

Birey-Çevre Uyumu: Çalışanların Örgüt Uyumlarının Yaşama İlişkin Doyum ve İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisi

Doruk Uysal-Irak
Bahçeşehir Üniversitesi

Özet

Çalışanların çevreleriyle uyum içinde olduklarına inanmaları iş doyumunu, örgüte bağlılık, performans, işten ayrılma gibi işle ilgili özelliklerle ilişkilidir. Birey-çevre uyumu çalışmaları uzun yıllardır literatürde önemli bir yer tutmasına rağmen, çalışanların iyi oluş halleriyle ilişkisi çok fazla ilgi çeken bir konu olmamıştır. Bu çalışmada iyi oluş halinin önemli bir göstergesi kabul edilen yaşam doyumunu, birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisi açısından incelenmiştir. Araştırmaya % 48'i kadın ve % 52'si erkek olmak üzere 283 çalışan katılmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 30.9'dur. Sözü edilen değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla oluşturulan model ve alternatif modeller yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Analiz sonuçları birey-örgüt uyumunun yaşam doyumunu ve işyerinden ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu ve yaşam doyumunun da işyerinden ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu öneren modelin en iyi uyum sağlayan model olduğunu göstermiştir. Buna göre çalışan bireylerin, çalıştıkları örgütlerle aralarında bir uyum olduğunu düşünceleri iş doyumunu ya da işten ayrılma niyeti gibi tutumlarının yanı sıra genel yaşam doyumları hakkındaki düşünceleriyle de ilişkilidir. Bu çalışma ile daha önce birey-çevre uyumu araştırmalarında ele alınmayan yaşam doyumunu kavramının önemi vurgulanmış ve sonuçlar ilgili literatür çerçevesinde tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Birey-örgüt uyumu, yaşam doyumunu, işten ayrılma niyeti

Abstract

Belief about having fit with one's environment at the workplace is related to variables such as job satisfaction, organizational commitment, performance and turnover. Although person-environment fit has been studied in organizational studies for decades, its relation to employee well being has not been attracted much attention. In this study one of the important indicators of well being "life satisfaction" has been evaluated with its relation to person-organization fit and turnover intentions. Participants were 283 employees whom 48 % were female and 52 % were male. Mean age of the participants was 30.9. The proposed model and the alternative models including three indicated variables have been tested by using structural equation modeling. Results showed that the model in which person-organization fit is related to life satisfaction and turnover intentions, and life satisfaction is related to turnover intentions was given the best fit to the data. According to this, perceptions about fit with the organization was not only related to attitudes of the employees' such as job satisfaction or turnover intentions, but also it was significantly related to employees' general belief about their life satisfaction. This study highlighted the importance of life satisfaction which has not been examined in the previous studies of person-environment fit and the results were discussed by using relevant literature.

Key words: Person-organization fit, life satisfaction, turnover intentions

Birey-çevre uyumu, bireylerin iş, örgüt, grup veya meslek gibi kendilerinin içinde bulunduğu çevre ile aralarında oluşan eşleşme, uygunluk, bağdaşma ya da benzerliğin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Ostroff ve Schulte, 2007; Pervin, 1968; Schneider, 1987; Warr, 2007). Kristof'a (1996) göre uyum, "kişi ve örgüt (çevre) arasındaki uygunluktur ve bu (a) en az biri diğerinin ihtiyaçlarını karşıladığında, (b) benzer temel özellikleri paylaştıklarında, (c) ya da her ikisi de ortaya çıktığında gerçekleşir" (s. 4-5). Çevreleriyle uyum içinde olan çalışanlar işlerinde de çok daha mutlu ve verimli olurlar (Muchinsky ve Monahan, 1987). Bireyin çevresiyle uyum içinde olması, yani bireyin değerleriyle çevresinin değerlerinin benzer olması ya da bireyin ihtiyaçlarının çevre tarafından karşılanması, iş doyumu, örgüte bağlılık, performans, birey sağlığı gibi pozitif sonuçların ortaya çıkmasını kolaylaştırır (örn., Arthur, Bell, Villado, ve Doverspikie, 2006; Cable ve DeRue, 2002; Moos, 1987).

Birey-çevre uyumu araştırmalarında kullanılan iki temel bakış açısı benzerlik (supplementary) uyumu ve tamamlayıcı (complementary) uyum (Muchinsky ve Monahan, 1987) olarak adlandırılır. Benzerlik uyumu (Kristoff, 1996; Muchinsky ve Monahan, 1987) boyutunda bireyler, çevrelerindeki diğer kişilerle benzer özelliklere, değerlere, normlara ya da ilgilere sahip oldukları için çevreyle uyum içinde olduklarını düşünebilirler. (Cable ve Edwards, 2004). İkinci yaklaşım olan tamamlayıcı uyumda ise daha önceden ortamda eksik olan bir şeyin birey tarafından giderilmesi sonucunda birey-çevre uyumu oluşur (Muchinsky ve Monahan, 1987). Bu boyut ihtiyaç-tamamlama uyumu (needs-supplies fit) ve talep-yetenek uyumu (demands-abilities fit) (Cable ve DeRue, 2002; Edwards ve Shipp, 2007; French, Caplan, ve Harrison, 1982; Ostroff ve Schulte, 2007) olmak üzere iki şekilde tanımlanmıştır. Çalışanların ihtiyaçları ile örgütlerin bu koşulları sağlama arasındaki uyum, ihtiyaç tamamlama uyumu olarak adlandırılırken (Edwards ve Shipp, 2007; French, Caplan, ve Harrison, 1982; Ostroff ve Schulte, 2007); işyerindeki gerekliliklerin çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleriyle karşılabilmeleri ve böylece talepler ve yetenekler arasındaki uyumun oluşması ise talep-yetenek uyumu olarak tanımlanmıştır (French, Caplan, ve Harrison, 1982; Kristof, 1996). Diğer taraftan birey-çevre uyumu araştırmaları çevreyi pek çok farklı düzeyde ele almaktadır. Örneğin çevre örgüt, iş, takım, yönetici gibi pek çok farklı düzeylerde çalışılabilir. Birey-çevre araştırmalarında, çevrenin nasıl incelendiği ile araştırmada kullanılan bakış açısı da farklılaşabilmektedir. Çoğunlukla birey-örgüt uyumu düzeyinde yapılan araştırmalarda benzerlik uyumu bakış açısı ele alınırken, değerler, hedefler, kişilik özellikleri ya da kültür arasındaki uyum ölçülmektedir (Adkins, Russell ve Werbel, 1994; Cable ve Edwards, 2004; Chatman, 1991). Diğer taraftan birey-iş uyumu düzeyinde

yapılan çalışmalarda daha çok tamamlayıcı uyum bakış açısı tercih edilmekte ve ihtiyaç-tamamlama uyumu ve talep-yetenek uyumu kavramları kullanılmaktadır (Cable ve Edwards, 2004; Kristof-Brown, 2000).

Birey-çevre konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde en çok ilgi çeken düzeyin örgüt uyumu olduğu görülebilir. Birey-örgüt uyumu, bireyin ve örgütün benzer özelliklere sahip olmaları ya da birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamaları ile birey ve örgüt arasındaki uyum olarak tanımlanır (Kristof, 1996). Birey ve çalıştığı örgüt arasındaki uyum, örgüt performansını etkiler (Arthur ve ark., 2006); uyum örgütsel yurttaşlık ve işyerinde kalma ile ilişkilidir (Cable ve DeRue, 2002; Saks ve Ashforth, 1997); ayrıca iş doyumu ve işe bağlılığın iyi bir yordamacısıdır (Cable ve Judge, 1996). Bunun yanı sıra bireyin ve örgütün değerleri arasındaki uyumsuzluk bilişsel çelişki ve doyumсуzulğa neden olmaktadır (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991).

Uyum çalışmalarında pek çok farklı yaklaşım kullanılmıştır. Bazı araştırmacılar (örn., Holland, 1997; Meglino, Ravlin ve Adkins, 1998) meslek psikolojisinden etkilenmişlerdir. Örneğin Meir (1989), Holland'ın (1964) mesleki ilgiler yaklaşımı temelinde işle ilgili tercihler ve mesleki ilgiler arasındaki uyumun artmasıyla bireylerin doyum düzeylerinin de artacağını belirtmiştir. Diğer bir deyişle, birey ve çevresi arasında var olan uyum, pozitif sonuçlara ilişkin beklentimizi de artırır. Birey-çevre uyumu konusundaki temel yaklaşımlardan bir diğer ise Dawis ve Lofquist'in (1984) işe uyum yaklaşımıdır (theory of work adjustment). Bu yaklaşıma göre "bireyler çevreleriyle uyumaya/benzeşmeye çalışırlar ve bu uyumayı sağladıklarında da bunu devam ettirmeye çalışırlar" ve bu uyuma " birey ve çevre arasındaki uyumlu ilişki" olarak tanımlanır (Lofquist ve Dawis, 1991, 18, 22).

