aimed to determine the role of organizational support in this effect. For this purpose; A questionnaire was applied to 242 people working in the hotels in the provinces of Istanbul, Balıkesir, Çanakkale and Antalya. According to the results of the study, there was a significant and positive relationship between "person-organization fit" and "perception of organizational support"; significant and negative relationships were found between "person-organization fit", "perception of organizational support" and "turnover intention". In addition, there is a significant and negative relationship between the "perception of organizational support" and "turnover intention"; it has been determined that "person-organization fit" has no effect on "turnover intention". According to this; It was concluded that the perception of organizational support has a full mediating role in the relationship between person-organization fit and turnover intention.

**Keywords:** Person-Organization Fit, Turnover Intention, Perceived Organizational Support.

JEL CODE: L83, J5, M12

#### Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 28.03.2023

Birinci Düzeltme : 12.04. 2023

İkinci Düzeltme : 05.05. 2023

Kabul : 22. 05. 2023

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Toptaş, A. (2023). Otel İşletmelerinde Kişi-Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etkisi, Turizm Akademik Dergisi, 10 (1), 53-67.

\* Bu çalışmada için Bandırma Onyedil Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 08/11/2021 tarih ve 2021-8 sayılı kararı ile "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

\*\* Sorumlu yazar e-posta: atoptas@bandirma.edu.tr

## GİRİŞ

“Kişi örgüt uyumu” ve “örgütsel destek algısı” kavramları, pratikte örgütlerin başarısı için önem taşıyan ve kuramsal açıdan sıklıkla ele alınan konulardandır. Kişi örgüt uyumu, işgörenlerin örgütün değerlerine, normlarına, kurallarına, standart ve amaçlarına uyum göstermesidir. Bu uyum, işgörelere örgüt tarafından verilen rollerin yerine getirilmesi sonucunda, örgütsel amaçlara ulaşmaya yardımcı olur. Kişilerin örgütleriyle olan uyumu, iş yerlerinde kalmayı tercih etmelerinde ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasında etkisi tespit edilmiş önemli bir konudur.

İşgörenlerin beklenti ve isteklerinin karşılanması, işten ayrılma düşüncesine kapılarak beklenti ve isteklerini karşılayacak başka işletme arayışına yönelmelerine sebep olabilir (Demir, 2011). Bu durumun ortaya çıkmaması için örgüt tarafından işgörenlerin beklentilerinin karşılanması oldukça önemlidir. Algılanan örgütsel desteğin çalışanların işten ayrılma niyeti ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkide önemli bir aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir (Eroğlu, 2020). Bu çerçevede, otel işletmelerinin çalışanlarına daha fazla örgütsel destek sağlamaları, işten ayrılma niyetini azaltmak ve kişi-örgüt uyumunu artırmak için etkili bir strateji olarak görülebilir.

Otel işletmelerinde yapılan bu çalışmanın amacı, işgörenlerin örgütleriyle olan uyum düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki olası etkisini, bunlar arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin rolünü incelemektir. Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütte kalma süreleri, örgüte bağlılık ve iş performansı gibi faktörler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Otel işletmelerinde örgütsel uyum ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin algılanan örgütsel destek aracılığıyla incelenmesi bu çalışmaya özgün bir değer kazandırmaktadır.

Yapılan bu çalışmanın alan yazına katkısı; kişi örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ve bu ilişkideki örgütsel destek algısının önemini ortaya koymak ve anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Bu araştırma, otel işletmeleri tarafından işgörelere sağlanan örgütsel desteğin öneminin anlaşılmasına ve yönetimin işgörelere daha fazla örgütsel destek sunması konusunda kararlar almasına katkı sağlayacaktır.

Yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre; otel işletmelerinde algılanan örgütsel desteğin artmasıyla, çalışanların işten ayrılma niyeti azalmakta ve kişi-örgüt uyumu artmaktadır. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin, işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Hizmet sektöründe otel işletmeleri, yoğun emeğe dayalı değişik bileşenleri bir araya getirmektedir. Bu bileşenlerden insan kaynağının nitelikleri ve sürekliliği, müşteri beklenti ve isteklerinin

karşılanması ile müşteri memnuniyetinin sağlanması bakımından önem arz etmektedir. Bu bağlamda, hizmeti sağlayacak eğitilmiş ve nitelikli işgörenlerin örgütleri ile uyumu ve işgörenlerin algıladığı örgütsel destek, örgütün başarısı açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışma, otel işletmelerinde işgörenlerin örgütün verdiği desteği algılaması ve örgüt ile uyumunun işten ayrılma niyetlerini etkilediğini ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir. Buna göre bu çalışmanın problemi: otel işletmelerinde kişilerin örgütsel destek algılarının, kişi örgüt uyumu ile işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini sorgulamaktır.

Literatürde, “kişi örgüt uyumu” ile “işten ayrılma niyeti” ilişkisini birlikte ele alan çalışmalar bulunmakla birlikte (Liu ve ark., 2010; Hassan ve ark., 2012; Memon ve ark., 2014) “örgütsel destek algısının” bu ilişkideki rolü ve etkilerini hizmet sektöründe ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın İstanbul, Balıkesir, Çanakkale, Antalya illerinde ve otel işletmelerinde yürütülmüş olması çalışmanın sınırlılığını göstermektedir. Sonraki çalışmaların farklı illerde ve sektörlerde, daha geniş örneklemeler ile desteklenmesi gerekmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Kişi Örgüt Uyumu

“Kişi örgüt uyumu”, 1950’li yıllardan sonra psikoloji, sosyoloji, ekonomi gibi farklı alanlarda çalışılan ve bilim insanlarının ilgisini çeken geniş kapsamlı bir kavramdır. En genel tanımıyla “kişi örgüt uyumu”, kişinin çevresiyle ve örgütlerle olan benzeşimini ve etkileşim sürecini ifade etmektedir (Aydoğan Güleriyüz & Aydın, 2020). Chatman (1989)’e göre “kişi örgüt uyumu”, kişilerin değerleri, amaçları, kişisel özellikleri ve davranışlarının yanı sıra kişisel özellikler ile örgütün özelliklerini (kültürü, iklimi, değerleri, hedefleri, normları vb.) kapsayan örgüt olguları arasındaki uyumdur. Kavram Schneider ve ark. (1995) tarafından, bireylerin kendilerine özgün kişilik özellikleriyle örgüt özellikleri arasında yaşanan sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik ortak bir çözüm, şeklinde tanımlanmıştır. Kristof (1996)’a göre “kişi örgüt uyumu” çalışan kişiler ve çalıştıkları örgütlerin birbirleri ile benzeyen yönlerini tanımlama, olarak ifade edilmiştir.

