

**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KİŞİ-İŞ UYUMU İLE SESSİZ İSTİFA ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ**  
**BİÇİMLENDİRMENİN ARACI ROLÜ: SİVİL HAVACILIK YER HİZMETLERİ**  
**SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Kadir TERZİ**

**Ankara-2025**



**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KİŞİ-İŞ UYUMU İLE SESSİZ İSTİFA ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ  
BİÇİMLENDİRMENİN ARACI ROLÜ: SİVİL HAVACILIK YER  
HİZMETLERİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Kadir TERZİ**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Burcu TOSUN**

**Ankara-2025**

## KABUL VE ONAY

Kadir TERZİ tarafından hazırlanan “Kişi-İş Uyumu İle Sessiz İstifa Arasındaki İlişkide İş Biçimlendirmenin Aracı Rolü: Sivil Havacılık Yer Hizmetleri Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 11/06/2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Fatih ÇETİN (Başkan)

Doç. Dr. Burcu TOSUN (Danışman)

Doç. Dr. Esra BALTA (Üye)

Prof. Dr. Şule TUZLUKAYA

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

20.06.2025

---

Kadir TERZİ

## ÖZ

TERZİ, Kadir, Kişi-İş Uyumu İle Sessiz İstifa Arasındaki İlişkide İş Biçimlendirmenin Aracı Rolü: Sivil Havacılık Yer Hizmetleri Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2025

Bu araştırmanın amacı, sivil havacılık yer hizmetleri sektöründe çalışanların kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi incelemek ve iş biçimlendirme davranışının bu ilişkideki aracı rolünü ortaya koymaktır. Araştırmada kişi-iş uyumu kavramı, iş-kişi uyumsuzluğu ve kişi-iş uyumu olarak iki alt boyutta yeniden yapılandırılarak ele alınmıştır. Çalışma kapsamında 18 yaş üzerindeki 345 yer hizmetleri çalışanından anket yöntemiyle veri toplanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, iş-kişi uyumsuzluğu ile sessiz istifa arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş; kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasında ise anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır. İş biçimlendirme alt boyutları incelendiğinde, görev biçimlendirme davranışının sessiz istifa üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüş, sosyal biçimlendirme ise sessiz istifayı sınırlı düzeyde azaltıcı etki göstermiştir. Beceri ve bilişsel biçimlendirme alt boyutlarının sessiz istifa üzerinde anlamlı etkileri bulunmamıştır. Aracılık analizlerinde ise iş biçimlendirmenin, iş-kişi uyumsuzluğu üzerinden sessiz istifa üzerinde kısmi ve pozitif yönlü, kişi-iş uyumu üzerinden ise dolaylı ve negatif yönlü aracılık etkisi belirlenmiştir.

Bu sonuçlar, kişi-iş uyumu ve iş biçimlendirme kavramlarının örgütsel davranış literatüründe sıklıkla vurgulanan pozitif etkilerinin bağlamsal ve niyet temelli dinamikler doğrultusunda farklılaşabileceğini ortaya koymakta, sessiz istifa davranışının yalnızca bireysel motivasyon eksikliği değil, örgütsel yapı ve bireysel algıların etkileşimiyle şekillendiğini göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Kişi-İş Uyumu, Sessiz İstifa, İş Biçimlendirme

## ABSTRACT

TERZİ, Kadir. The Mediating Role of Job Crafting in the Relationship Between Person-Job Fit and Quiet Quitting: An Application in the Civil Aviation Ground Handling Services Sector, Master's Thesis, Ankara, 2025.

The aim of this study is to examine the relationship between person-job fit and quiet quitting among employees working in the civil aviation ground handling sector, and to investigate the mediating role of job crafting behavior in this relationship. In the study, the concept of person-job fit was restructured and addressed in two sub-dimensions: job-person misfit and person-job fit. Data were collected through a questionnaire from 345 ground handling employees over the age of 18.

According to the findings, a positive and significant relationship was found between job-person misfit and quiet quitting, whereas no significant relationship was identified between person-job fit and quiet quitting. In the examination of the sub-dimensions of job crafting, task crafting was found to have a positive effect on quiet quitting, while social crafting showed a limited negative effect. Skill and cognitive crafting sub-dimensions did not have any significant effects on quiet quitting. Mediation analyses revealed that job crafting partially and positively mediated the relationship between job-person misfit and quiet quitting, while it exhibited an indirect and negative mediation effect through person-job fit.

These results indicate that the frequently emphasized positive effects of person-job fit and job crafting in the organizational behavior literature may vary depending on contextual and intention-based dynamics. Furthermore, quiet quitting behavior is shaped not only by individual motivation deficits but also through the interaction between organizational structure and individual perceptions.

**Keywords:** Person-Job Fit, Quiet Quitting, Job Crafting

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalıőmasının her aşamasında kıymetli bilgilerini benimle paylaőarak, planlamasından yazımına kadar tım sfirete desteğini esirgemeyen; kendisine her zaman ulaőabilme imkânı sunan; çalıőmamın noktasından virgölüne kadar tım detaylarını büyük bir titizlikle inceleyip en doğru Şekilde yönlendiren; kendime inanmamı sağlayan ve her zaman yanımda olduğunu hissettiren saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Burcu TOSUN'a sonsuz teşekkür ederim.

Kendisinin titizliği, yol gösterici yaklaşımı ve sabrı; bu çalışmanın yalnızca akademik yönünü değil, aynı zamanda kişisel gelişim sfirecimi de derinden etkilemiőtir.

Tez alıőma sfirecim boyunca yaőadıęım tım zorluklarda yanımda olan, zorlukları benimle birlikte göğüsleyen, her zaman sevgisini hissettiren, baőarılarımın arkasında gururla duran değerli eőim Berfin TERZİ'ye, maddi manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen annem Yıldız TERZİ'ye, babam Mecit TERZİ'ye ve kardeőlerim Harun TERZİ ile H.Berat TERZİ'ye, ve yine çalışma sfirecim boyunca iş ile ilgili tım konularda benden desteklerini esirgemeyen, her zaman yanımda olduğunu bildiğim kıymetli ekip arkadaőım İzlem Bersu BİĞÜN'e sonsuz teőekkürlerimle.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Sessiz İstifa</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. Sessiz İstifaya İlişkin Kuramsal Açıklamalar .....	<b>7</b>
1.1.2. Sessiz İstifanın Nedenleri .....	<b>9</b>
1.1.3. Sessiz İstifanın Sonuçları .....	<b>14</b>
<b>1.2. Kişi-İş Uyumu</b> .....	<b>15</b>
1.2.1. Kişi-İş Uyumu Kavramına İlişkin Kuramsal Açıklamalar .....	<b>16</b>
1.2.2. Kişi-İş Uyumunun Nedenleri .....	<b>18</b>
1.2.3. Kişi-İş Uyumunun Sonuçları .....	<b>19</b>
<b>1.3. İş Biçimlendirme</b> .....	<b>21</b>
1.3.1. İş Biçimlendirmeye İlişkin Kuramsal Açıklamalar .....	<b>22</b>
1.3.2. İş Biçimlendirmenin Alt Boyutları .....	<b>23</b>
1.3.3. İş Biçimlendirmenin Nedenleri .....	<b>25</b>
1.3.4. İş Biçimlendirmenin Sonuçları .....	<b>26</b>
<b>BÖLÜM 2. KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1. Kişi-İş Uyumu Sessiz İstifa İlişkisi</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2 Kişi-İş Uyumu İş Biçimlendirme İlişkisi</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3. İş Biçimlendirme İle Sessiz İstifa İlişkisi</b> .....	<b>37</b>
<b>2.4. Kişi-İş Uyumunun Sessiz İstifa İle İlişkisinde İş Biçimlendirmenin Aracı Rolü</b> .....	<b>40</b>
<b>BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler</b> .....	<b>45</b>
<b>3.3 Kullanılan Ölçekler</b> .....	<b>45</b>
<b>3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi</b> .....	<b>47</b>
<b>3.5. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi</b> .....	<b>48</b>