Diğer taraftan sosyal kimlik kuramına (social identity theory) göre bireyler toplumda kendilerine bir yer edinme ihtiyacı içindedirler ve bunun için de grup üyeliklerini kullanırlar (Tajfel ve Turner, 1986). Grubun üyesi olmak bireyin kendilik kavramını biçimlendirir (Tajfel ve Turner, 1986). Böylece bireyler, kendilerini buldukları örgütlerde de bu sosyal gruplara üyelikleri ile tanımlarlar (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994). Örgütsel kimlik ve bireyin kendilik kavramı arasındaki benzer özellikler örgütsel kimliği oluşturur. Yani birey, kendisini örgütün sahip olduğu özelliklerle nitelerse yüksek dereceli örgütsel kimlik ortaya çıkar (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994), ancak bireysel özelliklerle örgütün özellikleri arasında uyuma olmazsa, o zaman bilişsel çatışma oluşur ve olumsuz tutumlar ortaya çıkar (Cable ve Edwards, 2004). Tajfel ve Turner (1986) bireyin kendisini bir grupla tanımlamasının bireyin kendilik kavramına o grubun normlarını ve değerlerini dahil etmesi anlamına geleceğini vurgulamışlardır. Yani çalışan-

ların kendilerini tanımlarken çalıştıkları örgüt ve orada çalışanların değer ve normlarını kullanmaları, birey-örgüt uyumlarının yüksek olduğu anlamına geleceği için çalışanların işyeriyle ilgili tutumlarını yordamamıza da yardımcı olmaktadır. Birey-çevre uyumu araştırmalarında ele alınan bir diğer yaklaşım ise Schneider'in (1987) çekim-seçim-ayrılma (attraction-selection-attrition) yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre birbirlerine benzeyen bireyler hedeflerinin benzer olduğu ortamlara çekilirler, orada çalışmak üzere seçilirler ve orada çalışmaya devam ederler. Ancak çalışanlar bu ortama uymadıklarına inanırlarsa o zaman uzaklaşma gerçekleşir yani diğer bir anlamda bu bireyler işyerinden ayrılırlar (Schneider, 1987).

Diğer taraftan birey-örgüt uyumunun pek çok değişken için önemli bir öncül olduğu düşünülmüştür. Yapılan çalışmalarda araştırmacıların ilgisini çeken belli başlı değişkenler iş doyumunu, örgüte bağlılık ya da işten ayrılma niyeti gibi örgütsel psikolojide önem verilen sonuçlar olmuştur. Araştırmacıların bu bağlamda sıklıkla ele aldıkları işten ayrılma niyeti hem çalışan hem de örgüt açısından anlaşılması önemli bir değişkendir. İşinden memnun olmayan çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu pek çok çalışmada bulunmuştur (örn., Dick ve ark., 2004; Hom, Caranikas-Walker, Prussia ve Griffeth, 1992; Spector, 1997; Spector ve Jex, 1991). Buna göre iş doyumunun düşük olması çalışanların işten ayrılma niyetini belirginleştirmektedir. Tett ve Meyer (1993) iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif ilişki ($r = -.58$) bulmuşlardır. Aynı şekilde Spector ve Jex (1991) iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasında benzer bir ilişki bulmuşlardır ($r = -.59$). Sosyal kimlik kuramı ve Scheider'in (1987) çekim-seçim-ayrılma yaklaşımları çerçevesinde ele alındığında bireyin değerleri ile örgüt değerlerinin uyuşmaması halinde düşük iş doyumunu ya da yüksek işten ayrılma niyeti gibi negatif tutumların ortaya çıkması olağandır. Lauver ve Kristof-Brown (2001) birey-örgüt uyumunun, iş doyumuna göre işyerinden ayrılma niyetlerinin de daha iyi bir yordayıcısı olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde değerlerin iş doyumunu etkilediği (Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979); ya da değerlerin birleşiminin ve işten beklenenlerin iş doyumunu (Steers ve Mowday, 1981) bunun da işten ayrılma niyetini etkilediğini (Lee ve Mitchell, 1994; Lee ve Mowday, 1987) gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Steers ve Mowday (1981) iş doyumunu, örgütsel bağlanma, işe katılım gibi duygusal tepkilerin örgütsel özelliklerin, değerlerin ve iş yeri tarafından karşılanan bireysel beklentilerin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim iş yerinden ayrılma niyeti de bu duygusal tepkiler ve iş dışındaki etkilerin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır (Steers ve Mowday, 1981). Steers ve Mowday'ın (1981) işten ayrılma niyetine ilişkin modelini test eden Lee ve Mowday (1987), araştırmaya katılan

banka çalışanlarına bankanın kalite standartları ile operasyonel süreçlerinin, kendi bireysel ve profesyonel değerleriyle ne kadar tutarlı gördüklerini sormuş, yani bir anlamda birey-örgüt uyumu, bireyin değerleri ve örgütün değerleri arasındaki uyum ölçülmüştür. Bu araştırmada değerler ile iş doyumunu arasındaki ilişki .47, değerler ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki -.27, ve iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ise -.44 olarak bulunmuştur (Lee ve Mowday, 1987). Başka bir çalışmada da iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasında bulunan ilişki -.59 olmuştur (Spector ve Jex, 1991). Yani bireyin çalıştığı örgüte ne kadar uyum içinde olduğuna ilişkin düşüncesiyle işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Birey-çevre uyumu konusunda Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde oldukça sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmaktadır. Yapılan çalışmalarda sıklıkla ele alınan değişkenler iş doyumunu ve işe bağlılık olmuştur. Örneğin Ulutaş (2010) birey-örgüt uyumuyla iş doyumunu, işe bağlılık ve verimlilik arasında pozitif ilişki bulurken, iş stresi ve çatışma ile negatif ilişki olduğunu bulmuştur. Aynı şekilde Karakurum (2005) da birey-örgüt uyumu ile iş doyumunu, örgüte bağlılık ve performans arasında pozitif ilişki elde etmiştir. Birey-örgüt uyumu ve birey-iş uyumunun hem işle ilgili hoşnutsuzluk hem de stres ve kaçınma ile ilişkili olduğu bulunmuş ve sosyal desteğin bu ilişkide önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur (Yıldırımbulut, 2006). Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum ve iş doyumunu ilişkisini inceleyen Taşdan (2008) değişkenlerin arasında anlamlı ilişki olduğunu bulgulamıştır. Sonuç olarak birey-çevre uyumu alanında önemli görülen bir çalışma konusu olmasına ve literatürde bu konuda pek çok çalışma olmasına rağmen Türkiye'de bu konuda yapılan çalışmalar sınırlı sayıda ve bu çalışmaların pek azı örgütsel psikolojide kullanılan yaklaşımları kullanmışlardır.

Diğer taraftan birey-örgüt uyumu çalışmalarında göze çarpan önemli bir ayrıntı araştırılan değişkenlerin iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma ya da performans gibi iş yeriyle doğrudan ilişkili konular olmasıdır. Ancak örneğin işle ya da işyeriyle doğrudan ilişkisi olmayabilecek, bireylerin iyi oluş halinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilen yaşam doyumuna (Linley, Maltby, Wood, Osborne ve Hurling, 2009) ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlamak oldukça zordur. Bu çalışmada hem literatürdeki bu eksikliğin giderilmesi hem de Türkiye'de birey-çevre uyumu literatürüne katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Yaşama İlişkin Doyum

Özellikle son on yılda psikoloji alanında daha sıklıkla araştırılan olumsuz duygu durumu çalışmalarına bir tepki olarak ve bireylerin hayatta elde ettikleri pozitif sonuçlara olan etkisi nedeniyle (Lyubomirsky, King ve

Diener, 2005) bireylerin iyi oluş halini inceleyen araştırmalar oldukça önem kazanmıştır (Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999). İnsanlar kendilerini mutlu hissettiklerinde çoğunlukla olumlu bir duygu durumuna sahip olurlar. Olumlu duygu durumuna sahip olmak bireyleri daha aktif olmaları için teşvik eder; bu da hayatta daha başarılı olmalarını destekler (Lyubomirsky, King ve Diener, 2005). Yaşama ilişkin doyum, yüksek kendilik değeri, olumlu düşünme ve düşük oranda depresyonla ilişkilidir ve öznel iyi oluş hali için temel gereksinimlerden biridir (Compton, Smith, Cornish ve Qualls, 1996; Steger, Kashdan, Sullivan ve Lorentz, 2008). Öznel iyi oluş halinin bu bileşeni (Andrews ve Withey, 1976) “birey tarafından seçilen bir ölçüte göre kişinin hayat kalitesine ilişkin global bir değerlendirme” olarak tanımlanır (Shin ve Johnson, 1978, s. 478).