Kişi örgüt uyumu, çeşitli modeller yardımıyla ele alınmıştır. Schneider (1987)’in Çekicilik-Seçim-Yıpranma Modeli, Kristof (1996)’un “Çoklu Kavramsal-İlaştırma Modeli” ve Chatman (1989)’ın “Kişi Örgüt Uyumu Etkileşimsel Modeli” sıklıkla kullanılan modellerdir (Wingreen & Blanton, 2007; Sökmen & Benk, 2020; İpek, 2021.; Bıyık, 2021). Schneider (1987)’in modeline göre, çekicilik sürecin ilk aşaması olup kişiler

tarafından kendi değerleri, inançları, özellikleri ve algıları ile benzerlik gösteren örgütler çekici bulunmaktadır.

Seçim aşamasında örgütler, ihtiyaçları doğrultusunda tıpkı kişiler gibi kendi değerleri ve hedefleri ile uyuşan işgören seçmektedirler. Örgütle gerekli ve yeterli uyumu sağlayamayan kişilerin örgütten ayrılmaları süreci de yıpranma sürecini ifade etmektedir (İpek, 2021). Kristof (1996) çoklu kavramsallaştırma modelinde, çalışan kişi ile çalıştığı örgüt uyumu “bütünleyici” ve “tamamlayıcı” uyum olarak iki başlık çerçevesinde incelemiştir. Kristof’un modelinde dört ana amaç bulunmaktadır. Bu amaçlar: kişi ve örgüt arasındaki ihtiyaçlar, talepler, arzlar ve karşılananlardır. Kişi ve örgüt arasındaki değerler, hedefler, normlar ve kültürel özellikler bütünleyici uyum çerçevesinde; psikolojik, fiziksel, finansal, bilgi ve beceriler, yetenekler ve fırsatlar, talep ve arzlar gibi unsurlar da tamamlayıcı uyum çerçevesinde ele alınmıştır (Yıldırım, 2021; Özlü, 2021; Eroğlu, 2020; Aksay & Yasım, 2016). Chatman (1989), önceki araştırmaların kişi-örgüt uyumunda kişi veya organizasyon değişkenlerini aşırı vurguladığını öne sürerek etkileşimli bir kişi örgüt modeli önermiştir.

Kişinin sosyalleşme ve seçim yoluyla koşullar karşısında etkileşimine odaklanan bu modelde, temel olarak duygusal bakış açısı görülmektedir. Kişi-örgüt uyumu, duygusal olarak karşılıklı değerlerin ve normların uyumu açısından değerlendirilmektedir (Wingreen & Blanton, 2007; Özlü, 2021). Ayrıca, Chatman (1989), kişi-örgüt uyumu ilgili olarak bireysel farklılık yaklaşımı ve durumsal yaklaşım olmak üzere iki ana yaklaşım etrafında yoğunlaşmıştır. Bireysel farklılık yaklaşımını, kişinin davranışının en iyi kişilik özelliklerini, değerlerini, güdülerini, yeteneklerini ve duygularını ölçerek tahmin edilebilmesi olarak ifade etmiştir (Staw & Ross, 1985). Durumsallık yaklaşımında ise, kişinin davranışının, durumunun özelliklerini değerlendirerek en iyi şekilde öngörülebilmesi olarak belirtmiştir (Guliyeva, 2018; Bıyık, 2021). Güncel araştırmalar ile birlikte kişi örgüt uyumu yaklaşımları bütünleyici, beklenen kabiliyet, ihtiyaçlar ve karşılananlar, kişi benlik, kişi iş, kişi çevre, kişi grup, kişi yönetici, kişi etik iklim ve kişi kültür uyumu şeklinde çeşitli yaklaşımlar altında ele alındığı görülmekle birlikte, araştırmaların kişi-çevre uyumu ve kişi-iş uyumu yaklaşımları altında alanyazında oldukça geniş bir yere sahip olduğu söylenebilir (Sökmen & Benk, 2020).

### Örgütsel Destek Algısı

Örgüt kavram olarak sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, işletme, antropoloji, siyaset bilimi ve ekonomi gibi farklı alanda uzun yıllardır çalışılan bir kavramdır. Bu nedenle, kavramla ilgili farklı tanımlar ve bakış açıları geliştirilmiştir. Örgüt, belirli ortak amaçları

gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişi veya kuruluşların oluşturduğu toplumsal birimler olarak tanımlanmaktadır. Örgütün oluşması için birbiriyle iletişimde bulunan kişilerin ortak bir amaç etrafında toplanmaları ve bu amacı gerçekleştirmek için istekli olmaları gerekmektedir (Alıç, 1995). Örgütlerin başarılı olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biri insandır. İnsan doğası gereği yaşadığı mutluluk kadar çevresine ve bulunduğu ortama fayda sağlayacaktır. Bunun önemini ve gerekliliğini ortaya koyan kavramlardan biri de örgütsel destektir.

Örgütsel destek, kişilerin bulunduğu örgüte katkılardan dolayı örgüt tarafından kişilerin refahına, mutluluğuna vb. verilen önem derecesi olarak ifade edilebilir. Eisenberger ve ark. (1986)’ne göre kişilerin örgütlerine sağlamış oldukları katkıların, örgüt tarafından ne derecede önemsendiği ve ne kadar değer verildiğine yönelik algıları “Algılanan Örgütsel Destek” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel desteğin kişiler tarafından yüksek algılanması, beklentilerinin, saygı ve itibar ihtiyaçlarının karşılanması performanslarını olumlu etkileyecektir. Bu kapsamda ekstra rol alma davranışları etkilenenler, örgüte bağlılıklarının artırması ile birlikte pozitif örgütsel davranış geliştirmelerine katkı sağlayacaktır (Işık, 2014; Eisenberger ve ark., 1997).

Alanyazında örgütsel destek algısı, Gouldner (1960)’in karşılıklılık normu temelinde ele alındığı görülmektedir. Buna göre kişi, kendisine yapılan yardım ve desteklere karşı yükümlülük hissedecek ve aynı şekilde yardımla karşılık vermeye çabalayacaktır. Bu çerçevede örgütsel destek algısı yüksek olan kişiler, karşılıklılık normuna göre özellikle duygusal açıdan yükümlülük hissedebileceği ve bu sayede örgütün amaçlarına daha kolay ulaşabileceği belirtilmektedir (Eisenberger ve ark., 1997; Dawley ve ark., 2010; Loi, ve ark., 2006; Öztürk & Eryeşil, 2016). Karşılıklılık normuna göre kişilerin örgüt amaçlarına ulaşmada istekli olmaları, örgüt tarafından verilen örgütsel desteğin kişilerde duygusal açıdan zorunluluk yarattığı söylenebilir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Bundan ötürü, örgütün amaçlara ulaşmak amacıyla işgörenlerde yükümlülük hissetmesine neden olan “karşılıklılık normu” örgütsel destek algısının temelini oluşturduğu söylenebilir (Eisenberger ve ark., 2001).