<b>BÖLÜM 4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizleri .....</b>	<b>51</b>
4.1.1. Kişi-İş Uyumu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) .....	52
4.1.1.1. Tek Faktörlü Model Sonuçları.....	52
4.1.1.2. İki Faktörlü Model Sonuçları .....	54
4.1.2. İş Biçimlendirme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	57
4.1.3. Sessiz İstifa Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) .....	61
<b>4.2. Güvenirlilik Analizleri .....</b>	<b>63</b>
<b>4.3. Hipotezlerin Güncellenmesi.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4. Tanımlayıcı Bulgular .....</b>	<b>67</b>
<b>4.5. Regresyon Modellerinin Tekil Değerlendirmeleri.....</b>	<b>69</b>
4.5.1. Toplam Etki .....	74
4.5.2. Doğrudan Etkiler – Aracılık Analizi (PROCESS Model 4 – Hayes).....	75
4.5.3. Dolaylı Etkiler (Bootstrap Sonuçları).....	75
<b>4.6. Kişi-İş Uyumu (KİU) Değişkenine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları... 76</b>	
<b>4.7. Kişi-İş Uyumu (KİU) ile Sessiz İstifa Arasındaki İlişkide İş Biçimlendirme Boyutlarının Aracılık Etkisi .....</b>	<b>78</b>
4.7.1. Toplam Etki KİU .....	78
4.7.2. Doğrudan Etki Modeli KİU .....	79
4.7.3. Dolaylı Etki (Aracılık) Modeli KİU .....	79
<b>4.8. Yapısal Modelin Sonuçları .....</b>	<b>80</b>
4.8.1. Alt Boyutların Etkileri .....	81
<b>4.9. Hipotezlerin Test Edilmesi .....</b>	<b>81</b>
4.9.1 İş-Kişi Uyumsuzluğu ve Sessiz İstifa İlişkisi (H1) .....	82
4.9.1.1. H1a: İş-Kişi Uyumsuzluğu ile Sessiz İstifa arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır .....	82
4.9.1.2. H1b: Kişi-İş Uyumu ile Sessiz İstifa arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır .....	82
4.9.2. Kişi-İş Uyumu ve İş Biçimlendirme İlişkisi (H2) .....	82
4.9.2.1. İş-Kişi Uyumsuzluğu Alt Hipotezleri (İKUSZ Temelli İlişkiler): .....	83
4.9.2.2. Kişi-İş Uyumu Alt Hipotezleri (KİU Temelli İlişkiler): .....	83
4.9.3. İş Biçimlendirme ve Sessiz İstifa İlişkisi (H3).....	84
4.9.4. İş Biçimlendirmenin Aracı Rolünün Testi (H4).....	84
<b>BÖLÜM 5: YORUMLAR, ÖNERİLER VE SONUÇ .....</b>	<b>87</b>
<b>5.1. Yorumlar .....</b>	<b>87</b>
<b>5.2. Öneriler .....</b>	<b>90</b>

5.2.1. Sessiz İstifaya Yönelik Alınabilecek Önlemler.....	93
5.2.2 Kişi-İş Uyumunu Arttırmaya Yönelik Önlemler.....	94
<b>SONUÇ.....</b>	<b>96</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>99</b>
<b>EK-1.....</b>	<b>117</b>
<b>TURNITIN REPORT .....</b>	<b>121</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>135</b>



## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo 1: Hipotezler Tablosu .....</b>	<b>42</b>
<b>Tablo 2: Demografik Özellikler .....</b>	<b>47</b>
<b>Tablo 3: Kişi-İş Uyumu DFA – Tek Faktör Yükleri ve Model Uyum İndeksleri .....</b>	<b>52</b>
<b>Tablo 4: Kişi-İş Uyumu DFA – Tek Faktör Modifikasyon İndeksleri .....</b>	<b>53</b>
<b>Tablo 5: Kişi-İş Uyumu DFA – İki Faktör Yükleri ve Model Uyum İndeksleri .....</b>	<b>54</b>
<b>Tablo 6: Kişi-İş Uyumu DFA – İki Faktör Modifikasyon İndeksleri .....</b>	<b>55</b>
<b>Tablo 7: İş Biçimlendirme DFA – Faktör Yükleri ve Faktör Korelasyonları ....</b>	<b>57</b>
<b>Tablo 8: Model Uyum İndeksleri – İş Biçimlendirme.....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 9: Faktör Yükleri İçin Modifikasyon İndeksleri .....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 10:Artık Kovaryanslar – Modifikasyon İndeksleri .....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 11: Sessiz İstifa DFA – Faktör Yükleri .....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 12: Model Uyum İndeksleri - Sessiz İstifa.....</b>	<b>62</b>
<b>Tablo 13: Artık Kovaryanslar – Modifikasyon İndeksleri .....</b>	<b>62</b>
<b>Tablo 14: Güvenirlik Analizleri (Cronbach Alpha).....</b>	<b>63</b>
<b>Tablo 15: Güncellenen Hipotezler Tablosu .....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 16: Betimleyici İstatistikler .....</b>	<b>67</b>
<b>Tablo 17: Korelasyon Matrisi.....</b>	<b>68</b>
<b>Tablo 18: İş-Kişi Uyumsuzluğu (İKUSZ) Değişkeninin Görev Temelli İş Biçimlendirme (Görev B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları .....</b>	<b>69</b>
<b>Tablo 19: İş-Kişi Uyumsuzluğu (İKUSZ) Değişkeninin Sosyal İş Biçimlendirme (Sosyal B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları .....</b>	<b>70</b>
<b>Tablo 20: İş-Kişi Uyumsuzluğu (İKUSZ) Değişkeninin Becerilere Dayalı İş Biçimlendirme (Becerisel B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları .....</b>	<b>71</b>

<b>Tablo 21: İş-Kişi Uyumsuzluğu (İKUSZ) Değişkeninin Bilişsel İş Biçimlendirme (Bilişsel B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları .....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 22: İş-Kişi Uyumsuzluğu ve İş Biçimlendirme Alt Boyutlarının Sessiz İstifa Üzerindeki Regresyon Sonuçları.....</b>	<b>73</b>
<b>Tablo 23: İş-Kişi Uyumsuzluğunun (İKUSZ) Sessiz İstifa Üzerindeki Toplam Etki Regresyon Sonuçları.....</b>	<b>74</b>
<b>Tablo 24: İş-Kişi Uyumsuzluğunun Sessiz İstifa Üzerindeki Toplam Etkisine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>74</b>
<b>Tablo 25: İş-Kişi Uyumsuzluğunun Sessiz İstifa Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 26: İş-Kişi Uyumsuzluğunun Sessiz İstifa Üzerindeki Dolaylı Etkilerine İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları .....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 27: Kişi-İş Uyumu (KİU) Değişkeninin Görev Temelli İş Biçimlendirme (Görev B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları .....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 28: Kişi-İş Uyumu (KİU) Değişkeninin Sosyal İş Biçimlendirme (Sosyal B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları .....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 29: Kişi-İş Uyumu (KİU) Değişkeninin Becerilere Dayalı İş Biçimlendirme (Becerisel B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları .....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 30: Kişi-İş Uyumu (KİU) Değişkeninin Bilişsel İş Biçimlendirme (Bilişsel B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları .....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 31: Kişi-İş Uyumu (KİU) ve İş Biçimlendirme Boyutlarının Sessiz İstifa Üzerindeki Toplu Etkilerine İlişkin Regresyon Sonuçları.....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 32: KİU Değişkeninin Sessiz İstifa Üzerindeki Toplam Etki Sonuçları ...</b>	<b>78</b>
<b>Tablo 33: KİU Değişkeninin Sessiz İstifa Üzerindeki Doğrudan Etki Sonuçları</b>	<b>79</b>
<b>Tablo 34: Kişi-İş Uyumu Değişkeninin Sessiz İstifa Üzerindeki Dolaylı Etkilerine İlişkin Bootstrap Aracılık Analizi Sonuçları.....</b>	<b>79</b>
<b>Tablo 35: Yeniden Düzenlenen Hipotezlere Ait Sonuç Özet Tablo .....</b>	<b>85</b>
<b>Tablo 36: Test Edilen Hipotezlerin Bulgulara Göre Durumu.....</b>	<b>89</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Araştırma Modeli .....	45
Şekil 2: Ayrım Sonrası Alt Boyutları İle Birlikte Araştırma Modeli .....	56
Şekil 3: Araştırma Modeli - Aracılık Analizi Sonuçları .....	80



## SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

<b>Becerisel B.</b>	: Becerisel Biçimlendirme
<b>Bilişsel B.</b>	: Bilişsel Biçimlendirme
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GA</b>	: Güven Aralığı
<b>Görev B.</b>	: Görev Biçimlendirme
<b>İKUSZ</b>	: İş-Kişi Uyumsuzluğu
<b>İş B.</b>	: İş Biçimlendirme (Job Crafting)
<b>KİU</b>	: Kişi-İş Uyumu
<b>PFJ</b>	: Kişi-İş Uyumu (Person-Job Fit)
<b>Sessiz İ.</b>	: Sessiz İstifa (Quiet Quitting)
<b>Sosyal B.</b>	: Sosyal Biçimlendirme

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında çalışan bağlılığı, verimlilik ve örgütsel sürdürülebilirlik gibi temel kavramlar, yalnızca yönetsel performansa değil, aynı zamanda bireysel psikolojik deneyimlere de bağlı olarak şekillenmektedir. Bu çerçevede son yıllarda literatürde artan bir ilgiyle ele alınan “sessiz istifa” (quiet quitting) kavramı, çalışanın fiziksel olarak iş yerinde varlığını sürdürse de, işin gerektirdiği minimum çabanın ötesine geçmeyi reddetmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, çalışanların örgütsel sorumluluklarından psikolojik olarak geri çekilmesi, ancak bunu açık bir şekilde ifade etmeden gerçekleştirmesiyle karakterize edilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe, çalışanların işlerine olan psikolojik bağlılığı, hizmet kalitesini doğrudan etkilediğinden, bu tür sessiz kopuşlar örgütler için önemli bir tehdit unsuru haline gelmektedir (Gallup, 2022).