Pek çok kişi için iş, hayatın önemli bir bölümünü oluşturur (Rain, Lane ve Steiner, 1991) ve hayat kalitesinin değerlendirilmesinde kritik bir rol oynaması beklenir. Ne yazık ki örgütsel psikoloji çalışmalarında yaşam doyumunu ile ilgili bulgulara rastlamak çok da kolay olmamaktadır. Haziran 2011’de, altı temel işletme ve endüstri/örgüt psikolojisi dergisinde, “yaşam doyumunu” ve “iş doyumunu” kelimelerinin kullanılma sıklığını araştıran Erdogan, Bauer, Truxillo ve Mansfield (2012), iş doyumunun 1166 makalede kullanılmasına rağmen sadece 48 tane çalışmada yaşam doyumunu kelimesinin kullanılmış olduğunu bulmuşlardır. Araştırmacılar, iş ve çalışanla ilgili olan literatürde yaşam doyumunu kavramının görmezden gelindiği kadar, yaşam doyumunu literatüründe de aynı şekilde işyeri alanının görmezden gelindiğini vurgulamışlardır (Erdogan, Bauer, Truxillo ve Mansfield, 2012). Buna göre yaşam doyumuyla ilgili olarak yayınlanan 6160 makalenin sadece 193 tanesi çalışan bireylerle ya da işyerinde yapılmış çalışmalardır. Araştırmacılar çalışan örneklerinin çoğunlukla halk sağlığı ya da eğitim gibi farklı alanlardaki yayınlarda karşılaşıldığını, ancak bu çalışmaların da yönetimle ilgili kuramlardan uzak olduğu için eleştirmişlerdir (Erdogan, Bauer, Truxillo ve Mansfield, 2012). Ayrıca örgütsel psikolojide ele alınan bazı konular gibi birey-çevre uyumu konusunun da yaşam doyumunu anlamak için ele alınması gereken konulardan biri olduğunu belirtmişlerdir (Erdogan, Bauer, Truxillo ve Mansfield, 2012).

Yaşam doyumunu çalışmalarında kullanılan iki temel yaklaşım vardır: yukarıdan aşağıya yaklaşımı (top-down approach) ve aşağıdan yukarıya yaklaşımı (bottom-up approach). Yukarıdan aşağıya yaklaşımında yaşam doyumunu değişmez kişilik özelliklerinin bir sonucu olarak incelenir (Erdogan, Bauer, Truxillo ve Mansfield, 2012; Lance, Mallard ve Michalos, 1995). Bu yaklaşım çerçevesinde yapılan çalışmalarda, pozitif duygulanım, negatif duygulanım, beş faktör kişilik özelliği, dışadönüklük, nevrotik kişilik gibi özelliklerin, yaşam doyumunu ne

kadar açıkladığı üzerinde durulur (Erdogan, Bauer, Truxillo ve Mansfield, 2012; Lance, Mallard ve Michalos, 1995). Diğer yaklaşım olan aşağıdan yukarıya ise yaşam doyumunu hayatın farklı alanlarından elde edilen doyumların sonucunda ortaya çıkar (Diener, 1984). Bu düşünceye göre yaşam doyumunu belirleyen, yaşama ilgili alanlardan birey için önemli olanın onu ne kadar tatmin ettiği (Erdogan, Bauer, Truxillo ve Mansfield, 2012; Lance, Mallard, Michalos, 1995). Her ne kadar bazı araştırmalarda yaşam doyumunu ve iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olmadığı bulunmuş olsa da (örn., Ton ve Hansen, 2001) çoğunlukla araştırmalarda yaşam doyumunu ve iş doyumunu arasında yüksek ilişki görülmüştür (örn., Judge ve Watanabe, 1993; Rice, Near, ve Hunt, 1980). Bu iki değişken arasında bulunan ortalama ilişki .40 civarındadır (Bowling, Eschleman ve Wang, 2010). Literatürde en çok destek alan taşınma (spillover) yaklaşımına göre hayatın bir alanındaki duygular diğer alanlardaki duyguları da etkiler (Spector, 1997). Buna göre iş doyumunu yüksek bireylerin yaşam doyumlarının da yüksek olması beklenir (Bowling ve Hammond, 2008; Rain, Lane ve Steiner, 1991). 1976 yılında 10 ülkede 8622 kişiden toplanan verinin kullanıldığı çalışmada Near ve Rechner (1993) işle ilgili olmayan doyum ve yaşam koşulları kontrol edildiğinde, iş doyumunun yaşam doyumunun % 1’lik varyansını açıkladığını rapor etmişlerdir.

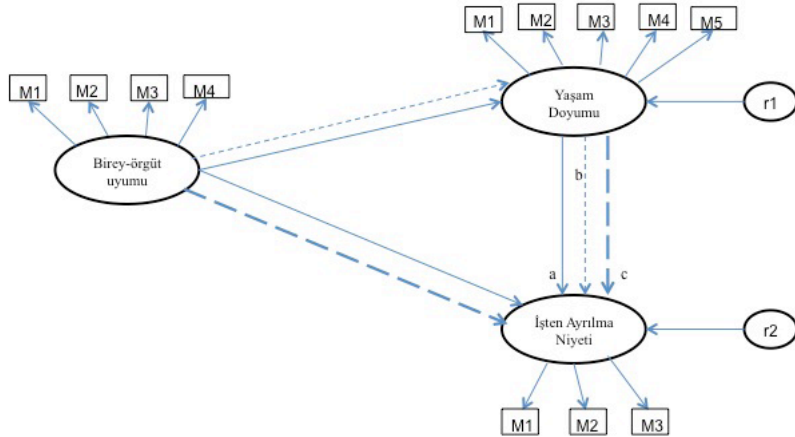
Holland’ın (1985) uyum kuramı pek çok araştırmacı tarafından test edilmiş ve uyum ve iyi oluş hali ölçümleri arasında anlamlı ilişkinin varlığı belirlenmiştir (Lachterman ve Meir, 2004). Örneğin bir çalışmanın tercihleri iş yeri tarafından karşılanırsa, işyeri doyumunu, meslek doyumunu ve iş ortamı doyumunu gibi pozitif sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Lachterman ve Meir, 2004). Birey-çevre arasındaki uyumun yüksek olması önemlidir çünkü yüksek uyum yüksek kendilik değeri ve pozitif kimlik gibi olumlu sağlık sonuçlarını beraberinde getirir (Van-Harrison, 1978). Bireyler ihtiyaçları, istekleri ya da arzuları çevreleri tarafından karşılandığında mutlu olurlar (Shin ve Johnson, 1978). Bu düşünceye göre birey çevresiyle uyum içinde olduğunu düşündüğünde yaşama ilişkin doyumunun da yüksek olması beklenir.

Erdogan, Bauer, Truxillo ve Mansfield (2012) aşağıdan yukarıya yaklaşımını temel aldıkları modellerinde, iş ve işyeriyle ilgili özelliklerin, yaşama ilişkili olan diğer alanlarda yarattıkları doyumla yaşam doyumunu etkileyeceklerini belirtmişlerdir. Bu modele göre işyeriyle ilişkili olan ve yaşam doyumunun öncülleri olabilecek üç temel kaynak, çalışanın ihtiyaçlarının doyumunu, dikkatli davranış (mindful activity) ve işle ilişkili olarak yaşanan gerilim olarak belirlenmiştir (Erdogan, Bauer, Truxillo ve Mansfield, 2012). İhtiyaçlar perspektifinden bakıldığında çalışanların pek çok ihtiyacı vardır ve bunların örgüt tarafından karşılanması yaşam doyumunu

etkiler (Erdogan, Bauer, Truxillo ve Mansfield, 2012). Diğer taraftan düşünceli davranışlar adı altında incelenen öncüllerden biri de yapılan işin anlamıdır. Burada araştırmacılar, çalışanların ilgileri ya da değerlerinin iş yerinde bulacakları anlam için önemli olduğunu ve bunun da yaşam doyumunu etkileyeceğini belirtmişlerdir (Erdogan, Bauer, Truxillo ve Mansfield, 2012). Erdogan, Bauer, Truxillo ve Mansfield (2012) birey-çevre uyumunun yaşam doyumuyla ilişkisi açısından yeteri kadar çalışılmadığını ancak bu ilişkinin araştırılmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Literatürde birey-çevre uyumu ve yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen çalışmaya rastlamak zor olsa da, hem birey-örgüt uyumu ile iş doyumunu hem de iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları birey-örgüt uyumunun iş doyumuyla anlamlı ilişkisi olduğu bulan çalışmalardır (örn., Arthur ve ark., 2006; Cable ve DeRue, 2002; Cable ve Edwards, 2004; Cable ve Judge, 1996; Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Saks ve Ashforth, 1997). Buna göre yüksek birey-örgüt uyumu iş doyumunu için anlamlı bir yordayıcı olmaktadır (Cable ve Judge, 1996; Lauver ve Kristof-Brown, 2001). Diğer taraftan literatürde özellikle yaşam doyumunu ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye odaklanmış diğer bazı çalışmalarda bulunmaktadır (örn., Bowling, Eschleman ve Wang, 2010; Chacko, 1983; Judge ve Watanabe, 1993; Lent ve Brown, 2008; Rain, Lane ve Steiner, 1991; Tait, Padgett ve Baldwin, 1989). Hatta Erdogan, Bauer, Truzillo ve Mansfield (2012) yaptıkları ve 193 çalışmayı inceledikleri çalışma sonucunda önerdikleri modelde iş doyumunun aslında işle ilişkili öncüller ve yaşam doyumunu arasında bir aracı değişken olabileceğini belirtmişlerdir.