### İşten Ayrılma Niyeti

Günümüzde iş dünyasında, rekabetin artması, ekonomik, teknolojik ve bunlara bağlı koşulların hızla değişmesine bağlı olarak başarılı işletme olmanın yolu bilgi birikimine ve deneyime sahip işgücüne sahip olmaktan geçmektedir. Bu koşullar sürekli istihdam yaratmayı önemli bir hale getirmiştir. Bu çerçevede, nitelikli işgörenler istihdam etmek, işgücü verimliliğini artırmak ve işten ayrılmaları önlemek, işletmelerin en

önemli amaçları arasına girmiştir. Başka bir ifadeyle, nitelikli işgörenleri işe almak kadar bu işgörenleri elde tutmak da önemlidir. Bu nedenlerle, nitelikli işgörenlerin işten ayrılmasını ve işten ayrılmanın bir öncülü olarak işten ayrılma niyetini proaktif şekilde azaltmanın yollarını bulmaları gerekmektedir (Carnevale, 2005; Dawley ve ark., 2010; Kinter & Katı, 2022).

İşten ayrılma niyeti Mowday ve ark., (1982) tarafından, kişinin mevcut çalıştığı örgütten uygun veya yakın bir zamanda ayrılma olasılığı olarak tanımlanmıştır (Behram & Dinç, 2015). Rusbult ve ark., (1988)'ne göre "işten ayrılma niyeti", örgüt çalışanlarının çalışma şartlarından tatminsizliği durumunda sergiledikleri olumsuz eylemlerdir (Küçükodacı, 2014). Öz bir ifade ile "işten ayrılma niyeti", bir kişinin örgütten ayrılma eğilimidir (Ökten, 2008).

İşten ayrılma niyetinin birçok farklı nedeni olabilmektedir. Bu nedenler çoğunlukla yönetimin tarzı, ücret politikaları, ödül ve terfi sistemi, çalışma şartları, bireysel sorunlar, aile bireyleriyle yaşanan sorunlar, dışsal unsurlar, alternatif iş olanakları ile ilgilidir. Çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olmaları ve nihayetinde işten ayrılmaları yeni bir çalışanın bulunması, yeni çalışanın uyum süreci, eğitim maliyetleri ve işe hakimiyeti gibi önemli sonuçlara sebep olması nedeniyle çalışanlarda devamlılığın sağlanması ve sürekli istihdam yaratılmasının önemi daha iyi anlaşılabilir. Bu nedenle işten ayrılma ile sonuçlanan veya işten ayrılma niyetini artıran unsurların neler olduğunun ortaya koyulması, bilimle ilgilenen disiplinler tarafından araştırmalara konu edilmiştir (DeConinck & Bachmann, 2005; Samadi ve ark., 2020). Özellikle örgütsel davranış alanında işten ayrılma niyetinin örgütsel verimlilik üzerinde etkisi oldukça araştırılan konulardan biri olmuştur. Bu çerçevede, örgütlerde kişi-örgüt uyumunun ve örgütsel destek algısının, işten ayrılma niyetini belirlemede önemli bir etken olarak görüldüğü söylenebilir (Maertz ve ark., 2007). Özellikle algılanan örgütsel destek, kişinin işten ayrılma niyetinden ziyade işte kalma niyetini belirlemede önemli bir role sahiptir (Xiang-ju, 2010).

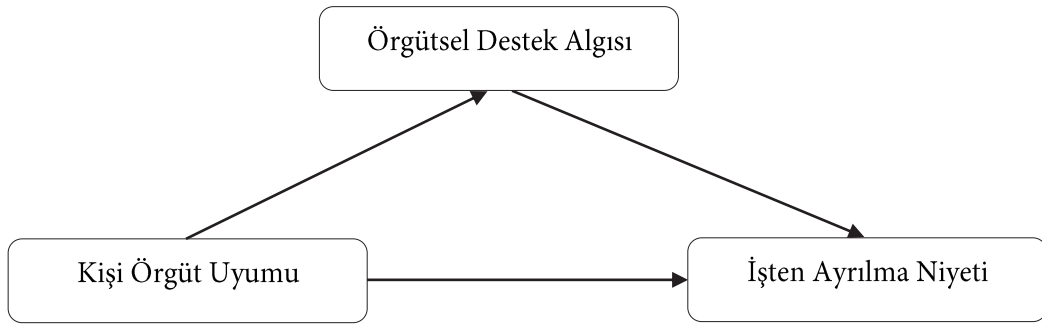
### **Kişi örgüt uyumu, örgütsel destek algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkisi**

"Kişi örgüt uyumu" ile "işten ayrılma niyeti" ilişkisi Chatman (1989)'in kişi-örgüt uyumu etkileşimsel modeli ile; "örgütsel destek algısı" ile "işten ayrılma niyeti" ilişkisi ise, Gouldner (1960)'in karşılıklılık normu temelinde açıklanabilir. Chatman (1989)'in modeline göre kişilere ait özellikler (değerler, beklentiler vb.) ve örgütlere ait özellikler (değerler, normlar, beklentiler vb.) ne derecede uyumlu ise kişi örgüt uyumu o derecede fazla olacaktır. Burada, kişilerin özellikleri ile örgütlerin özellikleri arasında tutarsızlık, uyum süre-

cinde yaşanan gelişmelerin kişi ve örgüt çerçevesinde çeşitli sonuçları olabilmektedir. Bunlar; örgüt düzeyinde normlarda ve değerlerdeki değişim, kişisel düzeyde ise değerlerin değişimi, rol fazlası davranış ve örgütte kalıcı olma durumudur (Chatman, 1989). Bu bilgiler ışığında kişilerin ve örgütlerin değerleri arasındaki farklılığın sonuçlarından biri de örgütte kalıcı olma ile ilgilidir. Başka bir deyişle kişinin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki farklılık yükseldikçe kişilerin örgütte kalmaları zorlaşabilecek, diğer bir ifadeyle kişiler işten ayrılma niyetinde olabileceklerdir. Alanyazın incelendiğinde, Liu ve ark., (2010)'nin kamu çalışanları ile ( $\beta = -0.33, p < 0.01$ ); Hassan ve ark. (2012:183)'nin 260 banka çalışanı ile ( $\beta = -0.42, p < 0.001$ ); Jung & Yoon (2013:18)'un 311 kişi ile ( $\beta = -0.53, p < 0.001$ ); Giffen (2015:103)'in 280 kişi ile ( $\beta = -0.73, p < 0.001$ ); Jin ve ark., (2018:182)'nin 692 kişi ile ( $\beta = -0.29, p < 0.001$ ) yaptıkları çalışmalarda çalışanlar ile çalıştıkları örgüt arasındaki uyumsuzluk, örgüt çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini istatistiksel olarak "anlamli ve negatif" bir şekilde etkilemektedir. Diğer yandan örgüt, kişilere değerleri çerçevesinde uyumlu olması durumunda ve kişilere karşı olumlu davranıldığında kişilerin algıladıkları örgütsel desteğin yüksek olabileceği söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde, Afsar & Badir (2016)'in 804 otel çalışanı ile yaptıkları çalışmada "kişi örgüt uyumu" ile "örgütsel destek algısı" ilişkisi istatistiksel olarak "anlamli ve pozitif" ( $\beta = 0.39, p < 0.05$ ) belirlenmiştir.