Sessiz istifanın ortaya çıkışında birçok bireysel ve örgütsel faktör rol oynamaktadır. Bu faktörlerden biri olan kişinin işine ne kadar uygun olduğu, yani “kişi-iş uyumu” (person-job fit), çalışanın bilgi, beceri ve değerlerinin yaptığı işle örtüşme derecesini ifade etmektedir (Kristof-Brown vd., 2005). Uyum algısı yüksek olan çalışanların, görevlerinden daha fazla doyum elde ettikleri, örgütsel bağlılıklarının güçlendiği ve işlerine daha yüksek motivasyonla yaklaştıkları bilinmektedir. Ancak bu uyum algısı zayıf olduğunda, çalışanlar zamanla duygusal kopuş yaşayabilir ve sessiz istifa davranışına yönelebilir (Peltokorpi, Allen & Froese, 2015). Bu noktada kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin anlaşılması, örgütlerin çalışan bağlılığını artırmak ve çalışan kaybını önlemek açısından stratejik bir önem taşımaktadır.

Öte yandan, bireylerin işlerini daha anlamlı ve sürdürülebilir hale getirmek için kullandıkları aktif bir strateji olan “iş biçimlendirme” (job crafting), bu süreçte önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından görevsel, ilişkisel ve bilişsel alt boyutlarla tanımlanan iş biçimlendirme, çalışanların görevlerini, sosyal ilişkilerini ve iş algılarını yeniden yapılandırma davranışlarını içermektedir. Literatürde, iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumunu artırdığı (Li vd., 2021) ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini gibi pozitif çıktılarla ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Ancak bu davranışın, sessiz istifayı önlemedeki olası rolü ve bu rolün kişi-iş uyumu

ile sessiz istifa arasındaki ilişkide nasıl şekillendiği henüz yeterince açıklığa kavuşmamıştır.

Bu araştırma, sivil havacılık yer hizmetleri sektöründe çalışanların sessiz istifa davranışlarını etkileyen faktörleri daha derinlemesine anlamayı hedeflemektedir. Özellikle, kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide iş biçimlendirmenin aracı bir rol oynayıp oynamadığını incelemek, hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde önemli katkılar sunacaktır. Çünkü yer hizmetleri, hizmet kalitesinin doğrudan çalışan performansına bağlı olduğu, zaman baskısı ve müşteri memnuniyetinin ön planda tutulduğu bir sektör niteliğindedir. Dolayısıyla çalışanların işlerine olan bağlılık düzeyleri, sessiz istifa gibi görünmeyen kayıpların önlenmesi açısından hayati önem taşımaktadır.

Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, sivil havacılık yer hizmetleri sektöründe çalışan bireylerin kişi-iş uyumu düzeylerinin sessiz istifa davranışına etkisini incelemek ve bu ilişkide iş biçimlendirme davranışının aracı rolünü test etmektir. Literatürde çoğunlukla iş tatmini, tükenmişlik ve bağlılık gibi kavramlarla ilişkilendirilen sessiz istifa olgusu, bu çalışmada daha önce sınırlı olarak ele alınmış olan “kişi-iş uyumu” ve “iş biçimlendirme” kavramları ile birlikte değerlendirilerek yeni bir açıklayıcı model önerilmektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde sessiz istifa, kişi-iş uyumu ve iş biçimlendirme kavramları ile bu kavramların gelişim süreçleri ele alınmıştır. Sonrasında ise kavramlar üzerine yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Bununla birlikte, kişi-iş uyumunun sessiz istifa ile ilişkisi ve iş biçimlendirmenin aracılığı üzerine kuramsal çerçeve aktarılmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın tasarımı ve yönteminden bahsedilerek, sonraki bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiş ve son bölümde yorumlar, öneriler, sonuç aktarılmıştır.

## BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Sessiz İstifa

Sessiz istifa kavramı özellikle son yıllarda iş yaşamında meydana gelen değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan ve üzerinde sıklıkla durulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde sessiz istifa kavramına, sessiz istifaya ilişkin kuramsal açıklamalara, sessiz istifanın nedenlerine, sessiz istifanın sonuçlarına ve sessiz istifanın önlenmesine yönelik alınabilecek önlemlere ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

Yönetim alanında yapılan çalışmalar sayesinde iş yaşamında yeni kavramların ortaya çıktığı görülmektedir. Sessiz istifa kavramları da son yıllarda yönetim alanında ortaya çıkan yeni kavramlar arasında yer almaktadır. Bu kavram üzerine araştırmacıların farklı tanımlar yaptıkları görülmektedir (Savaş ve Turan, 2023).

Sessiz istifa kavramı ilk olarak, aynı isimle olmasa bile, aynı kavramsal çerçeve ile EVLN teorisi (terk etme, seslilik, sadakat ve ihmal) kapsamında yer almıştır. Bu Teori 1970 yılında Albert Hirschman'ın firmalar, kuruluşlar ve devletler için sosyal sistemlerdeki çöküşün yanıtlarını açıklamak için geliştirdiği bir teori olarak bilinmektedir. Hirschman (1970) EVLN'in ilk üç boyutu olan, terk etme (exit), seslilik (voice) ve sadakat (loyalty) boyutlarını geliştirmiştir. Sonrasında ise ihmal (neglect) boyutunu EVLN modeline ekleyerek çalışanların örgütsel memnuniyetsizlik karşısındaki çaba azaltma eğilimlerini ele almıştır (Farrell ve Rusbult, 1981). Daha sonra Daniel Farrell (1983) çalışanların ihmal davranışını daha kapsamlı ele alan bir model geliştirmiştir. Farrell'in (1983) de katkısıyla, çalışanların iş tatminlerinin düşük olması durumunda işleriyle ilgili çabalarını azaltarak, görevlerini ihmal edebildiği, işe geç kalma, devamsızlık veya düşük performans gibi olumsuz davranışlar sergilediği ifade edilmiştir. Sessiz istifa kavramı, ihmal kategorisinde yer alan davranış modeli ile eşleşmekte olup, çalışanların işten ayrılmadan, çabalarını ve bağlılıklarını azalttığını, bir nevi gizli istifa gibi iş süreçleriyle ilgili varlıklarını sessizleştirerek minimize ettiklerini ifade etmektedir. EVLN teorisine göre, çalışanların sıklıkla iş tatminsizliğine karşı tepkilerinin seslilik ve terk etme olduğu iddia edilmektedir. Burada ifade edilen seslilik eylemi, çalışanın iş yerinde karşılaştığı memnuniyetsizlik, adaletsizlik veya sorunlu durumlar karşısında, organizasyonda olumlu bir değişim yaratma amacıyla aktif ve yapıcı bir tepki göstermesi iken, kişinin

sistem ile ilişkisini sonlandırması ise terk etme eylemi olarak ifade edilmektedir. Kişinin sessizliği ya da terk etme davranışı temel olarak örgüte olan sadakatten etkilenmektedir. Çalışanın örgüte sadakat düzeyi yükseldikçe terk etme tepkisinden ziyade seslilik tepkisi artmaktadır. Çalışanlarda örgüte olan sadakatin düşük olması ise terk etme eğilimini arttırmaktadır (Hirschman, 1970).

Sessiz istifa kavramının, 2009 yılında ekonomist Mark Boldger tarafından Texas A&M Üniversitesinde düzenlenen bir ekonomi sempozyumunda ilk kez dile getirilmiş olduğu iddia edilse de, kavramın akademik tartışmalara konu olmasının, 2022 yılı sonrasında gerçekleştiği görülmektedir (Yıkılmaz, 2022).

Terim, ilk kez geniş kitlelerce, Z kuşağı çalışanların iş hayatına dair yeni tutumlarını tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Daugherty ve Kvilhaug, 2022). Ancak bir sonraki bölümde anlatılacak olan sessiz istifa kavramının içerdiği, işte yalnızca minimum beklentiyi karşılamak, işle psikolojik mesafe koymak, iş-aile dengesini öne almak gibi fikirler, aslında çok daha önceki akademik literatürde “disengagement”, “work withdrawal”, “job burnout” veya “employee voice/silence” gibi kavramlar tarafından kısmen kapsanmaktadır (Kahn, 1990; Maslach ve Leiter, 1997; Hirschman, 1970; Ashforth, 1994).

Sessiz istifa kavramın akademik olarak ele alındığı öncü makalelerin 2022 sonrasında yayınlanmaya başladığı görülmektedir. Harvard Business Review gibi kaynaklarda bu dönemde yapılan yayınlar (Klotz ve Bolino, 2022; Zenger ve Folkman, 2022), terimin akademik ve iş dünyası literatürüne girişine zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda, terimi ilk ortaya atan net bir akademisyen olmadığı görülmekle birlikte, terimin popüler kültür kaynaklı olup, daha sonra bilimsel alana taşındığı söylenebilir. Bir başka deyişle, örgütsel davranış literatüründe yer alan birçok kavrama kıyasla sessiz istifa kavramının yeni bir kavram olduğu görülmektedir.

Kavramsal açıdan ele alındığı zaman sessiz istifa “çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirme konusundaki sınırlı taahhütlerini ve görev tanımlarında belirtilmeyen bir görevden uzak durmaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Gallup, 2022).