Özetle, bu çalışmada, birey-örgüt uyumunun iş ya da işyeri dışındaki bir değişken olan yaşam doyumunu ile olan ilişki incelenecektir. İnsanların ihtiyaçları, talepleri ya da istekleri çevreleri tarafından karşılandığında mutlu oldukları bilinmektedir (Shin ve Johnson, 1978). Bu düşünceye göre birey ve çevre arasında algılanan yaşam ilişkisi ve uyumun yaşam doyumunu da arttırması beklenir. Bununla birlikte birey-çevre uyumu çoğunlukla iş yerinde ve bu tür değişkenlerle beraber incelenmiş, yaşam doyumunu öznel iyi oluşun önemli bir ölçümü olmasına ve mutlu olmanın olumlu sonuçları beraberinde getirdiği bilinmesine rağmen çok az sayıda çalışmada iş tutumları ya da örgütsel sonuçlar dışındaki konular ele alınmıştır (Lachterman ve Meir, 2004). Şimdiki kadar yapılan çalışmalarda birey-örgüt uyumu ve işyerinden ayrılma niyeti pek çok çalışmada ele alınmış ancak yaşama ilişkin doyum hiçbir çalışmada incelenmemiştir. Bu ilişki taşınma kuramı açısından ele alındığında, yaşam doyumunu iş doyumuyla pozitif ilişkiye sahip olduğundan ve yukarıda bahsedilen çalışmaların bulgularına dayanarak birey-örgüt uyumu yüksek olan çalışanların yaşam doyumlarının da iş doyumları gibi yüksek olması beklenebilir.

Bu çalışmanın amacı birey-örgüt uyumu, işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumları arasındaki olası ilişkiyi incelemektir. Bu doğrultuda önerilen yapısal eşitlik modelinde birey-örgüt uyumu dört sürekli gözlenen değişkeni olan bir ölçme modeli, yaşam doyumunu beş sürekli gözlenen değişkeni olan bir ölçme modeli ve işten ayrılma niyeti üç sürekli gözlenen değişkeni olan bir ölçme modeli olarak test edilmiştir. Önerilen modelde (Şekil 1) birey-örgüt uyumunun hem yaşam doyumunu hem de işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisinin yanısıra yaşam doyumunun işten ayrılma niyetiyle anlamlı ilişkisi olacağı düşünül-



Şekil 1. a: Önerilen Model; b: Alternatif Model 1; c: Alternatif Model 2

müştür. Bu üç değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerinin önemini test edebilmek için iki ayrı alternatif model de öncelikle birey-çevre uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki yol (path) modelden çıkartılmış ve alternatif olarak test edilen diğer modelde ise birey-çevre uyumu ile yaşam doyumu arasındaki yol modelden çıkartılmıştır; ve bu üç model birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

Sonuç olarak şimdiye kadar bahsedilen tüm yaklaşımların ve araştırmaların ışığında bu çalışmada birey-çevre uyumu literatüründe ele alınmamış ancak çalışanların iyi oluş halini ifade eden önemli bir değişken olan yaşam doyumu, hem örgüt uyumu hem de işten ayrılma niyeti ile ilişkisi açısından incelenmek üzere şu temel hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Birey-örgüt uyumu yüksek olanların yaşam doyumları, birey örgüt uyumu düşük olanlara göre daha yüksektir.

Hipotez 2: Birey-örgüt uyumu yüksek olanların iş yerinden ayrılma niyeti, birey-örgüt uyumu düşük olanlara göre daha düşüktür.

Hipotez 3: Birey-örgüt uyumu yaşam doyumuyla pozitif ilişkili, işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkiye sahiptir.

Hipotez 4: Yaşam doyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır.

Son olarak önerilen model yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

Yöntem

Katılımcılar

Bu araştırmaya 283 çalışan katılmıştır. Katılımcıların % 48'i kadın ve % 52'si erkektir. Çalışanların % 80'i özel şirketlerde çalışmaktadır ve tam zamanlı çalışanlar katılımcıların büyük bir kısmını oluşturmuştur (yarı zamanlı n = 40, tam zamanlı n = 241). Katılımcılar farklı sektörlerde çalışmaktadırlar. Buna göre dağılım şu şekilde olmuştur; %10 Eğitim, % 10 Enerji, % 5 Otomotiv, %12 Sağlık, % 5 Satış ve Pazarlama, % 20 Hizmet, % 2 Güvenlik, % 5 Gıda, % 2 Bilişim, % 5 İnşaat, % 3 Eğlence. Katılımcıların yaş ortalaması 30.93'tür ($S = 9.11$) ve katılımcıların yaş aralığı 16 ile 61 arasındadır. Katılımcıların iş yerindeki kıdem ortalaması 5.59 yıldır ($S = 6.38$).

Ölçme Araçları

Birey-Örüt Uyumu. Çalışanların çalıştıkları işyerine ne kadar uyumlu olduklarına ilişkin algıları Cable ve Judge (1996) ile Saks ve Ashforth (1997) tarafından kullanılan 4 madde ile ölçülmüştür. Birey-örgüt uyumu bireyin değerleri ve kişiliği ile örgütün değerleri ve kişilik arasındaki benzerlik olarak tanımlanmıştır. Maddelerin Türkçe'ye standardizasyonu Uysal Irak (2013) tarafından yapılmıştır. Dört maddelik ölçeğin güvenilirliği .86 olarak bulunmuştur.

Yaşam Doyumu. Yaşam Doyumun ölçmek için Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen ve Yetim (1993) tarafından Türkçe'ye uyarlanan beş maddeden oluşan Yaşam Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin güvenilirliği .87 olarak rapor edilmiştir (Diener, Emmons, Larsen ve Griffin, 1985). Yetim'in (1993) çalışmasında ise güvenilirlik .86 olarak belirtilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin güvenilirliği .84 olarak bulunmuştur.

İşten Ayrılma Niyeti. Cammann, Fichman, Jenkins, ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen üç maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin iç geçerliği .86 olarak bulunmuştur. Üç maddenin Türkçe'ye standardizasyonu Gül, Oktay ve Gökçe (2008) tarafından yapılmıştır. Bu standardizasyon sonucu elde edilen Cronbach Alpha .73'tür. Bu çalışmada da ölçeğin iç geçerliği .74 olarak bulunmuştur.

Demografik Bilgi Formu. Çalışmada ayrıca çalışanlardan yaş, cinsiyet, çalışılan sektör, çalışma şekli (tam zamanlı ya da yarı zamanlı), örgütün niteliği (özel ya da devlet), ve işyerinde ne kadar zamandır çalışıldığına ilişkin bilgiler alınmıştır.

Bulgular

Verilerin çok değişkenli istatistiğin temel sayıtları olan normallik, doğrusallık ve örneklem varyanslarının homojenliğini karşılama durumu test edilmiş (Tabachnick ve Fidell, 2007), verilerin aşırı puana sahip olup olmadıkları incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda çok değişkenli aşırı değerler Mahalanobis uzaklığına ($p < .001$); tek değişkenli aşırı değerler z dağılımına ($|z| \geq 3.50$) göre değerlendirilmiş ve verilerde aşırı puana sahip 2 katılımcı analizden çıkartılmıştır. Analizler geriye kalan 281 kişi üzerinden yürütülmüştür.

Ortalama, standard sapma, değişkenler arasındaki korelasyonlar ve iç geçerlik katsayıları Tablo 1'de belirtilmiştir. Tüm değişkenler önerilen değerlerin (.70) üstünde güvenilirliğe sahiptir (McAllister ve Bigley, 2002; Nunnally, 1973). Korelasyon değerleri beklenen doğrultuda olmuş ve önerilen hipotezleri desteklemiştir. Buna göre birey-örgüt uyumu ve yaşam doyumu arasında pozitif anlamlı bir ilişki ($r = .43$), birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma arasında negatif anlamlı bir ilişki ($r = -.52$) ve yaşam doyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif anlamlı bir ilişki ($r = -.40$) bulunmuştur.

Hipotezleri test etmeye başlamadan önce değişkenler demografik özellikler açısından incelenmiştir. Buna göre çalışanların cinsiyetlerine göre birey-çevre uyumu, yaşam doyumu ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı fark olup olmadığını araştırmak için ANOVA yapılmıştır. Varyans analizi sonuçlarına göre kadın ve erkek çalışanların birey-örgüt uyumları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F_{1,266} = 4.43, p = .04$).