"Örgütsel destek algısı" ve "işten ayrılma niyeti" arasındaki ilişki Gouldner (1960)'in karşılıklılık normu temelinde açıklanabilir. Karşılıklılık normu, kişilerin elde ettikleri yararları (yardım, destek gibi) karşılık olumlu davranış gösterecekleri, karşılıklılık normunda, kişilerin kendilerine yardım edenlere ve destek sağlayanlara olumlu davranışlar göstermeleri, yardım etmeleri, zarar vermemeleri gerektiğini düşünmeleri temeline dayanır (Gouldner, 1960:161). Bu çerçevede ele alındığında, karşılıklılık normuna göre "örgütsel destek algısının" yüksek olduğu kişiler, kendilerini örgütlerine karşı yükümlü hissedebilecekleri ve duygusal bağlılıklarının yüksek olabileceği, diğer bir deyişle, "örgütsel destek algısı yüksek" olan kişilerin görece "işten ayrılma niyetlerinin" daha az oluşabileceği söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde, Dawley ve ark. (2010)'nin 346 kişi ile ( $\beta = -0.21, p < 0.05$ ); Büyükyılmaz & Çakmak (2014)'in 570 akademisyen ile ( $r = -0.62, p < 0.01$ ); Fındıklı (2014:147)'nin 341 kişi ile ( $\beta = -0.15, p < 0.05$ ); Anafarta (2015:120)'nin 245 hemşire ile ( $\beta = -0.46, p < 0.01$ ); Koçak ve Yücel (2018)'in 236 kişi ile ( $\beta = -0.33, p < 0.01$ ); Bağdoğan (2018)'in 112 banka çalışanı ile ( $\beta = -0.50, p < 0.01$ ) yaptıkları çalışmalarda "örgütsel destek algısı" ile "işten ayrılma niyeti" arasında istatistiksel olarak "anlamli ve negatif" ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, "kişi örgüt uyumu" ile hem "örgütsel destek algısı" hem de





Şekil 1. Simgesel Model

“işten ayrılma niyeti” ilişkilerinin anlamlı olduğu söylenebilir. Bunun yanında, “örgütsel destek algısı” ile “işten ayrılma niyeti” arasındaki ilişki de göz önünde bulundurulduğunda, “örgütsel destek algısı”, “kişi örgüt uyumu” ile “işten ayrılma niyeti” ilişkisi üzerinde bir aracılık etkisinin olabileceği söylenebilir. Kişi örgüt uyumu yüksek olan işgörenlerin örgütsel destek algılarının yüksek olacağı, dolayısıyla daha az işten ayrılma niyetine sahip olacakları; öte yandan kişi örgüt uyumu düşük işgörenlerin ise düşük örgütsel destek algısına sahip olmaları nedeniyle daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olacakları söylenebilir. İlgili alanyazın incelendiğinde, “örgütsel destek algısının”, “kişi örgüt uyumu” ile “işten ayrılma niyeti” ilişkisini belirlemeye yönelik bir çalışma olmadığı görülmüştür. Buradan hareketle aşağıdaki hipotezler öne sürülebilir:”

- Hipotez 1:** Kişi örgüt uyumu ile örgütsel destek algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- Hipotez 2:** Kişi örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.
- Hipotez 3:** Örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.
- Hipotez 4:** Örgütsel destek algısının, kişi örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

## YÖNTEM

Bu çalışmada, otel işletmelerinde işgörenlerin kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki incelenmekte ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü olup olmadığı sorgulanmaktadır. Verilerin elde edilebilmesi için Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 08/11/2021 tarih ve 2021-8 sayılı kararı ile “Etik Kurul Onayı” alınmıştır.

Çalışmanın evren ve örnekleme, değişkenlerinin ölçeklerine, veri toplama araç ve tekniklerine ilişkin bilgilere aşağıda ayrı başlıklar halinde yer verilmiştir.

Elde edilen veriler, doğrulayıcı faktör analizine, korelasyon ve regresyon analizine, hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuş, tanımlayıcı istatistiklere ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Hipotez testleri yapılarak değişkenlerin aracılık etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler diğer çalışmalarla karşılaştırılmış ve değerlendirmeler yapılmıştır. Verilerin analiz ve ölçümlerinde SPSS 24.0 programı kullanılmıştır.

Çalışmanın simgesel modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

## Çalışmanın evren ve örnekleme

Çalışmanın evrenini, otel çalışanlarının yoğunluğundan ötürü İstanbul, Antalya, Balıkesir ve Çanakkale illerinde faaliyetlerine devam eden 20 farklı turizm işletmesi oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü, Kalaycı (2010)’dan faydalanarak hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü “%50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütleri”ne göre, 234 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada verileri elde edebilmek amacıyla oluşturulmuş ölçek, <https://forms.office.com> internet sitesi aracılığıyla, gönüllük temelli ve onam formu ile çevrimiçi link üzerinden katılımcılara ulaştırılmış ve araştırmaya katılanların samimi cevaplar verdikleri düşünülmüştür. Anket, 18 Kasım 2021-20 Ocak 2022 tarihleri arasında internet üzerinden anket linkinin paylaşılması ile uygulanmıştır. 450 kişiye ulaştırılan anketi 254 katılımcı doldurmuştur. Eksik ve özensiz bir şekilde doldurulan 12 anket, daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek için analizlere dâhil edilmemiştir. Kalan 242 adet anket verisi üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Ankete geri dönüş oranı %40,5 olarak hesaplanmıştır. Anketin değişkenleri, 1=Kesinlikle katılmıyorum-5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde olan Likert tipi ölçeklerden faydalanılarak ölçülmüştür.

Örneklemede yer alan kişilerden (242 kişi) kadınlar %50,4 (n=122), erkekler %49,6 (n=120); %27,3 (n=66) 20 yaş ve altında, %59,9 (n=145) 21-30 yaş aralığında, %9,9 (n=24) kişi 31-40 yaş aralığında, %2,9 (n=7) 41-50 yaş aralığındadır; evliler %10,3 (n=25), bekârlar %89,7 (n=217); ortaöğretim %4,1 (n=10), önlisans %40,9 (n=99), lisans %50 (n=121), lisansüstü %5 (n=12) şeklindedir.