Yine aynı şekilde Gallup’a (2022) göre sessiz istifa kavramı, çalışanların yalnızca görev tanımlarındaki minimum sorumlulukları yerine getirmesi ve işlerine

psikolojik olarak bağı olmamaları durumudur ve sessiz istifa davranışı gösteren kişiler, fiziksel olarak işte bulunsalar da, gönüllü çaba, yaratıcılık, ekstra sorumluluk alma gibi davranışlardan uzak dururlar. Yani çalışanlar işten ayrılmasalar bile, işlerine olan bağlılıkları son derece zayıftır ve bu da iş performansını olumsuz etkiler. Yapılan tanımdan da anlaşılacağı gibi sessiz istifa davranışını sergileyen çalışanlarda görev ve sorumluluklardan kaçınma eğiliminin yüksek olduğu görülmektedir (Sürücü, Gülerüz, ve Maşlakçı, 2024).

Literatürde birçok araştırmacının, birbiri ile benzerlik gösterecek şekilde sessiz istifanın tanımını yaptığı görülmektedir. Yıldız ve Özmenekşe (2022) sessiz istifa kavramını “işyerinde daha düşük düzeyde sorumluluk alma, yalnızca görev tanımının yarattığı sorumlulukları yerine getirme, iş yeri için mümkün olan en düşük düzeyde çaba harcama” olarak tanımlamışlardır.

Tanır (2024) sessiz istifayı “çalışanın örgüt ile arasına mesafe koyması (işsel olarak örgütten uzaklaşması) ve örgüt için fedakârlık göstermeme davranışı sergileme” şeklinde tanımlamıştır. Acar (2024) ise sessiz istifayı “çalışanların işlerini resmi olarak bırakmaksızın duygusal ve bilişsel olarak kendilerini iş yaşamından soyutlamaları” olarak tanımlamıştır.

Arzuaga, Gandolfi ve Johnston’a (2023) göre Covid-19 pandemisiyle değişen çalışma uygulamalarının, çalışanların işlerine yönelik tutum ve duygularında farklılaşmalara yol açmıştır. "Sessiz istifa" kavramı, çalışanların işlerinden resmi olarak ayrılmadan, minimum çaba göstererek yalnızca temel görevlerini yerine getirmeleri şeklinde tanımlanmıştır. Bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarının azalması ve iş yerindeki motivasyonlarının düşmesiyle ilişkilendirilmiştir.

Majka’a (2024) göre sessiz istifa, çalışanların işlerinden ayrılmaksızın, yalnızca minimum gereklilikleri yerine getirerek ekstra çaba sarf etmekten kaçınmaları olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışın, aşırı çalışma ve iş ile özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesine karşı bir tepki olduğu vurgulanmaktadır.

Konak’a (2024) göre sessiz istifa “çalışanların işinden ayrılmadan işten ayrılmasını ve bağlılığın azalmasını gösteren iş çabasında bir azalma” olarak ifade edilmektedir. Yıldız’a (2023) göre sessiz istifa “çalışanların mevcut görev ve

sorumluluklarını yerine getirirken, bu sorumlulukların ötesine geçmeden faaliyette bulunması” olarak tanımlanmaktadır. Yılmaz ve diğerleri (2024) göre sessiz istifa kavramını “çalışanların işinin asgari gereklerini yerine getirmesi ve kesinlikle gerekli olandan daha fazla zaman, çaba veya coşku göstermemesi” şeklinde tanımlamışlardır. Yapılan bu tanımlardan yola çıkarak sessiz istifanın iş çabasında azalma, iş yapmaktan kaçınma ve işleri geciktirme gibi olumsuz davranışlarla karakterize bir problem olduğu söylenebilir.

Sessiz istifa üzerine yapılan tanımlar değerlendirildiği zaman, bu davranış doğrudan çalışanların performans düzeyleriyle ilişkilendirilemeyebilir, zira bu tutum, işten kaçınma ya da başarısızlık göstergesi olmaktan ziyade, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerindeki değişimlerin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir (Pevce, 2023). Ancak bu davranışı gösteren çalışanların genellikle inisiyatif almaktan kaçınmaları işletmelerde başarısız birer çalışan olarak görülmelerine neden olabilmektedir (Kobak, 2023). Bunun yanında, kişinin sessiz istifa davranışı gösterip göstermediğinin dışarıdan gözlenmesi ya da ölçümlenebilmesi de kolay değildir (Galanis vd., 2023).

Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanlar, genellikle yalnızca görev tanımlarında belirtilen işleri yerine getirir; işyerine erken gelme, geç çıkma veya ek sorumluluk üstlenme gibi gönüllü davranışlardan kaçınma eğilimindedirler ve örgüt tarafından belirlenen kurallara belirli düzeyde uyarak, işten çıkarılmayacakları şekilde çalışmaya devam etmektedirler (Zenger ve Folkman, 2022; Peoplebox, 2023).

Çalıştığı işyerinde tükenmişlik yaşayan birçok kişi, farkında olmadan sessiz istifa davranışına yönelmekte ve bu yönelimi gösteren kişiler genellikle işletmelerin verdikleri normalin üzerinde değeri bile, hayatta hiçbir şeyi ıskalamaya değmeyeceği düşüncesiyle önemsememektedir (Örücü ve Hasırcı, 2024). Dolayısıyla örgütlerin kendilerine verilen görev ve sorumluluklardan kaçan çalışanların sessiz istifa davranışı sergilediklerini göz önünde bulundurmaları gerekebilir.

Sessiz istifa kavramı literatürde henüz yeni çalışılan bir konu olmasına karşılık son yıllarda sessiz istifa üzerine yapılan çalışmaların arttığı görülmektedir. Özellikle Covid-19 sürecinde sosyal hayatın yanında iş yaşamında da birtakım değişikliklerin meydana gelmesi ve uzaktan çalışmanın yaygınlaşması gibi unsurlar sessiz istifa kavramının üzerinde önemle durulmasına katkı sağlamıştır. Bunun yanında Covid-19

sürecinin ardından sessiz istifa davranışlarının hem yaygınlaştığı hem de daha belirgin bir şekilde gözlenmeye başlandığı ifade edilmektedir (Karaşin ve Öztürk, 2023; Demirkaya vd., 2023).

Z kuşağının iş yaşamına yönelik algıları, sessiz istifa davranışının yaygınlaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde Z kuşağının kendisinin bir makinenin dişlisi gibi görmemeleri, aşırı çalışmayı, tükenmişliği ve işi hayatın merkezine koymaya karşı olmalarıyla birlikte, iş yaşamının özgürlüklerine engel olduğunu düşünmeleri de sessiz istifa davranışının yaygın hale gelmesine zemin hazırlamıştır (Visier, 2022; Yıldız, 2023; Öztan, 2022). Ek olarak, pandemi süreciyle birlikte yaygınlaşan uzaktan çalışma ve dijitalleşme, iş ve özel hayat sınırlarını belirsizleştirmiş, özellikle iş hayatına yeni atılan genç çalışanlarda tükenmişlik duygusunu artırmıştır (Yıldız, 2023). Bu durumlar, Z kuşağı çalışanlarının işten fiziksel olarak ayrılmaksızın, yalnızca görev tanımlarındaki işleri yerine getirmeyi tercih etmelerine, ek sorumluluktan kaçınmalarına neden olmuştur (Visier, 2022). Dolayısıyla sessiz istifa, Z kuşağı için bir tembellik değil, tam aksine aşırı sömürüye karşı bir sınır çizme biçimi ve hayatın diğer alanlarına sahip çıkma çabası olarak yorumlanmaktadır (Öztan, 2022).

### **1.1.1. Sessiz İstifaya İlişkin Kuramsal Açıklamalar**

Sessiz istifa kavramı, literatürde üzerinde yeni çalışılmaya başlanan bir kavram olduğu için bu alanda yapılan kuramsal çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bunun yanında yapılan araştırmalarda nicel çalışma deseninin yaygın olarak kullanılmadığı göze çarpmaktadır. Bunun temelinde sessiz istifa düzeyini belirlemeye yönelik ölçeklerin yeni geliştirilmeye başlanması yatmaktadır (Sürücü vd., 2024). Bunlara ek olarak, günümüzde sessiz istifanın örgütsel davranış literatüründeki bazı kuramlar ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir.

EVLN teorisinde yer alan tepki türleri, “terk etme (çıkış)”, “seslilik”, “sadakat” ve “ihmal” şeklindedir. Bu bağlamda, “terk etme” davranışı, kişinin çalıştığı iş yerini terk ettiği ya da başka bir iş arayışı içine girdiği anlamını taşımaktayken, “seslilik” davranışı ise, çalışanın lider ya da yöneticiler ile çalışma durumunu daha iyi hale getirmek için konuşmasını ifade etmektedir. Bu davranışta, çalışan mevcut sorunlarını aktarmakta, talep ettiği çözüm önerilerini sıralamakta ve sorunun çözümü için girişimlerde bulunmaktadır. Diğer taraftan “sadakat” davranış türünü gösteren

çalışanların, çalışma koşullarının daha iyi hale getirilmesi adına yönetimin atacağı adımları sabırla beklediği görülmektedir. Sadakat düzeyi yüksek olan çalışanlar, yaşadıkları sorunların çözülme sürecinde işten ayrılma davranışı sergilememektedir. Son olarak “ihmal” davranışı sergileyen çalışanların ise, kronik olarak işleri geciktirme, sürekli devamsızlık yapma ve iş yerinden zamanından önce ayrılma gibi davranışkar içerisinde bulunduğu göze çarpmaktadır (Aydın, 2019).