Tablo 1. Ortalama, Standart Sapma, Cronbach Alpha ve Değişkenler Arası İlişkiler

	<i>Ort.</i>	<i>S</i>	1	2	3	4
1. Birey-örgüt uyumu	18.72	4.41	(.86)			
2. Yaşam doyumu	17.51	4.55	.43**	(.84)		
3. İşten ayrılma niyeti	6.91	3.22	-.52**	-.40**	(.74)	
4. Yaş	30.93	9.11	.05	.02	-.05	
5. İşyerindeki kıdem	5.59	6.38	.09	.03	-.05	.65**

** $p < .01$

Buna göre kadınların birey-örgüt uyum ortalamalarının ($Ort. = 19.31$) erkeklerin birey-örgüt uyumu ortalamalarından ($Ort. = 18.18$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaşam doyumu açısından incelendiğinde yine kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F_{1,274} = 4.95, p = .03$). Buna göre kadınların yaşam doyumu ortalamaları ($Ort. = 18.13$) erkeklerin yaşam doyumu ortalamalarından ($Ort. = 16.92$) daha yüksektir. İşten ayrılma niyetleri açısından kadın ve erkek arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

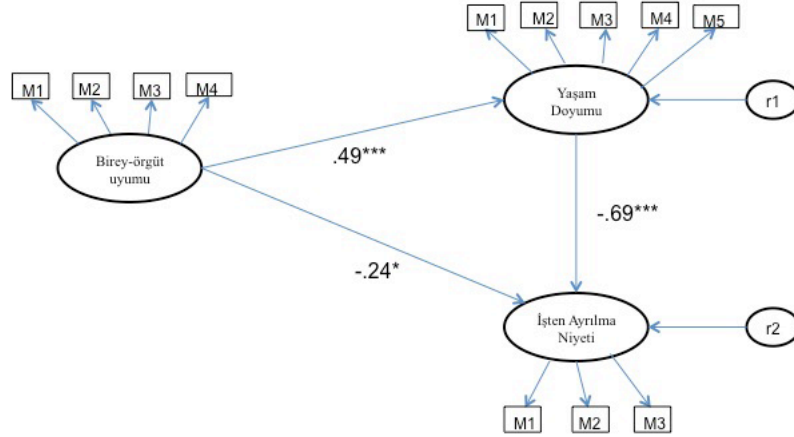
Birey-örgüt uyumu yüksek ve düşük olan çalışanların yaşam doyumu ve işyerinden ayrılma niyetlerini arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için MANOVA analizi yapılmıştır. MANOVA analizinden önce Box's M testi ile kovaryans homojenliği test edilmiş varsayımın karşılandığı görülmüştür. Öncelikle birey-örgüt uyumundan yüksek ve düşük grupları belirlemek için bu puanlar için ortanca hesaplanmıştır. Buna göre 20 ve daha üstü puan alanlar yüksek birey-örgüt uyumu, 19 ve altı puan alanlar ise düşük birey-örgüt

uyumu olarak gruplara atanmıştır. Buna göre yüksek uyum grubunda 142 birey, düşük uyum grubunda 120 çalışan bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre birey-örgüt uyumunun yüksek ya da düşük olmasının bağımlı değişkenler olan yaşam doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur (Wilks $\lambda = .80, F_{2,259} = 32.17, p = .000, \eta^2 = .20$, etki gücü 1.00). Buna göre birey-örgüt uyumu düşük olanların ($Ort. = 8.25$) işten ayrılma niyeti puanları birey-örgüt uyumu yüksek olanlara ($Ort. = 5.76$) göre daha yüksekken; birey-örgüt uyumu yüksek olanların ($Ort. = 19.09$) yaşam doyumları, birey-örgüt uyumu düşük olanlara ($Ort. = 15.87$) göre daha yüksek olarak bulunmuştur.

Son olarak değişkenler arasında hipotez edilen ilişkiler modellenmiş ve yapısal eşitlik modeli AMOS 7.0 ile test edilmiştir. Buna göre önerilen modeller ve alternatif modeller test edilirken sürekli gözlenen değişkenlerle yapısal eşitlik modeli yapılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre ilgili model ve veri uyumunun iyi olduğu görülmüş ancak önerilen alternatif modeller-

Tablo 2. Test Edilen Tüm Modellerin Uyum İndeksleri ($N = 281$)

Modelin Tanımı	χ^2	sd	CFI	GFI	RMSEA	RMR
(hipotez edilen model)						
Birey-örgüt uyumu → İşten ayrılma niyeti	144.80	51	.94	.92	.08	.09
Birey-örgüt uyumu → Yaşam doyumu						
Yaşam doyumu → İşten ayrılma niyeti						
(alternatif model 1)						
Birey-örgüt uyumu → İşten ayrılma niyeti	204.14	52	.90	.89	.10	.23
Yaşam doyumu → İşten ayrılma niyeti						
(alternative model 2)						
Birey-örgüt uyumu → Yaşam doyumu						
Yaşam doyumu → İşten ayrılma niyeti	184.59	52	.91	.90	.09	.16



Şekil 2. Önerilen Modelden Elde Edilen Regresyon Puanları, * $p < .05$; *** $p < .001$

de bu model veri uyumu bulunamamıştır (Tablo 2). Buna göre önerilen modeldeki uyum indekslerinden bazıları; $\chi^2(51) = 144.79$, $p = .00$, NCI (χ^2/sd) = 2.84, CFI = .94, RMR = .09 olarak bulunmuştur. Önerilen ve alternatif modellere ait uyum indeksleri Tablo 2'de belirtilmiştir. Önerilen model ve alternatif modeller karşılaştırıldığında en iyi uyumun önerilen modelde elde edildiği görülmüştür (Byrne, 2001). Chi kare değerleri incelendiğinde önerilen model olan yani birey-örgüt uyumunun yaşam doyumunu ve işten ayrılma niyetini yordadığını, ayrıca yaşam doyumunun işten ayrılma niyetini yordadığını test eden modelin en düşük chi kareye sahip olduğunu ve diğer uyum indekslerinin de daha yüksek değerler olduğu görülmüştür. Alternatif modellerden en iyi çalışan model ise ikinci alternatif modeldir. Bu modelde sadece birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki yol modelden çıkartılmıştır.

Tartışma

Bu çalışmada birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumunu ile ilişkisi incelenmiş ve birey-çevre uyumu çalışmalarında daha önce ele alınmamış olan yaşam doyumunun bu iki değişkenle ilişkisi araştırılmıştır. Analiz sonuçları yaşam doyumunun iş doyumunu gibi hem birey-örgüt uyumuyla hem de işten ayrılma niyetiyle anlamlı ilişkisi olduğunu göstermiştir. Buna göre birey-örgüt uyumu yüksek olan çalışanların birey-örgüt uyumu düşük olan çalışanlara göre yaşam doyumları da daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu daha önce de bahsedilen kuramlar çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanın çevresiyle uyum içinde olmadığını düşünmesi durumunda olumsuz tutumların ortaya çıktığı

(Cable ve Edwards, 2004) düşüncesini desteklemektedir. Yaşam doyumunu daha önce yapılan birey-çevre uyumu araştırmalarında ele alınmış bir değişken olmasa da işin, hayatın önemli bir parçasını oluşturması ve işten alınan doyumun yaşam doyumunun önemli belirleyicilerinden olması çalışanların, birey-örgüt uyumunun yaşama doyumunu üzerinde etkili bir faktör olduğunu göstermiştir. Bu bulgu daha öncede belirtilen genel yaşam doyumunun hayatın çeşitli alanlarından elde edilen öznel doyumların ağırlığına göre ortaya çıkacağı (Lance, Mallard ve Michalos, 1995) düşüncesini destekler niteliktedir. Sonuçlar sosyal kimlik kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde de araştırma sonuçları daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. Örneğin Dick ve arkadaşlarının (2004) önerdikleri modelde örgütün normları ve kimliğinin örgütsel kimliği oluşturduğu ve bunun da iş doyumunu ve işten ayrılma niyetini yordadığı belirtilmiştir. Bu çalışma sonuçları birey-örgüt uyumunun sadece işle ilişkili sonuçlar için değil işle doğrudan ilişkili olmayan değişkenler için de önem verilmesi gereken bir konu olduğunu göstermiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde birey-örgüt uyumu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin orta düzeyde ancak örgütsel psikoloji araştırmaları için önemli bir değer olduğunu görebiliriz.

Test edilen modeller karşılaştırıldığında önerilen model olan ve birey-örgüt uyumuyla işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumunu arasında yol öneren, yaşam doyumunu da işten ayrılma niyeti arasında yol öneren modelin alternatif iki modele göre çok daha uyumlu bir sonuç verdiği görülmüştür. Diğer bir deyişle bu modele göre birey-örgüt uyumu hem işten ayrılma niyetini hem de yaşam doyumunu yordamakta, aynı zamanda yaşam doyumunu da işten ayrılma niyetini yordamaktadır. Yaşam

doyumunu belirleyen pek çok faktör olsa da birey-örgüt uyumunun çalışanların genel olarak hayatlarından memnun olmalarıyla ilişkili olabileceği bulgusu, özellikle çalışanın çevresiyle uyumunun aslında ne kadar önemli olduğunu vurgulaması açısından önemlidir. Diğer taraftan daha önce yapılan pek çok çalışmayı destekleyen bir bulgu olarak birey-örgüt uyumu işten ayrılma niyetiyle ilişkilidir. Bu bulgu Lee ve Mowday'ın (1987) sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yaşam doyumunu yerine iş doyumunu test eden araştırmacıların birey-örgüt uyumu ve iş doyumunu arasında buldukları ilişki .47 iken bu çalışmada birey-örgüt uyumu ve yaşam doyumunu arasında bulunan ilişki .49 dur. Aynı şekilde Lee ve Mowday'ın (1987) çalışmasında birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında bulunan ilişki -.27 olmuştur. Bu çalışmada ise bu değer -.24'tür. Yaşam doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ise (-.69) Lee ve Mowday'ın (1987) iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimi arasında buldukları ilişkiden (-.59) biraz daha yüksektir. Bu durum yaşam doyumunun da işten ayrılma niyetini belirleyen önemli bir değişken olabileceğini göstermektedir.