### Verileri toplama araçları ve teknikleri

Çalışmada, “kişi örgüt uyumunun” ölçülebilmesi amacıyla Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından hazırlanan ve Turunç & Çelik (2012:78) tarafından Türkçeye uyarlanmış dört maddeden oluşan tek boyutlu ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğe, “Çalıştığım işletmenin değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur” örnek ifade olarak verilebilir. Netemeyer ve ark. (1997) çalışmalarında cronbach alpha değerini 0.88; Vilela ve ark. (2008) çalışmalarında cronbach alpha değerini 0.89; Turunç & Çelik (2012) yaptıkları çalışmada cronbach alpha değerini 0.81 olarak tespit etmişlerdir. Bu çalışmada ölçeğin cronbach alpha değeri 0,86 olarak tespit edilmiştir. “Örgütsel destek algısını” ölçmek için kullanılan ölçek Eisenberger ve ark. (1986) tarafından 36 maddeli olarak geliştirilmiştir ve Eisenberger ve ark. (1997) sonraki çalışmalarında bu ölçeğin kısa formunu oluşturmuşlardır. Ölçek tek boyuttan ve sekiz maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe, “Çalıştığım işletmede hedeflerim ve değerlerim önemsenir” örnek ifade olarak verilebilir. Eisenberger ve ark. (1997)’nin yaptıkları çalışmada cronbach alpha değeri 0.90 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin cronbach alpha değeri 0,84 tespit edilmiştir. “İşten ayrılma niyeti ölçeği”, Nadler ve ark., (1975) ve Landau & Hammer (1986) ölçeklerinden faydalanarak Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ve Küçükusta (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan beş maddeli ve tek boyutlu ölçekten faydalanılmıştır. Ölçeğe, “Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işletmeden ayrılacağım” örnek ifade olarak verilebilir. Wayne ve ark., (1997) çalışmalarında cronbach alpha değerini 0.89; Bolat ve ark. (2017) yaptıkları çalışmada cronbach değerini 0,93 olarak bulmuşlardır. Bu çalışmada ölçeğin cronbach alpha değeri 0,87 olarak bulunmuştur.

## BULGULAR

### Verilerin analizi

Verilerin analiz ve ölçümlerinde kullanılan SPSS 24.0 programı bulgularına göre; çalışmada, verinin normal dağılımını tespit etmek için “basıklık (*kurtosis*) ve çarpıklık (*skewness*) değerleri” (Hair ve ark., 2010; Kalaycı, 2010) belirlenmiştir. Mertler & Vannatta (2005), bu değerlerin -1 ve +1 arasında olması, veri

setinin normal dağıldığını ifade etmektedir (Çokluk ve ark., 2016). “Kişi örgüt uyumu” ölçeğinin (basıklık 0.28, çarpıklık -0.64), “örgütsel destek algısı” ölçeğinin (basıklık 0.16, çarpıklık -0.20) ve son olarak “işten ayrılma niyetinin” (basıklık -0.56, çarpıklık -0.13) “basıklık ve çarpıklık” değerlerinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Yukarıdaki bilgiler ışığında, veri setlerinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

### Doğrulayıcı faktör analizi

Bu çalışmada, daha önce belirlenen ve önceki çalışmalarda da faydalanılmış ölçekleri test etmek için yararlanılan “doğrulayıcı faktör analizi (DFA)” yapılmıştır (Pallant, 2007). Çalışmada, “kişi örgüt uyumu”, “örgütsel destek algısı” ve “işten ayrılma niyeti” tek faktörden faydalanılarak ölçülmüştür. Kişi örgüt uyumu ölçeğinin uyum iyiliği değerleri, “kikare ( $X^2$ ) değeri 17.60, serbestlik derecesi (*df*) 2, kikare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 8.8, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.18, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0.97, normlanmış uyum indeksi (NFI) 0.97 ve düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) 0.82”dir. Örgütsel destek algısı ölçeğinin uyum iyiliği değerleri, “kikare ( $X^2$ ) değeri 70.68, serbestlik derecesi (*df*) 14, kikare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 5.04, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.13, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0.94, normlanmış uyum indeksi (NFI) 0.93 ve düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) 0.85”tir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin uyum iyiliği değerleri, “kikare ( $X^2$ ) değeri 7.54, serbestlik derecesi (*df*) 2, kikare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 3.7, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.11, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0.99, normlanmış uyum indeksi (NFI) 0.99 ve düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) 0.92”dir. Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin beşinci maddelerinin standardize çözümlene değerlerinin 0.50’nin altında olması (Hair ve ark., 2010) nedeniyle bu maddeler çıkartılmıştır.

Çalışmada, ortak yöntem varyansını durumunu belirlemek amacıyla “Harman’ın tek faktör testi” (Podsakoff ve ark., 2003) yapılmıştır. Değişkenlerine ait toplam 17 ifade döngüsüz faktör analizi ile test tabii tutulmuştur. Yapılan analizde, öz değerleri birden büyük olan dört faktör olduğu görülmüştür. Bu faktörler toplam varyansın sırasıyla “%43,03”, “%13,29”, “%6,98” ve “%5,69” açıkladığı görülmüştür. Bu bilgilerden hareketle, bu çalışmada “ortak yöntem varyansı” olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi

Tablo 1’de değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiklere ve korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri, Güvenirlik Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Kişi Örgüt Uyumu	3.61	0.83	(0.86)		
2. Örgütsel Destek Algısı	3.58	0.72	0.72**	(0.84)	
3. İşten Ayrılma Niyeti	2.94	1.05	-0.41**	-0.56**	(0.87)

Not: Değişkenlerin Cronbach Alpha değerlerine parantez içinde gösterilmiştir,  $N = 242$ ; \*\*  $p < 0.01$

Tablo 1'deki korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Buna göre, "kişi örgüt uyumu" ile "örgütsel destek algısı" ( $r = 0.72$ ,  $p < 0.01$ ) arasında anlamlı ve pozitif; "kişi örgüt uyumu" ile "işten ayrılma niyeti" arasında ( $r = -0.41$ ,  $p < 0.01$ ) ve "örgütsel destek algısı" ile "işten ayrılma niyeti" arasında ( $r = -0.56$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif ilişkiler belirlenmiştir.

### Hiyerarşik regresyon analizi

Örgütsel destek algısının, kişi örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ve bu ilişki üzerindeki etkiyi belirlemek amacıyla Baron & Kenny (1986) tarafından kullanılan üç aşamadan oluşan regresyon analizi yapılmıştır.

Örgütsel adalet algısının, kişi örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiindeki aracılık etkisini belirlemek amacıyla Baron & Kenny (1986) tarafından önerilen ve üç aşamadan oluşan regresyon analizinden yararlanılmıştır. Model 1'de, "kişi örgüt uyumunun" bağımsız değişken olduğu ve "örgütsel destek algısının" bağımlı değişken olduğu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre, "kişi örgüt uyumu", aracı değişken olarak ele alınan "örgütsel destek algısı" değişkenindeki değişikliğin 0.72'sini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmüştür. Model 2'de "kişi örgüt uyumunun" bağımsız değişken, "işten ayrılma niyetinin" bağımlı değişken olduğu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre, "kişi örgüt uyumu", "işten ayrılma niyetinin" 0.41'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmüştür.