EVLN teorisinde tepki türlerinin özelliklerine ek olarak, sosyal mübadele teorisinin de örgütsel davranış literatüründe birçok davranışın altında yatan nedenleri ortaya çıkaran ve açıklayan bir teori olduğu görülmektedir.

Sosyal mübadele teorisi (Social Exchange Theory; SET), bireylerin sosyal ilişkilerini, ödüller ve maliyetler arasında bilinçli bir denge arayışı içinde kurduklarını savunur; bu çerçevede insanlar, ilişkilerinin getirilerini ve götürülerini tartarak, rasyonel tercihlerde bulunurlar (Homans, 1958; Blau, 1964). Kuramın örgütsel bağlamda uygulanması, çalışanların kurumlarıyla olan etkileşimlerini karşılıklılık ilkesi, adalet algısı ve güven duygusu üzerinden değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu etkileşimde, eğer çalışan örgütten adil bir karşılık görüyorsa, gönüllü katkı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve yüksek düzeyde bağlılık gibi olumlu sonuçlar gözlenebilir. Ne var ki, bu denge sekteye uğradığında ya da adil bir karşılık algısı zedelendiğinde, motivasyon kaybı, duygusal kopuş ve özellikle son dönemlerde sıkça tartışılan “sessiz istifa” gibi olumsuz tepkiler açığa çıkabilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Shore vd., 2006).

Kişi-iş uyumunu yüksek düzeyde algılayan bireyler, işlerini yalnızca bir görev değil, aynı zamanda anlam ve değer kaynağı olarak görme eğilimindedir. Bu durum, onları örgütsel yeniliklere ve değişim süreçlerine daha açık hale getirebilir. Öte yandan, düşük düzeyde uyum algısı, çalışanın örgütle olan psikolojik sözleşmesinde çatlaklar yaratabilir; bu da karşılıklı güvenin sarsılmasına ve sosyal değişim döngüsünün sekteye uğramasına neden olabilir. Tam da bu noktada, iş biçimlendirme davranışları devreye girer. Bireyin işine kendi değerlerini ve güçlü yönlerini katma çabası olarak tanımlanabilecek bu davranışlar, çalışanın işinde yeniden anlam bulmasını sağlayarak, bozulmuş sosyal mübadele dengesini kendi lehine yeniden kurmasına imkân tanır (Tims vd., 2013; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Ayrıca, çalışanların örgütte hissettikleri yönetici ve işveren desteği, sadece geleneksel anlamda işten ayrılma niyetini değil, aynı zamanda daha pasif bir kopuş biçimi olan sessiz istifa eğilimini de azaltmada belirleyici bir faktör olabilir (Van Rensburg vd., 2017; Thanacoody vd., 2009). Tüm bu veriler ışığında değerlendirildiğinde, sosyal mübadele teorisi, kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin dinamiklerini anlamada yalnızca açıklayıcı değil, aynı zamanda yön gösterici bir kuramsal zemin sunmaktadır. Bu bağlamda iş biçimlendirmenin, söz konusu ilişkide aracı bir mekanizma olarak nasıl devreye girdiğini irdelemek, hem teorik hem de pratik düzeyde önemli katkılar sağlayabilir.

Sessiz istifayı açıklayan teoriler arasında yer alan iş talepleri-kaynaklar teorisi ise, temelde iş yaşamında büyüyen bir problem olan mesleki tükenmişliği açıklamak için Demerouti ve Bakker (2001) tarafından, iş yaşamında tükenmişlik ve motivasyon dengesini açıklamak üzere tasarlanmıştır. Teoriye göre, yüksek iş talepleri ve yetersiz iş kaynakları çalışanlarda stres ve tükenmişlik riskini artırırken, bu durum zamanla örgütsel bağlılığın azalmasına ve sessiz istifa davranışının ortaya çıkmasına neden olabilir. Modelde yer alan iş talepleri fiziksel ve psikolojik çaba gerektiren unsurları ifade etmektedir. İş kaynakları ise iş hedeflerine ulaşma sürecinde işlevsel olma, psikolojik ve fizyolojik maliyetlere bağlı olarak iş taleplerinin azaltılması, kişisel büyüme ve gelişmeyi teşvik etme gibi unsurlardan oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar iş talepleri ve kaynaklarının sessiz istifa üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Bulut vd., 2024; Keane, 2023). Çalışanların iş taleplerinin iş ve yaşam dengesini bozması sessiz istifaya yönelme eğilimini arttırmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007; Demerouti vd., 2001). Bu nedenle işverenlerin mümkün olduğu kadar çalışanların iş yaşamında beklentilerini karşılayacak şekilde davranmaları gerekmektedir (Sürücü vd., 2024).

### **1.1.2. Sessiz İstifanın Nedenleri**

Günümüz çalışma yaşamında sessiz istifa davranışının yaygınlaşmasında, çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşmesinin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. İş tatminsizliği, bireyin işinden elde ettiği deneyimlerin beklentilerini karşılamaması sonucu ortaya çıkan olumsuz bir duygulanım durumudur (Locke, 1976). Tatminsiz çalışanlar, işi bırakmak yerine daha pasif bir yaklaşım benimseyerek sadece temel görevlerini yerine getirip, işlerine olan psikolojik bağlılıklarını azaltabilmektedir

(Majka, 2024). Bu durum, sessiz istifa davranışının temel dinamiklerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanlar, genellikle kurumsal beklentilere karşı minimum çaba gösterir, ek sorumluluklardan kaçınır ve işin yalnızca zorunlu yönlerine odaklanır. Bu davranış biçimi, sıklıkla düşük iş tatmini ve duygusal tükenmişlik ile birlikte ortaya çıkar (Arzuaga, Gandolfi ve Johnston, 2023). Özellikle çalışanın iş ortamında yeterince takdir edilmemesi, gelişim fırsatlarının sınırlı olması veya yönetimle zayıf iletişim içinde olması gibi faktörler iş tatminini azaltmakta; bu da sessiz istifaya zemin hazırlamaktadır (Gallup, 2022).

İş tatmini düzeyi, aynı zamanda EVLN modeli (Exit, Voice, Loyalty, Neglect) kapsamında da sessiz istifayı açıklamada kullanılmaktadır. Bu modele göre, düşük iş tatmini gösteren bireyler, zamanla işlerinden psikolojik olarak koparak "ihmal" (neglect) tepkisi geliştirme eğilimindedir (Farrell ve Rusbult, 1981). Sessiz istifa bu çerçevede, fiziksel olarak işte kalıp duygusal olarak geri çekilmenin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir.

Sessiz istifa nedenleri üzerine yapılan diğer bazı çalışmalarda, çalışanların iş yaşamlarını etkileyen örgütsel davranışlara odaklanıldığı da görülmektedir. Mahand ve Caldwell'in (2023) gerçekleştirdiği güncel bir araştırma, sessiz istifa davranışlarının yalnızca bireysel tercihlere değil, aynı zamanda belirli örgütsel dinamiklere de sıkı sıkıya bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların sessizce işten kopmalarında iş tatminsizliği, kariyer gelişimi için yeterli fırsatların sunulmaması, liderlerin değerlendirme süreçlerindeki yetersizlikleri, çalışan bağlılığındaki zayıflama, çalışanların duygusal iyilik hâlinde yaşanan bozulmalar ve işverenlerine duyulan güvenin azalması gibi birçok örgütsel faktör etkili olmaktadır.

Benzer doğrultuda, Pevec'in (2023) çalışması da sessiz istifa davranışının ardındaki nedenleri sorgularken, iş yükünün fazlalığı, örgütsel destek mekanizmalarının yetersizliği ve liderlik tarzlarının çalışan üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Yani sessiz istifa, yalnızca bireyin içsel dünyasına ait bir kırılma değil; aynı zamanda iş ortamında yaşanan çok katmanlı yapısal sorunların da bir yansımasıdır.

Bu çerçevede ele alındığında, Demerouti ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) Modeli, oldukça açıklayıcı bir kuramsal zemin sunmaktadır. Söz konusu model, çalışanların maruz kaldığı iş talepleri ile sahip oldukları kaynaklar arasındaki denge durumunun, tükenmişlik düzeylerini ve işten çekilme eğilimlerini doğrudan etkilediğini ileri sürmektedir. Son yıllarda, bu modelin sessiz istifa davranışlarını anlamlandırmada da kullanıldığı görülmektedir.