Diğer taraftan kadın ve erkek çalışanların birey-örgüt uyumları ve yaşam doyumları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Birey-örgüt çalışmalarında cinsiyet farklılıkları çok da öncelikli bir konu olmamıştır. Lovelace ve Rosen (1996) çoğu birey-örgüt uyumu çalışmalarının “deneklerin ırklarına ve cinsiyetlerine karşı kör olduklarını” (s. 703) belirtmişlerdir. Ancak yaptıkları çalışmada kadın ve erkek yöneticilerin birey-örgüt uyumları arasında anlamlı fark olacağını hipotez etmelerine rağmen anlamlı fark bulamamışlardır. Bu araştırmada ise kadın çalışanların birey-örgüt uyumu puanlarının erkek çalışanlardan anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırmada birey-örgüt uyumu, çalışanlara algıladıkları uyum doğrudan sorularak ölçülmüştür. Bu nedenle belki de kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre çevreleriyle daha fazla uyum algılama eğiliminde olabilirler. Bu konuyu doğrudan inceleyen bir çalışma olmamakla beraber kadınların işle ilişkili deneyimlerinin erkeklerin işle ilişkili deneyimlerinden farklı olduğunu tartışan bazı çalışmalar bulunmaktadır (örn., Repetti, Matthews, ve Waldron, 1989). Buna göre bazı çalışmalarda kadınların erkek çalışanlara göre belirli iş koşullarına daha fazla önem verdikleri (Manhardt, 1972) kadınların erkek çalışanlara göre işyerlerine daha yüksek bağlılık hissettikleri (Mathieu ve Zajac, 1990; Wahn, 1998) ya da çalışanların iş ortamının örgütsel bileşenlerini farklı şekilde algıladıkları ve farklı tepkiler verdikleri şeklinde tartışmalar bulunmaktadır (örn., Kirschenbaum, 1991). Aynı şekilde örneğin girilen ilk işten alınması beklenen ücretler karşılaştırıldığında kadınların erkeklerle göre daha düşük bir beklentileri olduğu görülmüştür (Heckert, Droste, Adams, Griffin, Roberts, ve Mueller, 2002). Bu beklenti işyerindeki diğer özellikler için de

geçerli olabilir. Her ne kadar bu çalışmalar cinsiyetler arasında bazı farklılıkların bulunmasını destekler nitelikte olsa da yeni örneklem gruplarında ilgili bulguyu tekrar test edilmesi ve yeni çalışmalarda birey-örgüt uyumunun farklı şekillerde ölçülerek kadın ve erkek uyum ölçümlerinin karşılaştırılması yararlı olacaktır.

Yaşam doyumunu açısından bakıldığında kadınların erkeklere göre yaşam doyumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu konuda alanda yapılan çalışmalarda cinsiyetler arasında genel mutluluk düzeyleri açısından çok büyük bir farklılık bulunmamıştır (Fujita, Diener ve Sandvik, 1991). Diener ve Diener (1995) kültürlerarası yaşam doyumunu inceledikleri çalışmalarında kadın ve erkeklerin yaşam doyumları arasında anlamlı fark bulunmamış ancak aile doyumunu, arkadaş doyumunu ve finansal doyumun kadınlarda erkeklere göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada Türkiye verileri incelendiğinde kadın ve erkek yaşam doyum ortalamalarının eşit olduğu görülmüştür (Diener ve Diener, 1995). Bu çalışmada ise daha önceki bulgulardan farklı olarak kadın çalışanların yaşam doyumları erkek çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgunun yapılacak yeni araştırmalarda yeniden test edilmesi ve özellikle yaşam doyumuyla ilgili olabilecek ve cinsiyete göre farklılık gösterebilecek örneğin evdeki iş paylaşımı ya da iş yükü, çocuk bakımı, esnek çalışma gibi ek yardımların yaşam doyumuna etkisi olabilecek önemli değişkenlerin de çalışmada ele alınması daha uygun olacaktır.

Bu araştırmanın eksik yönleri değerlendirildiğinde öncelikle toplanan verilerin çoğunlukla İstanbul ilinde çalışanlardan elde edilmiş olması düşünülebilir. Yapılacak yeni çalışmalarda farklı şehirlerden toplanacak verilerle elde edilecek sonuçların Türkiye'deki çalışan nüfusa genellenebilmesi için bu durumun önemli olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan çalışmada kendini bildirim yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Bu yöntemin çalışmalarda önemli bir yanlılık yaratabileceği ve common method variance sorununu ortaya çıkarabileceği tartışılmaktadır (Borman, 1991; Donaldson, Thomas, Graham, Au ve Hansen, 2000; Donaldson ve Grant-Vallone, 2002). Ancak kendini bildirim yanlılığının, örgütsel araştırmalarda herhangi bir sorun oluşturup oluşturmayacağını anlayabilmek için, araştırılan yapının, çalışanların özelliklerinin ve katılımcıların soruları cevaplarken çevrelerinden herhangi bir baskı hissedip hissetmediklerinin bir arada ele alınması önemlidir (Donaldson ve Grant-Vallone, 2002). Buna karşın bazı araştırmacılar iş doyumunu ve buna benzer pek çok özel değişkenin ölçümünde kendini bildirim yönteminin kullanılmasının uygun olduğunu belirtmişlerdir (Chan, 2009). Bu araştırmada da birey-örgüt uyumu ölçülürken çalışanların kendi değerleri ile örgütün değerlerinin birbirine uyumlu olup olmadığına ilişkin düşünceleri

sorgulanmıştır; bu tür bir bilgi ancak çalışanların kendilerinden elde edilebilir. Örneğin Judge, Bono ve Locke (2000) araştırmalarında iş özelliklerinden bahsederken algılanan iş özellikleri şeklinde bir anlatım kullanarak kendini bildirim yönteminin kullanılmasının gerekliliğini vurgulamışlardır. Sonuç olarak bu çalışmada da çalışanların algıları çerçevesinde ölçüm yapılmış ve uygulamalar doğrudan bir işyerinde yapılmadığından işverenin baskısı olasılığının ortadan kaldırıldığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma birey-örgüt uyumuna ilişkin algıların sadece iş doyumunu için değil çalışanların genel yaşam doyumuna ilişkin algıları açısından da önemli bir değişken olduğunu göstermiştir. Çalışanların kendilerini genel olarak iyi hissetmeleri, yaşamlarından mutlu olmaları önemli bir durumdur. Yaşam doyumuna daha önce birey-örgüt uyumu çalışmalarında ele alınmamış olduğundan yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda iş doyumunun da ölçülmesi ve hem yaşam doyumuyla ilişkisi hem de işten ayrılma niyetiyle ilişkisi yeni bir modelle test edilebilir. Yeni çalışmalarda amaç birey-örgüt uyumunun yaşam doyumuna olan etkisinde iş doyumunun ne kadar önemli bir faktör olduğunu değerlendirmek olarak formüle edilebilir. Yani belki de birey-örgüt uyumunun yaşam doyumunu anlamlı yordayabilmesi iş doyumunu yordaması ve iş doyumunun da yaşam doyumuyla ilişkili olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu çalışma çalışanların sahip oldukları değerlerle çalıştıkları örgütlerin değerleri ya da iş arkadaşlarının değerlerinin benzer olduğunu düşünmelerinin önemli olduğunu yeniden göstermiştir.