**Tablo 2:** Örgütsel Destek Algısının, Kişi Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Arasındaki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	Örgütsel Destek Algısı	İşten Ayrılma Niyeti
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1. Kişi Örgüt Uyumu	0.72**	
<i>F</i>	252.84	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.72	
Düzeltilmiş <i>R</i> <sup>2</sup>	0.51	
<b>Model 2</b>		
1. Kişi Örgüt Uyumu		-0.41**
<i>F</i>		49.135
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.41
Düzeltilmiş <i>R</i> <sup>2</sup>		0.17
<b>Model 3</b>		
1. Kişi Örgüt Uyumu		-0.02
2. Örgütsel Destek Algısı		-0.55**
<i>F</i>		55.201
<i>R</i> <sup>2</sup>		0.56
Düzeltilmiş <i>R</i> <sup>2</sup>		0.32

Not: Standardize edilmiş beta ( $\beta$ ) değerleri dikkate alınmıştır,  $N = 242$ ; \*\*  $p < 0.01$

Model 3'te ise "kişi örgüt uyumu" ile "örgütsel destek algısının" bağımsız değişken ve "işten ayrılma niyetinin" bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, "örgütsel destek algısı", "işten ayrılma niyetinin" -0.55'ini ( $p < 0.01$ ) açıkladığı görülmüştür. Bu aşamada, "kişi örgüt uyumunun", "işten ayrılma niyeti" üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı ve anlamlı bir sebep sonuç ilişkisinin kurulmadığı görülmüştür. Bu üç modelden hareketle, Model 1'de "kişi örgüt uyumu" ve "örgütsel destek algısı" arasında anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisi belirlenmiştir. Model 2'de "kişi örgüt uyumu" ile "işten ayrılma niyeti" arasında anlamlı ve negatif bir sebep sonuç ilişkisi tespit edilmiştir. Model 3'te ise "örgütsel destek algısı" ile "işten ayrılma niyeti" arasında anlamlı ve negatif bir sebep sonuç ilişkisi görülürken; "kişi örgüt uyumunun", "işten ayrılma niyeti" üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Bu duruma göre "örgütsel destek algısının, kişi örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık ettiği" söylenebilir. Bu sonuçlara göre *hipotez 1*, *hipotez 2*, *hipotez 3* ve *hipotez 4* kabul edilmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile otel işletmelerinde kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Bu kapsamda İstanbul, Balıkesir, Çanakkale ve Antalya illerinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki 242 işgören üzerinde araştırma gerçekleştirilmiş, kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti ilişkisi ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkideki aracılık rolü oluşturan çalışma modeli yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, otel işletmelerinde "kişi örgüt uyumu" ile "örgütsel destek algısı" arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilirken, "kişi örgüt uyumu" ve "örgütsel destek algısı" ile "işten ayrılma niyeti" arasında anlamlı ve negatif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan, "örgütsel destek algısı" ile "işten ayrılma niyeti" arasında anlamlı ve negatif bir ilişki görülürken; "kişi örgüt uyumunun", "işten ayrılma niyeti" üzerindeki etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, otel işletmelerinde örgütsel destek algısının, "kişi örgüt uyumu" ile "işten ayrılma niyeti" arasındaki ilişkide "tam aracılık" rolünün olduğu sonucunu göstermiştir. Yapılan bu çalışmayla elde edilen verilerin Gürbüz & Özkalp Yılmaz (2019); Özşahin & Aydın (2017) çalışmalarıyla uyumlu olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre; işgörenlerin beklentileri dâhil oldukları örgütlerin değerleri ile uyum göstermediğinde işten ayrılma niyetlerinin arttığı, beklentilerini karşılayacak ve örgütsel destek bulabilecekleri örgütlere yönelebilecekleri söylenebilir. Kişi örgüt uyumunu sağlamada insan kaynakları yönetiminin, işe alma

sürecinin, ücret yönetimi sisteminin, iş analizinin, kariyer ve özlük haklarının işgörenlerin beklentileri ve örgütün imkânları açısından uyumu gibi konuların önemi ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan ele alındığında otel işletmelerinde istihdam edilmesi düşünülen adayların kişiliklerinin iş gereklilerine uygun olup olmadığı, kişilik tiplerine göre değerlendirilmesinin kişi örgüt uyumunu sağlamada etkili olacağı söylenebilir. Kişilik tiplerini belirlemek amacıyla beş faktör kişilik modeli, MBTI gibi kişilik modellerini kullanmanın, kişi örgüt uyumunu sağlamada faydalı olabileceği söylenebilir. Öte yandan otel işletmelerindeki işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine anlamlı bir şekilde düşürdüğü belirlenmiştir. Eisenberger ve arkadaşları 1986 yılında farklı sektörlerde çalışan 361 kişi ile yaptıkları çalışmada işgörenlerin örgütsel desteği ve örgüt katkılarını takdir ettikleri, işgörenlerin örgüt desteğine olumlu yönde karşılık verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, Baranik ve arkadaşlarının 2010 yılında Amerika'da iletişim sektöründeki 733 kişi ile yaptığı çalışmada örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini etkilediği ve azalttığı sonucuna varılmıştır.

Yapılan bu çalışma sonuçları ve literatür araştırmaları doğrultusunda örgütler ile araştırmacı ve akademisyenlere aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Kişi örgüt uyumunun sağlanmasında, işgörenlerin kişilik tiplerinin örgüt kültürüyle uyumlu olması önem arz etmektedir. Bu kapsamda örgüt yöneticileri tarafından, işgörenlerin kişilik tiplerinin örgüt kültürü tipleri ile beraber değerlendirilmesi faydalı olacaktır.
- Kişi örgüt uyumunun sağlanmasında örgütlerin işgörenlerin beklenti ve isteklerini karşılama çabaları önemlidir. Örgütler işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak çeşitli önlemler alınmalıdır.
- İşgörenlerin çalışma koşullarını iyileştirecek önlemlerin alınması, işleri konusunda, örgütün değerlerine uyum göstermelerine yardımcı olacak eğitimlerin verilmesi gerekir. Ayrıca, kariyer planlamalarını yapmalarında da yardımcı olunmalıdır.
- Örgüt tarafından yapılacak çalışmalar ve karşılıklı sağlanacak uyum, işgörenlerin örgütteki rol ve görevlerini daha iyi bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olacaktır. Bu, işgörenlerin verimli ve etkin olmalarını sağlayarak örgütün genel başarısını arttıracaktır. İşgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik düzenlenecek eğitim ve mentorluk programları, işgörenlerin örgütün değerlerine uyum göstermelerine katkı sağlayacaktır.