Tüm bu yaklaşımlar dikkate alındığında, sessiz istifa olgusunun yalnızca bireysel bir “isteksizlik” ya da “motivasyon eksikliği” olarak değerlendirilmemesi gerektiği açıktır. Aksine, bu kavram, çalışanların iş yaşamını şekillendiren örgütsel uygulamaların, yönetim yaklaşımlarının ve destek yapılarının doğrudan bir yansımasıdır. Dolayısıyla literatürdeki çalışmaların ağırlıklı olarak, sessiz istifayı etkileyen örgütsel davranış biçimlerine odaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

İş yaşamını etkileyen örgütsel faktörlerin başında yer alan yönetici liderlik tarzları sessiz istifaya neden olan temel unsurlar arasında yer almaktadır. Literatürde farklı sektörlerde yürütülen araştırma bulguları da yönetici tutum ve davranışları ile sergiledikleri liderlik tarzlarının çalışanlarda sessiz istifaya zemin hazırladığı belirtilmektedir (Roy vd., 2024; Okoye ve Nduka, 2024). Yönetici liderlik tarzları ve çalışanlarda sessiz istifa arasındaki ilişki incelendiği zaman güçlendirici ve destekleyici liderlik tarzlarının çalışanlarda sessiz istifayı önlediği ifade edilmektedir (Zeybek, 2024). Bu alanda yapılan bir çalışmada iş birliği ve görev odaklı liderlik anlayışının çalışanlarda sessiz istifa davranışı görülme düzeyini azalttığı rapor edilmiştir (Saygılı ve Avcı, 2023). İş yaşamında çalışanların fiziksel ve psikolojik iş yüklerinin fazla olması sessiz istifaya neden olan diğer unsurlar arasında yer almaktadır. Hatta bazı araştırmacılar sessiz istifanın en önemli nedenini iş yükü ve işverenlerin sonu gelmeyen talepleri olduğunu ifade etmektedir. Yüksek iş yükünün yorgunluğu ve mesleki tükenmişliği beraberinde getirmesi sessiz istifanın kaçınılmaz bir hal almasına neden olabilmektedir (Çimen ve Yılmaz, 2023). İnsanların yaptıkları iş karşılığında yüksek mesleki tükenmişlik yaşamaları ya da çalışırken yoğun iş stresi altında bulunmaları beklenen bir durumdur. Bu noktada insanların iş stresinin beraberinde getirdiği zorluklardan uzaklaşmak, bunun yanında mesleki tükenmişliğin olumsuz etkilerinden kurtulmak için sessiz istifaya yöneldiği görülmektedir (Galanis vd., 2024; Gün vd., 2024). Bu konuda ulusal alanyazında yapılan çalışma bulguları da

stres ve tükenmişliğin sessiz istifa eğilimi ile pozitif yönde anlamlı ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Gökkaya, 2024; Altun vd., 2024).

Örgütsel güven faktörü sessiz istifaya neden olan diğer bir unsur olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların örgütsel güven algıları sadece yöneticilere yönelik güvenden ibaret değildir. Çalışanların meslektaşlarına güven duyma düzeyleri de örgütsel güven kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütsel güven algısının yüksek olması yüksek örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna katkı sağlarken (Fard ve Karimi, 2015; Top vd., 2013), düşük örgütsel güven algısı işten ayrılma niyetini arttırdığı gibi sessiz istifa eğilimini de yükseltmektedir. Bu noktada sessiz istifanın önüne geçilmesi için adaletli bir çalışma ortamı yaratılması ve çalışan bağlılığını geliştirici önlemler alınması önemli bir konudur (Özgeldi ve Hamitoğlu, 2019; Harmon, 2024).

Sessiz istifaya neden olan unsurlar arasında ekonomik faktörlerin de önemli bir yeri bulunmakla beraber, söz konusu ekonomik faktörler sadece alınan ücretin miktarından ibaret değildir. Örneğin; ekonomik açıdan özlük haklarının zayıf olduğunun düşünülmesi de çalışanları sessiz istifaya yöneltmektedir (Gün, 2024). Bunun yanında yerel ve bölgesel düzeyde ekonomik daralmanın olması insanların sevmeseler bile mevcut işlerine devam etmelerine neden olmaktadır. Bunun yanında hızlı nüfus artışının aksine istihdam olanaklarının yeterli düzeyde gelişmemesi de insanların işlerini sevmeden yerine getirmelerine, resmi olarak işten ayrılmasalar ile işlerini verimli yapmamalarına neden olmaktadır (Kerse vd., 2024).

İletişim, aidiyet, tutarsızlık ve değersizlik faktörleri de sessiz istifaya neden olan unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışanlarda örgüte olan aidiyet duygusu azaldıkça sessiz istifa davranışı sergileme eğilimleri yükselmektedir. Örgütsel değerler ile kendi yaşam tarzını ve iş yaşamına bakışını özdeşleştirmeyen, kendisini örgüt içinde değersiz hisseden çalışanların da sessiz istifa davranışına yönelmeleri beklenen bir durumdur. İletişimsizliğin ya da iletişim kanallarının bozuk olmasının sessiz istifaya neden olma nedenlerinin başında ise kişinin duygu ve düşüncelerini rahat aktaramaması, bunun yanında bilgi ve haber akışında sorunlar yaşanması gelmektedir. Sessiz istifaya zemin hazırlayan tutarsızlık faktörü ise temelde çalışan ve yönetici davranışları arasında uyumsuzluklar olmasını ifade etmektedir (Boz vd., 2023).

Yukarıda yer alan sessiz istifa nedenlerinin yanında literatürde sessiz istifa nedenlerini açıklayan model çalışmaları ve akademik araştırmaların da olduğu

görülmektedir. Bu çalışmalarda sessiz istifanın bireysel, örgütsel ve çevresel birçok unsurlar etkilendiğine vurgu yapılmaktadır. Bunun yanında yapılan araştırma bulguları sessiz istifanın faaliyet gösterilen iş kollarına göre de bazı farklılıklar gösterdiği belirtilmektedir (Pevec, 2023; Galanis vd., 2023). Kobak (2023) tarafından bu alanda yürütülen bir çalışmada sessiz istifa nedenlerine ilişkin model önerisi geliştirilmiştir. İlgili çalışmada sessiz istifaya neden olan unsurların başında iş-yaşam dengesi, geri bildirim alamama, terfi ve yan haklar, verimsizlik, çalışanlar ve yöneticiler ile iletişim kısıtlılığı, yöneticilerin liderlik tarzları, ekonomik ve sosyal izolasyon ile düşük çalışma motivasyonunun geldiği rapor edilmiştir. Tanır (2024) tarafından yürütülen çalışmada sessiz istifanın temel nedenleri çalışanın gösterdiği performansın yönetici tarafından fark edilmemesi, yönetsel anlamda çalışma düzeninin bozuk olması, yöneticilerin hoşgörüsüz tutumları, iş politikası ve kültüründe yaşanan değişimler, kariyer sorunları ve güven eksikliği şeklinde sıralanmıştır.

Ekonomik unsurların sessiz istifaya neden olan temel unsurlar arasında yer aldığı bilinmekle beraber, yapılan araştırma bulguları da bu görüşü desteklemektedir. Çağlar (2024) tarafından yapılan çalışmada çalışanların sessiz istifaya yönelmelerine neden olan birçok unsur olduğu bulunmuştur. Söz konusu çalışmada sessiz istifaya neden olan ekonomik faktörlerin düşük maaş, yetersiz yan haklar (giyim yardımı, yemek kartı vb.), prim sisteminin olmaması ve mesai ücretlerinin verilmemesinin geldiği tespit edilmiştir. Araştırmada iş ortamından kaynaklanan sessiz istifa nedenlerinin teknik alt yapı eksikliği, dinlenme aralıklarının kısa olması, toplantı saatlerindeki belirsizlik, fazla iş yükü ve adil olmayan nöbet yönetiminin geldiği bulunmuştur. Aynı çalışmada katılımcıların sessiz istifaya yönelten psikolojik faktörlerin ise değersiz hissettirilme, özel günlerin hatırlanmaması, geri bildirim eksikliği ve özel hayata müdahalenin geldiği rapor edilmiştir. Yapılan bazı çalışmalarda da psikolojik unsurların sessiz istifaya neden olduğu tespit edilmiştir. Oğan ve Çetiner (2024) tarafından bu alanda yürütülen bir çalışmada çalışanların sessiz istifaya yönelme nedenlerinin bibliyometrik analiz kullanılarak belirlenmesi amaçlanmış, söz konusu çalışmada sessiz istifa nedenlerinin başında mesleki tükenmişlik, motivasyon kaybı, iş tatminsizliği ve iş-yaşam dengesini sağlamada sorun yaşamanın geldiği bulunmuştur.

### 1.1.3. Sessiz İstifanın Sonuçları

Sessiz istifa kapsamında, çalışanlar görev tanımlarında belirtilen sorumlulukların ötesine geçmekten kaçınır ve yalnızca minimum çaba gerektiren işleri yerine getirmeyi tercih ederler (Majka, 2024). Bu davranış biçimi, çalışanların görev tanımları dışındaki projelere katkı sağlamamalarına neden olmaktadır. Bu kişilerin toplantı ve yönetsel kararlara katılım sağlamadıkları görülmekle beraber, işyerinde iletişim problemleri yaşanmasına neden oldukları belirtilmektedir. Bunun temelinde sessiz istifa davranışı sergileyen kişilerin ekip çalışmalarına katılmamaları ve iş arkadaşlarıyla iletişim kurma sürecinde kopukluk yaşamaları gelmektedir. Görev tanımı dışındaki işleri yapma konusunda çalışanların isteksiz olmaları bireysel performansın yanında örgütsel verimliliği de azaltmaktadır (Tanır, 2024).

Literatürde yer alan çalışma bulguları da sessiz istifanın bireysel performansın azalmasına ve örgütsel verimliliğin düşmesine neden olduğu belirtilmektedir (Yücedağlar vd., 2024). Çalışanlar açısından ele alındığı zaman sessiz istifa örgütsel sinizm algısını ve işten ayrılma niyetini arttıran bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Altıntaş, 2024).