Kaynaklar

- Andrews, F. M. ve Withey, S. B. (1976). *Social indicators of well-being: America's perception of life quality*. New York: Plenum Press.
- Arthur, Jr. W., Bell, S., Villado, A. J. ve Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801.
- Borman, W. C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. M. D. Dunnette ve L. M. Hough, (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* içinde (271-326). Newbury Park, CA: Sage.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J. ve Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 915-934.
- Bowling, N. A. ve Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 63-77.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS, Basic concepts, applications, and programming*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable, D. M. ve Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job-choice decisions, and organizational entry. *Organizational Decisions and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Caldwell, D. F. ve O'Reilly, C. A., (1990). Measuring person-job fit with a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire*. Yayınlanmamış araştırma, University of Michigan, Ann Arbor Michigan.
- Chacko, T. I. (1983). Job and life satisfactions: A casual analysis of their relationships. *Academy of Management Journal*, 26(1), 163-169.
- Compton, W. C., Smith, M. L., Cornish, K. A. ve Qualls, D. L. (1996). Factor structure of mental health measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 406-413.
- Dawis, R. V. ve Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Dick, R. V., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Tissington, P. A. (2004). Should i stay or should i go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E. ve Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Personality Processes and Individual Differences*, 68, 653-663.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. ve Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Donaldson, S. I., Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17, 245-260.
- Donaldson, S. I., Thomas, C. W., Graham, J. W., Au, J. ve Hansen, W. B. (2000). Verifying drug prevention program effects using reciprocal best friend reports. *Journal of Behavioral Medicine*, 23, 221-234.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M. ve Mansfield, L. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38, 1038-1083.
- Fujita, F., Diener, E. ve Sandvik, E. (1991). Gender differences in negative affect and well-being: The case for emotional intensity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 427-434.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, E. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15, http://160112.datafon.net.tr/system/files/dergiler/9383/makaleler/15/arastrimax_4053_pp_1-11.pdf
- Holland, J. L. (1964). *Explorations of a theory of vocational choice*. Moravia, NY: Chronicle Guidance Professional

- Services.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. ve Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employees turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Judge, T. A. ve Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction – life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
- Karakurum, M. (2005). *The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish public organization*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, ODTÜ, Ankara.
- Kirschenbaum, A. (1991). The corporate transfer: Origin and destination factors in the decision to change jobs. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 101-123.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lachterman, B. ve Meir, E. I. (2004). The impact of work setting congruence on well-being. *Journal of Career Assessment*, 12, 150-168.
- Lance, C. E., Mallard, A. G. ve Michalos, A. C. (1995). Tests of the causal directions of global-life facet satisfaction relationships. *Social Indicators Research*, 34, 69-92.
- Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
- Lee, T. W. ve Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51-89.
- Lee, T. W. ve Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *The Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Lent, R. W. ve Brown, S. D. (2008). Social cognitive career theory and subjective well-being in the context of work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 6-21.
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G. ve Hurling, G. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and Individual Differences*, 47, 878-884.
- Lofquist, L. H. ve Dawis, R. W. (1991). *Essentials of person-environment-correspondence counseling*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Lovelace, K. ve Rosen, B. (1996). Differences in achieving person-organization fit among diverse groups of managers. *Journal of Management*, 22, 703-722.
- Lyubomirsky, S., King, L. ve Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Manhardt, P. J. (1972). Job orientation of male and female college graduates in business. *Personnel Psychology*, 25, 361-368.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 108, 171-194.
- McAllister, D. J. ve Bigley, G. A. (2002). Work context and the (re)definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45, 894-904.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. ve Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Meir, E. I. (1989). Integrative elaboration of the congruence theory. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 219-230.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Moos, R. H. (1987). Person-environment congruence in work, school, and health care settings. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 231-247.
- Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Near, J. P. ve Rechner, P. L. (1993). Cross-cultural variations in predictors of life satisfaction: An historical view of differences among West European countries. *Social Indicators Research*, 29, 109-121.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2. baskı)*. New York: Mc-Graw Hill.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69, 56-68.
- Rain, J. S., Lane, I. M. ve Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations. *Human Relations*, 44, 287-307.
- Repetti, R. L., Matthews, K. A. ve Waldron, I. (1989). Employment and women's health. *American Psychologist*, 44, 1394-1401.
- Rice, R. W., Near, J. P. ve Hunt, R. G. (1980). The job satisfaction/life satisfaction relationship: A review of empirical research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(1), 37-64.
- Saks, A. M. ve Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Shin, D. ve Johnson, D. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5, 475-492.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. California: Sage.
- Spector, P. E. ve Jex, S. M. (1991). Relations of job stressors, job characteristics, and job analysis ratings to affective and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 76, 46-53.
- Steers, R. M. ve Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. L. L. Cummings ve B. M. Staw, (Ed.), *Research in organizational behavior (Cilt: 3)* içinde (235-281). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Steger, M. F., Kashdan, T. B., Sullivan, B. A ve Lorentz, D. (2008). Understanding the search for meaning in life: Personality, cognitive style, and the dynamic between seeking and experiencing meaning. *Journal of Personal-*

- ity, 76, 199-228.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics (5. baskı)*. Boston: Pearson Education.
- Tait, M., Padgett, M. Y. ve Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A review and reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502-507.
- Taşdan, M. (2008). *Türkiye'deki kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi, iş doyumunu ve algılanan sosyal destek ile ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Ton, M. N. ve Hansen, J. C. (2001). Using a person-environment fit framework to predict satisfaction and motivation in work and marital roles. *Journal of Career Assessment*, 9, 315-331.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey-örgüt uyumu kuramı ve Dalaman havallimanı çalışanları üzerinde bir alan çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Uysal Irak, D. (2013). *Measuring fit: Adaptation of person-environment fit items for use in Turkish culture*. Yayınlanmamış çalışma.
- Van-Harrison, R. (1978). Person-environment fit and job stress. C. Cooper ve R. Panyé, (Ed.), *Stress at work*. New York: John Wiley.
- Yetim, U. (1993). Life satisfaction: A study based on the organization of personal projects. *Social Indicators Research*, 29, 277-289.
- Yıldırımbulut, E. (2006). *The effects of person-job fit, person-organization fit and social support on job stress: A study in call centers*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Wahn, J. C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 23, 256-266.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Summary

Person-Environment Fit: Relationship between Person-Organization Fit, Life Satisfaction and Turnover Intentions

Doruk Uysal-Irak
Bahçeşehir University

Person-environment fit has come to be defined as the degree of match, correspondence, compatibility, or similarity between people and the environment (Ostroff & Schulte, 2007; Pervin, 1968; Schneider, 1987; Warr, 2007). According to Kristof (1996), fit is “the compatibility between people and organization [environment] that occurs when: (a) at least one entity provides what the other needs, (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both” (p. 4-5). It is believed that when employees achieve high levels of fit with their environment, they are happier and more productive at work (Muchinsky & Monahan, 1987). When there is match between personal values and organizational values or when needs are fulfilled by environment it will lead to positive affects such as job satisfaction, organizational commitment, performance and health (Arthur, Bell, Villado, & Doverspkie, 2006; Cable & DeRue, 2002; Moos, 1987).

There are two basic perspectives about person-environment fit called as supplementary fit and complementary fit (Muchinsky & Monahan, 1987). In supplementary fit (Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987), people may believe they fit the environment because they share similar characteristics, values, norms, or interests with the others in the environment. According to the second perspective, complementary fit, fit occurs when an individual adds something that was previously missing to his or her environment, which in turn provides effective results for that environment (Muchinsky & Monahan, 1987). Complementary fit may be further divided into two types: *needs-supplies fit* and *demands-abilities fit* (Cable & DeRue, 2002; Edwards & Shipp, 2007; French, Caplan, & Harrison, 1982; Ostroff & Schulte, 2007). People have different needs in the workplace including biological needs and psychological desires, motives, or goals (French, Rogers, & Cobb, 1974) and organizations are expected to meet individu-

als’ needs or wishes in order to provide fit which is called as needs-supplies fit (Edwards & Shipp, 2007; French, Caplan, & Harrison, 1982; Kristof, 1996; Ostroff & Schulte, 2007). On the other hand, each environment has some requirements from a person. For instance, organizational requirements could be the demands related to specific tasks or work roles (Edwards & Shipp, 2007); when individuals have the knowledge, skills, abilities (depending on the environment), and resources (e.g., time) to fulfill these demands, then there would be a match between demands and abilities which is called as demands-abilities fit (French, Caplan, & Harrison, 1982; Kristof, 1996).

To further complicate the issue of person-environment fit, multiple levels such as job, organization, vocation, team or supervisor could be the focus of the research. Levels determine how researchers conceptualize the person-environment fit. For example researchers examine the fit between a person and an organization, frequently from the supplementary perspective where the congruence between values, goals, traits and culture are mostly measured (Adkins, Russell & Werbel, 1994; Cable & Edwards, 2004; Chatman, 1991) and examine the fit between a person and a job frequently from the needs-supplies or demands-abilities perspectives (Cable & Edwards, 2004; Kristof-Brown, 2000).

Most of the studies about fit prefer to focus person-organization fit more than other levels. Person-organization fit is described as the compatibility between a person and the organization, where the person and the organization share similar characteristics or meet each other’s needs (Kristof, 1996). Person-organization fit is associated with performance (Arthur, Bell, Villado, & Doverspkie, 2006), organizational citizenship behavior and staying in the organization (Cable & DeRue, 2002; Saks & Ashforth, 1997), job satisfaction and commitment (Cable & DeRue, 1996). Moreover, congruence

between personal values and organizational values results in cognitive dissonance and also dissatisfaction (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991).

Person-organization fit is an important antecedent for several individual and organizational outcomes. In person-environment fit studies various variables such as job satisfaction, organizational commitment or turnover intentions have been attracted more attention. To understand the causes of turnover intention is critical both from organizational and personal perspectives. Studies showed that people who are not satisfied with their jobs will have more turnover intentions (see Dick et al., 2004; Hom, Caranikas-Walker, Prussia, & Griffeth, 1992; Spector, 1997; Spector & Jex, 1991).