- Otel işletmelerinde işgörenlere verilen görev ve roller, örgüt adaleti, örgüte duyulan güven, yönetimin desteği gibi unsurlar örgütsel destek algısını olumlu etkileyebilecektir. Ayrıca bunlar, emek yoğun hizmet sektöründe çalışan kişilerin kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak, işe bağlılıklarını artıracak ve işten ayrılma niyetlerini azaltarak iş tatminlerini olumlu etkileyecektir.
- Kişi örgüt uyumu ve işgörenlerin örgütlerinden aldığı destek algısı, iş tatmini ve iş performanslarının artmasına, dolaylı olarak da müşteri memnuniyeti ve işletmenin kârlılığına olumlu yansıtacaktır.
- İşgörenlerin örgütsel destek algısının artması, yönetimle iletişim kalitesini güçlendirerek, yaratıcı fikirlerin, önerilerin ve eleştirilerin ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır. Örgüt tarafından yapılacak bu çalışmalar işgörenlerin etkinlik ve verimliliğini arttıracaktır. Bu durum örgütün amaçlarına ulaşmasında ve genel başarısında etkili olacaktır.
- Bölgesel olarak yapılan bu çalışmanın sonuçlarının turizm sektörü dışında,
- Araştırmacı ve akademisyenlerin kişi örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik farklı sektör ve bölgelerde yeni çalışmalar yapmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Yapılan bütün çalışmalarda olduğu gibi, bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmanın örneklemini İstanbul, Antalya, Balıkesir ve Çanakkale illerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturduğundan Türkiye için genelleme yapılması mümkün değildir. Verilerin toplanması yöntemi açısından da sonraki çalışmalarda verilerin farklı kaynaklardan toplanması yoluna gidilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Afsar, B. & Badir, Y. F. (2016). Person-organization Fit, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Job Embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 252-278.
- Aksay, K. & Yasım, Y. K. (2016). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği. *Journal of International Social Research*, 9(43), 1602-1611.
- Alıç, M. (1995). Örgütler. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1(1), 1-40.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 112-130.
- Aydoğan Güleriyüz, E. & Aydın, B. (2020). Kişi-örgüt uyumu ve örgüt kültürü arasındaki ilişki, bankacılık sektöründe bir uygulama, *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(1), 51-78.
- Bağdoğan, S. Y. (2018). Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik İyi Oluş ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(3), 5-20.
- Baranik, L. E., Roling, L. T. & EBY, L. E. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support, *Journal of Vocational Behavior*, 76, 366-373.
- Baron, Reuben M. & David A. Kenny (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Behram, N. K. & Dinç E. (2015). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 115-124.
- Bıyık, Y. (2021). Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Türkiye'deki Teknokent/ Teknopark Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara*.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. & Katı, Y. (2017). Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Büyükyılmaz, O. & Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4), 583-596.
- Carnevale, T. (2005). The coming labor and skills shortage. *Training & Development*, 59(1), 37-41.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. (4. Bs.). Ankara: Pagem Akademi.
- Dawley, D., Houghton, J. D. & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of social psychology*, 150(3), 238-257.
- DeConinck, J. & Bachmann, D. (2005). An analysis of turnover among retail buyers. *Journal of Business Research*, 58(7), 874-882.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(3), 453-464.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812-821.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eroğlu, A. (2020). *İş Yükü ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü: Kamuda Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara.
- Fındıklı, M. A. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77), 136-157.
- Giffen, R. (2015). Organizational culture and personality type: Relationship with person-organization fit and turnover intention. Iowa State University, Iowa.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 161-178.

- Guliyeva, D. (2018). Psikolojik Sözleşme, Kişi Örgüt Uyumu, Örgütsel Çekicilik ve Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi; Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S., & Özkalp Yılmaz, N. (2019). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(3), 557-572.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. (7. Bs.). New Jersey: Pearson Education.
- Hassan, M., Akram, A. & Naz, S. (2012). The Relationship between Person Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3), 172-188.
- Işık, E. (2014). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, Örgütsel Destek ve Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- İpek, M. (2021). İşveren Markası ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolünün İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Jin, M. H., McDonald, B. & Park, J. (2018). Person-organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167-192.
- Jung, H. S. & Yoon, H. H. (2013). The effects of organizational service orientation on person-organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*, 33(1), 7-29.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 5. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kinter, O. & Katı, Y. (2022). The Mediation Effect of Job Stress and Burnout on the Relationship between Workload and Turnover Intention: An Application in the Healthcare Sector, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 23(4), 852-863.
- Koçak, D. & Yücel, İ. (2018). Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 683-704.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Küçükodacı, Z. B. (2014). Birey-Örgüt Uyumu, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Landau, J. & Hammer, T.H. (1986) "Clerical Employees' Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities" *Academy of Management Journal*, 29(2), 385-404.
- Liu, B., Liu, J. & Hu, J. (2010). Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(5), 615-626.
- Loi, R., Hang-Yue, N. & Foley, S. (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.
- Maertz, C. P., Jr., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R. & Harun, H. (2014). Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Global Business & Management Research*, 6(3), 205-209.
- Mertler, C. A., & Vannatta, R. A. (2005). Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation (3th ed.). Glendale, CA: Pyrczak Publishing.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diago, Ca: Academic Press.
- Nadler, D. A., Jenkins, G. D., Camman, C. & Lawler, E. E. (1975). The Michigan Organizational Assessment Package: Progress Report II. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.

- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., MacKee, D. O. & MacMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Ökten, S. S. (2008). Güçlendirmenin İş İnceliğini ve Değerlendirmesine Göre Puan Puanında Değerlendirmen Olarak İncelenmesi Kalite Kültürünün Yetkilendirme ile İşle İlgili Sonuçlar Arasındaki Medya Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Özlu, M. (2021). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Algılanan Örgütsel Desteğin İş Stresine Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Özşahin, E., & Aydın, M. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Kişi-Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: İşletme Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 141-158.
- Öztürk, M. & Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. (3. Bs.). England: McGraw-Hill Education.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rusbult C. E., Farrel D., Rogers G., & Mainous A. G. III (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Samadi, L., Bagheri, M. S., Sadighi, F. & Yarmohammadi, L. (2020). An investigation into EFL instructors' intention to leave and burnout: Exploring the mediating role of job satisfaction. *Cogent Education*, 7(1), 1781430.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place, *Personnel Psychology*, 40 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W. & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update, *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Sökmen, A. & Benk, O. (2020). Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1347-1357.
- Staw, B. M., & Ross J. (1985). Stability in the midst of a change: a dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(2), 57-78.
- Vilela, B. B., González, J. A. V. & Ferrín, P. F. (2008). Person-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence from Matched Supervisor-Salesperson Data Set in a Spanish Context. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 1005-1019.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wingreen, S. C. & Blanton, J. E. (2007). A social cognitive interpretation of person-organization fitting: The maintenance and development of professional technical competency. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 46(4), 631-650.
- Xiang-ju, M. (2010). Intention to leave or remain: Testing the different effects of perceived organizational support and job satisfaction. In *2010 International Conference on Management Science & Engineering 17th Annual Conference Proceedings*, 976-981.
- Yıldırım, K. (2021). Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Sosyalizasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kütahya İlinde Bir İşletme Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.