Sessiz istifa eylemini gerçekleştiren çalışanların işlerini keyif alarak yapmadıkları ve iş yaşamındaki amaçlarını kaybettikleri görülmektedir. Bu kişilerde iş yaşamında ne yaparlarsa yapsınlar kendilerine değer verilmeyeceği düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla sessiz istifaya yönelen çalışanlarda değersizlik hissinin ortaya çıkması muhtemel bir durumdur. Sessiz istifada kişinin ek görev almaması ve iş yaşamının anlamını yitirmesi çalışanlarda örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Tanır, 2024; Harris, 2024). Sessiz istifa bireyin iş yaşamının yanında aile hayatını ve sosyal yaşamını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yapılan çalışmalarda sessiz istifa eğilimi yüksek olan kişilerin aile yaşamı ile sosyal ilişkilerinde ciddi iletişim sorunları yaşadıklarını göstermektedir (Özcan ve İlman-Yaltagil, 2024). Görüldüğü gibi sessiz istifa hem çalışanlar hem de örgütler açısından bazı olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Bunun yanında sessiz istifanın toplumsal açıdan da olumsuz sonuçları beraberinde getireceği öngörülmektedir. Özellikle düzenli bir işte çalışma eğilimi olmayan insan sayısının artmasına paralel olarak işsizlik rakamlarının artacağı ifade edilmektedir (Güler, 2023).

## 1.2. Kişi-İş Uyumu

Çalışma yaşamının verimliliği ve çalışan memnuniyetinin artması hedeflenen modern insan kaynakları yaklaşımlarında, "kişi-iş uyumu (person-job fit)" kavramı merkezi bir yer tutan kavram olarak, bireyin bilgi, beceri, yetenek ve değerlerinin, işin gerekleri ve beklentileriyle ne derece örtüştüğüne odaklanmaktadır. Bu kavram, yüzeyde bir uygunluk gibi görünse de, aslında bireyin iş deneyimini nasıl anlamlandırdığına, işten aldığı doyuma ve uzun vadede kuruma olan bağlılığına doğrudan etki eder ve kavramın temelleri, 20. yüzyılın başında, kariyer danışmanlığının kurucularından biri olarak kabul edilen Frank Parsons tarafından atılmıştır. Parsons, *Choosing a Vocation* (1909) adlı öncü eserinde, mesleki başarının bireyin yetenekleri ile mesleğin gereklilikleri arasındaki uygunluğa bağlı olduğunu ileri sürerek, bu ilişkiyi sistematik biçimde değerlendiren ilk bilimsel yaklaşımlardan birini sunmuş, zamanla bu yaklaşım, daha kapsamlı bir teoriye dönüşerek, "kişi-çevre uyumu" (person-environment fit) çatısı altında şekillenmiş ve onun bir alt boyutu olarak kişi-iş uyumu başlığıyla kurumsal literatürde yerini almıştır (Kristof, 1996). Aynı şekilde, Oktay'a (2020) göre de literatürde üzerinde sıklıkla durulan kişi-iş uyumu, temelde kişi-çevre uyumunun bir alt boyutu olarak nitelendirilmektedir.

Kavramı daha sistematik şekilde ele alan Edwards (1991)'e göre ise, "kişi-iş uyumu, bireyin yetkinlikleri ile iş talepleri arasındaki dengeye dayanmakta ve bu uyumun hem çalışanın iş doyumunu hem de iş performansı üzerinde belirleyici olduğu vurgulamaktadır. Kişi-iş uyumu kavramını modern örgütsel davranış literatürüne taşıyan bir diğer öncü çalışma ile yapılan meta-analiz sonucunda, kişi-iş uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bireysel performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğu ortaya koyulmuştur (Kristof-Brown vd., 2005). Bu çalışma, yüksek kişi-iş uyumu algısının, çalışanların görevleriyle daha fazla bütünleşmelerine, işlerine anlam yüklemelerine ve kuruma yönelik aidiyet geliştirmelerine katkı sağladığını göstermektedir.

Bunlara ek olarak, kavramsal açıdan ele alındığı zaman kişi-iş uyumu, "çalışanların temel gereksinimleri ile işin bireye sağladıkları ya da çalışan özellikleri ile iş gereksinimleri arasındaki uyum" şeklinde tanımlanmaktadır (Lauver ve Kristof-Brown 2001). Kızıl (2020) ise, kişi iş uyumunu "kişinin yetenek, bilgi ve becerilerinin

işin özellikleri ile uyumu veya kişinin istekleri ile işin özellikleri arasındaki koordinasyon” şeklinde tanımlamıştır.

Örgütlerin değişen ve gelişen rekabet koşullarında kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Söz konusu özelliklerin başında da örgüt yapısına uygun çalışan seçimi gelmektedir. Bunun sağlanması için örgütün sahip olduğu özelliklere göre gereksinimlerine uygun çalışan seçimi yapmaları gerekmektedir. Çalışanların da kendi yeteneklerine ve kişiliklerine uygun işlerde çalışmaların örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlamaktadır. Kişi-iş uyumu da bu düşünceye paralel olarak ortaya çıkmıştır (Haktanır, 2023).

Bu bulgular, kişi-iş uyumunun çalışanların örgütsel davranışları ve tutumları üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ve dolayısıyla insan kaynakları uygulamalarında dikkate alınması gereken önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, kişi-iş uyumu, modern çalışma ortamlarında hem bireysel hem de örgütsel verimlilik için kritik bir değişken olarak değerlendirilmekte, çalışan davranışlarını ve motivasyonunu anlamada temel bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

### **1.2.1. Kişi-İş Uyumu Kavramına İlişkin Kuramsal Açıklamalar**

Kişi-iş uyumuna yönelik kuramların başında kişilik özelliklerinin meslek tercihi üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koyan “Holland’ın Tipolojisi” gelmektedir (Holland, 1997). Kavramsal açıdan ele alındığı zaman kişilik “insanlar arasında birtakım farklılıklar göstermekle beraber, kişiye özgü olan kalıplaşmış ve tutarlı özellikler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2010). Holland’a göre, insanların sahip oldukları kişilik özellikleri sosyal yaşamlarını etkilemekle beraber, meslek tercihini ve iş yaşamından duyulan memnuniyeti de etkilemektedir (Gencür, 2011). Kurama göre gerçekçi kişilik yapısına sahip bireyler kararlı ve ısrarcı bir yapıya sahiptir. bu kişilerin ilgi alanları elektronik, mekanik, teknoloji ve el becerileri olduğu için tesisatçı, ormancı, mimar ve elektrikçi olmayı tercih etmektedir. Araştırmacı kişilik yapısına sahip bireylerin sezgisel düşünme becerileri gelişmiştir. Bu kişilerin ilgi alanları bilim ve matematik olduğu için kimyager, matematikçi, fizikçi ve antropolog olma eğilimleri yüksektir. Artistik kişilik özelliğinin temel özelliği sezgisel hissetme olduğu için bu kişilerin oyun yazarlığı, kitap yazarlığı ve şiir ile ilgilenme eğilimleri fazladır. Sosyal kişilik özelliğine sahip bireyler insan ilişkilerine

hâkim oldukları için genellikle akademisyen, psikolog, öğretmen ve avukat olma yoluna gitmektedir. Girişimci kişilik özelliğine sahip insanların liderlik ve kişilerarası ilişki becerileri gelişmiş olduğu için genellikle politikacı, satış elemanı ve yönetici olmaya çalışmaktadır. Gelenekselci kişilik yapısında ise iletişim becerileri ile bilgisayar kullanma becerileri gelişmiştir. Bu kişiler de memur, muhasebeci ve istatistikçi olmaktadır (Yaz, 2013; Perkmen ve Tezci, 2015).

Literatürde kişi-iş uyumunu açıklayan diğer bir kuram “İş Özellikleri Kuramı”dır (Hackman ve Oldham, 1976). Hackman ve Oldman tarafından geliştirilen kurama göre çalışanların yaptıkları iş ile uyumlarını belirleyen beş temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirimdir. Beceri çeşitliliği temel olarak yapılan işin kişinin yeteneklerine uygunluk derecesini ifade etmektedir. Görev kimliği, bireyin yaptığı işi sonuna kadar tamamlayabilmesini ifade etmektedir. Görev önemi, kişinin yaptığı işin başkalarının yaşamı açısından önemli olmasını belirtmektedir. Özerklik ise kişinin görevlerini yerine getirirken kendi inisiyatifi ile hareket edebilmesini açıklamaktadır. Geribildirim unsuru da kişinin yaptığı işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olma düzeyini ifade etmektedir. Kişinin yaptığı iş sonunda kendi gözlemleri ve düşüncelerinin yanında iş arkadaşları ya da yöneticiler tarafından da geri bildirimler alması söz konusudur (Hackman ve Oldman, 1976).