There are few person-environment fit studies which were conducted in Turkey and few of them among them were used the theories and perspectives of organizational psychology. Those studies frequently focused on job satisfaction and commitment. For example in a study by Ulutaş (2010) positive relationship was found between person-organization fit and job satisfaction, organizational commitment, efficiency and negative relationship was found with job stress and conflict. In another study Karakurum (2005) found positive relationship between person-organization fit and job satisfaction, organizational commitment and performance.

On the other hand, many studies about person-organization fit focused on various variables mostly directly related to workplace such as job satisfaction, commitment, turnover or performance. However few studies have investigated the variables indirectly related to job or workplace such as life satisfaction which is an important indicator of well-being (Linley, Maltby, Wood, Osborne & Hurling, 2009). This study aims to examine life satisfaction as a response to employees' perceptions about person-organization fit.

Life Satisfaction

A feeling of satisfaction with one's life can be viewed as essential to subjective well-being since high life satisfaction has been associated with higher levels of self-esteem, optimism, and lower levels of depression (Compton, Smith, Cornish, & Qualls, 1996; Steger, Kashdan, Sullivan, & Lorentz, 2008). For most people, work is an important part of life (Rain, Lane, & Steiner, 1991) and it is expected to play a critical role in the assessment of life quality. When people feel happy, they would usually have positive mood. Positive mood stimulates being more active which will support success (Lyubomirsky, King & Diener, 2005). However, Erdogan, Bauer, Truxillo and Mansfield (2012) indicated that life satisfaction has been ignored in the literature related to job or employee and job related variables have been ignored in the literature related to life satisfaction. More-

over, in order to understand life satisfaction it is critical to investigate person-environment fit. (Erdogan, Bauer, Truxillo & Mansfield, 2012).

In conclusion this study aims to examine the relationship between person-organization fit, life satisfaction and turnover intentions. In this respect it was hypothesized that person-organization fit is related to both life satisfaction and turnover intentions, besides life satisfaction is related to turnover intentions. A model and two alternative models were tested by using SEM and three models have been compared in this regard.

Method

Participants

Two hundred and eighty three employees participated in this study. Of there 48 % were female and 52 % were male. The mean age of the participants was 30.93 ($SD = 9.11$), age range was 16-61. Most of the participants (80 %) were working in the private companies and they were full time employees (part time $n = 40$, full time $n = 241$). Mean for organization tenure was 5.59 ($SD = 6.38$). Participants were working in different areas such as 10% Education, 10 % Energy, 5 % Automotive, 12 % Health, 5 % Sales and Marketing, 20 % Service, 2 % Security, 5 % Food, 2% IT, 5 % Construction and 3 % Entertainment.

Measures

Person-Organization Fit. Perceived fit between employees and their organization has been measured by using 4 items by Cable and Judge (1996) and Saks and Ashforth (1997) Items were standardized in Turkish by Uysal Irak (2013) and the reliability of the scale was .86.

Life Satisfaction. Life satisfaction was assessed with the Satisfaction with Life Scale (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin., 1985). Original scale has reported .87 internal consistency. Standardized into Turkish form (Yetim, 1993) has a reliability of .86, and in this study it has a reliability of .84.

Turnover Intentions. Three item scale by Cammann, Fichman, Jenkins, and Klesh (1979) was used to measure turnover intentions The scale was standardized into Turkish by Gül, Oktay and Gökçe (2008) with .73 internal consistency. In this study reliability of the scale was .74.

Demographics. Participants were asked to indicate their gender, age, type of industry, work schedule (full-time, part-time), type of the organization (private or public), and organizational tenure.

Results

Means, standard deviations, zero-order correla-

tions for the measured variables are shown in Table 1. Correlations between variables were supported all hypothesis. According to the analysis there was a significant positive correlation between person-organization fit and life satisfaction ($r = .43$), negative correlation between person-organization fit and turnover intentions ($r = .52$) and negative correlation between life satisfaction and turnover intentions ($r = -.40$).

In the first step total scores of the participants in three main variables were compared between men and women participants. ANOVA results showed significant differences between genders in terms of their person-organization fit perceptions ($F_{1,266} = 4.43, p = .04$). According to the results, women ($M = 19.31$) reported higher person-organization fit perceptions and higher life satisfaction scores ($M = 18.13$) compared to men ($M = 18.18$) ($M = 16.92$). However no significant differences were found turnover intentions of men and women employees.

In the second step, two groups, people who have high versus low levels of person-organization fit were examined in terms of their life satisfaction and turnover intention levels. According to the MANOVA results, participants who were in the low person-organization fit ($M = 8.25$) group reported higher levels of turnover intentions compared to the participants who were in the high person-organization fit ($M = 5.76$) group. Moreover participants in the high person-organization fit group ($M = 19.09$) reported higher life satisfaction compared to the participants in the low person-organization fit group ($M = 15.87$) (Wilks $\lambda = .80, F_{2,259} = 32.17, p = .000, \eta^2 = .20$, power 1.00).

In the last step, the proposed model was analyzed with SEM using AMOS 7.0. According to the analyses, our proposed model had a good fit to the data; $\chi^2(51) = 144.79, p = .00$, NCI (χ^2/sd) = 2.84, CFI = .94, RMR = .09. In addition two alternative models were also tested and three models were compared (Byrne, 2001). In the first alternative model the direct path from person-organization fit to turnover intentions was removed, and in the second alternative model the direct path from person-organization fit to life satisfaction was removed. Fit indices of the three models were compared and according to the results, best model was the first proposed model consisted of three direct paths from person-organization fit to life satisfaction, person-organization fit to turnover intentions and life satisfaction to turnover intentions (see in Table 2). Second best model was the model where the path from person-organization fit to turnover intentions was excluded from the model.

Discussion

In this study the relationship between person-organization fit and turnover intentions were studied and life

satisfaction was also investigated in terms of its relation with two variables. Results showed that life satisfaction has significant association with both person-organization fit and turnover intentions. According to the study people who have higher levels of person-organization fit also reported higher levels of life satisfaction compared to people who have lower levels of person-organization fit. Life satisfaction has not been studied in person-environment fit studies before. However it is known that job is an important part of life so job satisfaction is an important indicator of life satisfaction. When the outcomes of this study were discussed by using Social Identity Theory, it confirms previous studies in the literature. For example, according to Dick and his colleagues (2004) norms and identity in the organization determines organizational identity which predicts job satisfaction and turnover intentions. Therefore, person-organization fit is important not only for the outcomes related to the job but also for other variables that are not directly related to the job. Although person-organization fit has a moderate relationship with life satisfaction in this study, this value should be interpreted as significant for organizational psychology research.

Our proposed model where direct paths from person-organization fit to life satisfaction, person-organization fit to turnover intentions and life satisfaction to turnover intentions has given the best fit to the data compared to the alternative models. In other words, person-organization fit predicts both life satisfaction and turnover intentions and life satisfaction predicts turnover intentions. Although there are many antecedents of life satisfaction, this study highlights the important of person-organization fit in terms of its influence on participants' satisfaction with their lives. Moreover supporting several studies such as Lee and Mowday (1987) person-organization fit is also related to turnover intentions.

Significant differences were found between person-organization fit and life satisfaction levels of women and men employees. In the literature of person-organization fit, gender differences have not been an important issue. Although some studies hypothesized gender differences between men and women managers in terms of their congruence with their environment, no significant differences were found (see Lovelace & Rosen, 1996). However in this study gender difference was significant. Maybe this is related to the difference between perceptions about congruence. Although no direct study has been investigated this difference, some studies discussed the differences between men and women experiences about workplace (Repetti, Matthews, & Waldron, 1989). Moreover women participants had higher life satisfaction compared to men participants. Previous studies have not demonstrated much difference between life satisfaction levels of men and women (Fujita, Diener & Sand-

vik, 1991). In a cross cultural study of life satisfaction, Diener and Diener (1995) did not find any significant difference between life satisfaction of men and women but they found women participants had significantly higher family satisfaction, friend satisfaction and financial satisfaction compared to men participants. In the same study men and women employees from Turkey had equal life satisfaction scores (Diener & Diener, 1995). Therefore new studies are needed in order to test any gender differences related to life satisfaction. In addition new studies should take account other variables which can be crucial for specific gender such as job sharing at home, workload, childcare or flexible working schedule.

In conclusion this study revealed that person-orga-

nization fit is not only important for job satisfaction but also it is crucial for employees' general life satisfaction. General well-being and happiness in life are important topics. Because life satisfaction has not been studied in person-environment fit literature before, new studies are needed. In future studies job satisfaction would also be measured and included in the model. By doing that job satisfaction and life satisfaction would be investigated together and their role related to person-environment fit would be explored. Maybe job satisfaction is a mediator between person-organization fit and life satisfaction. Overall this study has revealed the importance of employee's belief about the fit between their values and organizational values or values of colleagues'.