**Destek Bilgisi:** Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde herhangi bir bireyden ya da kurumdan aynı ya da nakdi bir yardım/destek alınmamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Makalede herhangi bir çıkar çatışması ya da kazancı yoktur.

**Etik Onayı:** Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Turizm Akademik Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarına aittir.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Yazar kendi rızası ile çalışmaya dâhil olmuştur.

**Etik Kurul Onayı:** Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanması için gerekli olan etik kurul onayı, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 08/11/2021 tarih ve 2021-8 sayılı kararı ile alınmıştır.

**Araştırmacıların Katkı Oranı:** 1. Yazar = 100%

## EXTENSIVE SUMMARY

**The Relationship Between Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediation Effect of Perceived Organizational Support in Hotel Businesses**

Aytaç TOPTAŞ<sup>6</sup>

**Introduction**

Person-organization fit is the compliance of the employees with the values, norms, rules, standards and goals of the organization. This harmony helps to achieve organizational goals as a result of fulfilling the roles given to the employees by the organization. If the expectations and demands of the employees from their current jobs are not met, the employees may turn to the thought of leaving the job and to seek another business that will meet their expectations and wishes. In order to avoid this situation, it is very important that the expectations of the employees are met by the organization. The fact that the employees working in the service sector in Turkey are dealing with their intention to leave their job due to incompatibility with their organization and investigating the role of organizational support perception in this relationship gives originality to this study. The concepts of person-organization fit and organizational support perception are important for the success of organizations in practice and are frequently discussed theoretically. In this study, it is aimed to determine how person-organization fit affects turnover intention and to determine the role of organizational support in this effect.

**Methods:** The hypotheses of this study are as follows:

**Hypothesis 1:** There is a statistically significant and positive relationship between person-organization fit and perception of organizational support.

**Hypothesis 2:** There is a statistically significant and negative relationship between person-organization fit and intention to leave.

**Hypothesis 3:** There is a statistically significant and negative relationship between the perception of organizational support and intention to leave.

**Hypothesis 4:** Perception of organizational support

has a mediating effect on the relationship between person-organization fit and intention to leave.

The scale, which was created in order to obtain the data in the research, was delivered to the participants via the online link and it was thought that the participants of the research gave sincere answers. 254 participants filled the questionnaire, which was sent to 450 people. 12 questionnaires, which were filled incompletely and carelessly, were not included in the analysis in order to reach more reliable results. The fact that the research was conducted in the provinces of Istanbul, Balıkesir, Çanakkale, Antalya and in the tourism sector constitutes the limitation of the study. Future studies should be supported with larger samples in different provinces and sectors. Before analyzing the data, "kurtosis and skewness values" were examined in order to determine whether the data set is normally distributed. According to Mertler and Vannatta (2005), if the kurtosis and skewness values are between -1 and +1, it can be said that the data set is normally distributed. It was determined that the kurtosis and skewness values of the person-organization fit scale (Kurtosis 0.28, skewness -0.64), the perception of organizational support scale (Kurtosis 0.16, skewness -0.20) and the intention to leave job (Kurtosis -0.56, skewness -0.13) were in accordance with the normal distribution. A three-stage regression analysis proposed by Baron and Kenny (1986) was conducted to determine the mediating effect of organizational justice perception on the relationship between person-organization fit and turnover intention. In the light of this information, it can be said that the data sets are normally distributed. In this part of the study, first of all, the model of the research is shown. Then, the universe and sample of the study, data collection tools and techniques, descriptive statistics and correlation analysis, regression analysis and hierarchical regression analysis are included.

The proportion of women in the sample (242 persons) was 50.4% (n=122), while the proportion of men was 49.6% (n=120); 27.3% (n=66) 20 years and younger, 59.9% (n=145) 21-30 years old, 9.9% (n=24) 31-40 years old, 2.9% (n=7) is 41-50 years old; the rate of married people was 10.3% (n=25), the rate of singles was 89.7% (n=217); secondary education 4.1% (n=10), associate degree 40.9% (n=99), undergraduate 50% (n=121), postgraduate 5% (n=12).

In the study, person-organization fit, perceived organizational support and intention to leave were measured using a single factor. In the study, Harman's single factor test (Podsakoff et al., 2003) was used to determine whether there is common method variance. A total of 17 expressions of the variables were tested

6 Corresponding author at: Bandırma Onyedli Eylül University, Erdek Vocational School, Department of Management and Organization. E-Mail Address: [atoptas@bandirma.edu.tr](mailto:atoptas@bandirma.edu.tr)

with no-loop factor analysis. According to the analysis, four factors with an eigenvalue higher than 1 were found. The first factor explained 43.03%, the second factor 13.29%, the third factor 6.98%, and finally the fourth factor 5.69% of the total variance. Based on this information, the common method variance could not be determined in the study. According to the correlation analysis, there was a significant and positive relationship between person-organization fit and perception of organizational support ( $r = 0.72$ ,  $p < 0.01$ ); Significant and negative relationships were found between person-organization fit and intention to leave ( $r = -0.41$ ,  $p < 0.01$ ), and organizational support perception and intention to leave ( $r = -0.56$ ,  $p < 0.01$ ).

According to the results of the regression analysis, the perception of organizational support explains -0.55 ( $p < 0.01$ ) of turnover intention. At this stage, it is seen that the effect of person-organization fit on turnover intention has disappeared and a meaningful cause-effect relationship could not be established. Based on these three models, a significant and positive cause-effect relationship was determined between person-organization fit and perception of organizational support in Model 1. In Model 2, a significant and negative cause and effect relationship was found between person-organization fit and intention to leave. In Model 3, a significant and negative cause and effect relationship is observed between the perception of organizational support and the intention to leave; It is seen that the effect of person-organization fit on turnover intention has disappeared. According to this situation, it can be said that “perception of organizational support fully mediates the relationship between person-organization fit and intention to leave”.

While a significant and positive relationship was found between person-organization fit and perception of organizational support, significant and negative relationships were found between person-organization fit and perception of organizational support and turnover intention. On the other hand, there is a significant and negative relationship between the perception of organizational support and the intention to leave; It has been determined that person-organization fit has no effect on intention to leave. In this case, it was concluded that the perception of organizational support in the service sector has a full mediating role in the relationship between person-organization fit and intention to leave. According to these results; It can be said that when the expectations of the employees do not comply with the values of the organizations they are involved in, their intention to leave their job increases, and they can turn to organizations that will meet their expectations and find organizational support. Factors such as duties and roles

assigned in the service sector, organizational justice, trust in the organization, and management's support may positively affect the perception of organizational support. Accordingly, it will make people working in the labor-intensive service sector feel safe, increase their commitment to work, and reduce their intention to leave, which will positively affect their job satisfaction. Increasing job satisfaction and performance will positively affect customer satisfaction and increase the profitability of the business.