Kişi-iş uyumunu açıklayan diğer bir kuram ise “Beş Faktör Kişilik Modeli”dir. Bu modele göre insanların kişilik özellikleri beş temel boyutta toplanmaktadır. Söz konusu kişilik özellikleri, dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, nevroz ve deneyime açıklık şeklinde sıralanmaktadır (McCrae ve Costa, 1987). Bu kişilik boyutlarının, bireylerin iş tercihleri, performansları ve iş ortamındaki uyumlarıyla yakından ilişkili olduğu birçok çalışmada gösterilmiştir. Bu kapsamda her bir alt boyut zıt yöndeki kişilik özelliği ile birlikte ele alınmaktadır (McGhee vd., 2012; Soto ve Jackson, 2020). Bu modele göre insanların sahip oldukları kişilik özellikleri iş yaşamı ile uyumlarını etkilemektedir. Örneğin; diğer kişilik türlerine kıyasla sorumlu, dengeli ve uyumlu kişilik özelliğine sahip bireylerde kişi-iş uyumunun daha yüksek olduğu görülmektedir (Polatçı vd., 2020).

### 1.2.2. Kişi-İş Uyumunun Nedenleri

Kişi-iş uyumu, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, değer ve yetkinliklerin işin gereklilikleriyle ne ölçüde örtüştüğüyle ilgili bir kavramdır. Bu uyumun sağlanmasında birçok faktör bir araya gelirken, organizasyonel yapılar, bireysel farklılıklar, işe alım süreçleri ve liderlik tarzları gibi çok katmanlı nedenler öne çıkmaktadır. Bu başlık altında, kişi-iş uyumunu etkileyen temel nedenler çok boyutlu bir perspektiften ele alınacaktır.

İlk olarak, işin tasarımı ve niteliği, kişi-iş uyumunun en belirgin belirleyicilerindedir. Hackman ve Oldham'ın (1976) geliştirdiği *İş Özellikleri Modeli* çerçevesinde, bireylerin işlerinden tatmin olmalarını sağlayan temel unsurlar; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirimdir. Eğer bireyin kişisel eğilimleri bu özelliklerle örtüşüyorsa, uyum düzeyi artar. Örneğin, yüksek düzeyde özerklik arayan bir çalışanın, sıkı kontrol altında ve tekrarlı işler yapan bir pozisyona yerleştirilmesi, ciddi bir uyum problemi yaratabilir.

Bir diğer neden ise bireysel değerlerle işin gerektirdiği değerler arasındaki uyuma düzeyidir. Bu bağlamda Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson'un (2005) ortaya koyduğu uyum türlerinden biri olan *değer uyumu*, çalışanın işten ve organizasyondan ne beklediği ile organizasyonun değerlerinin birbiriyle örtüşüp örtüşmediğini belirler. Eğer birey inovasyon, öğrenme ve gelişme gibi değerlere önem verirken, çalıştığı kurum rutin, statik ve hiyerarşik bir yapıya sahipse, kişi-iş uyumu bozulabilir. Bu tür bir uyumsuzluk, ilerleyen süreçlerde motivasyon kaybına, düşük performansa ve hatta sessiz istifa davranışlarına yol açabilir (Gallup, 2022).

Kişi-iş uyumunun oluşumunda seçme ve yerleştirme süreçlerinin niteliği de oldukça belirleyici bir role sahiptir. Organizasyonlar, adayların yalnızca teknik yeterliliklerine değil; aynı zamanda işin doğasına ve kurum kültürüne uygunluklarına da dikkat ettiklerinde, uyum oranı artmaktadır (Werbel ve Gilliland, 1999). Ancak bu süreç yüzeysel bir şekilde yönetildiğinde, adayın işe uygunluğu sadece kısa vadeli performans ölçümlerine göre değerlendirilir ve uzun vadede bireyde uyumsuzluk hissi doğabilir. Bu da çalışanın işle kurduğu psikolojik bağın zayıflamasına neden olur.

Ayrıca, bireysel farkındalık ve öz-değerlendirme yetisi, bireyin kendi yetkinliklerini, değerlerini ve ilgi alanlarını ne kadar doğru tanımlayıp işe bu

perspektifle yaklaşılabildiğiyle ilgilidir. Lent, Brown ve Hackett (1994) tarafından geliştirilen Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi'ne göre, bireyler ilgi ve becerilerine uygun bir işte çalıştıklarında, hem mesleki doyumları hem de performans düzeyleri artmaktadır. Ancak birey kendi yeterliliklerini gerçekçi biçimde değerlendiremiyorsa, yanlış pozisyonlarda çalışmaya razı olabilir ve bu da kişi-iş uyumunun zedelenmesine sebebiyet verir.

Kurumsal bağlamda ise liderlik tarzı ve yönetim uygulamaları, çalışanların işle olan ilişkilerini doğrudan etkileyebilir. Desteğe dayalı, güçlendirici liderlik stilleri, çalışanın potansiyelini daha iyi ortaya koyabileceği ortamlar yaratır ve bu da uyum hissini artırır (Afsar vd., 2014). Tam tersine, otoriter veya mikroyönetim uygulamalarının baskın olduğu örgütlerde bireyin işten yabancılaştırılması ve uyumsuzluk hissetmesi kaçınılmaz olabilir. Bu bağlamda, bireyin davranışsal olarak işten çekilmesi ve yalnızca minimum çabayı sarf ederek görevini yerine getirmesi, sessiz istifanın ilk aşamalarını oluşturabilir (Moç, 2024).

Son olarak, çevresel koşullar ve örgütsel iklim de bu uyumu etkileyen diğer önemli faktörlerdendir. İyi yapılandırılmış bir sosyal destek ağı, adil performans değerlendirme sistemleri ve gelişim fırsatları sunan bir çalışma ortamı, bireyde işe karşı bir aidiyet hissi yaratır (Edwards, 1991). Böylece, kişi-iş uyumu sadece bireyin özellikleriyle değil, aynı zamanda kurumun sağladığı çevresel destekle de şekillenir.

Özetle kişi-iş uyumu, yalnızca bireyin işe uygunluğunu değil; aynı zamanda işin bireye ne kadar uygun olduğunu da içeren çift yönlü bir süreçtir. Bu sürecin başarısı, hem bireysel farkındalık hem de örgütsel yapıların bilinçli planlaması ile mümkündür. Sivil havacılık yer hizmetleri gibi stres düzeyi yüksek, görev tanımları net ve operasyonel hassasiyet gerektiren sektörlerde, bu uyumun sağlanması, çalışan bağlılığını artırırken, sessiz istifa gibi gizil tehlikelerin de önüne geçilmesini sağlar.

### **1.2.3. Kişi-İş Uyumunun Sonuçları**

Kişi-iş uyumunun sağlanması hem bireysel hem de örgütsel açıdan bazı olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir. Kişi-iş uyumunun yüksek olması durumunda çalışanlar örgüt adına birçok davranışı gönüllü olarak yapmaktadır. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyini etkileyen unsurların ele alındığı çalışmalarda genellikle kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme

düzenini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Bu kapsamda kişi-iş uyumunun sağlanmasının çalışanların örgüt yararına olumlu davranışlar sergileme düzeyini yükselteceği öngörülmektedir (Fauzan, 2023; Kaur ve Kang, 2021; Pelealu, 2022).

Çalışanların iş yaşamında yüksek verim ile çalışabilmeleri için öncelikli olarak yüksek iş tatminine sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların iş yaşamından elde ettikleri doyum düzeyi iş tatmini üzerinde önemli bir belirleyicidir. Iş tatmini üzerinde etkili olan birçok bireysel ve örgütsel unsur bulunmakla beraber, kişi-iş uyumunun yüksek olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşılık insanların sahip oldukları yetenek, beklenti ve becerilere uygun olmayan işlerde çalışmalarının iş tatminini azalttığı görülmektedir (Chhabra, 2015; Chen vd., 2016; Warr ve İnceoğlu, 2012). Kişi-iş uyumunun çalışanlarda motivasyonun da yükselmesine katkı sağladığı, kişi-iş uyumunun düşük olmasının çalışan motivasyonunu azalttığı belirtilmektedir (Dari ve Permana, 2018; Bright, 2021).

Çalışanların verimli çalışmaları örgütsel performansın yüksek olmasına katkı sağlamaktadır. Verimli alışma üzerinde belirleyici olan kişi-iş uyumunun çalışanların bireysel performanslarının yükseltilmesine de katkı sağladığı görülmektedir. Literatürde bu alanda yapılan ve farklı meslek dallarında yer alan bireyler üzerinde gerçekleştirilen araştırma bulguları da kişi-iş uyumu ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir. Bu noktada çalışanlardan yüksek performans bekleyebilmek için çalışanların kişilik özelliklerine uyumlu pozisyonlarda çalıştırılmaları gerektiği belirtilmektedir (Saeed ve Asghar, 2012; June ve Mahmood, 2011). Çalışanlarda kişi-iş uyumunun çalışma performansını arttırmasının temel nedenlerinin başında kişi-iş uyumunun mesleki bilgi ve becerilerin yanında mesleki özyeterlik gelişimine katkı sağlaması gelmektedir. Bu görüşü destekleyen çalışmalarda genellikle kişi-iş uyumu ve mesleki özyeterlik arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirtilmektedir (Oktay, 2020).

Kişi-iş uyumunun yüksek olması çalışanların işlerini severek yapmalarına katkı sağladığı için çalışanlar uzun yıllar aynı örgütte yer almaya devam etmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiği zaman kişisel yeteneklerine ve ilgi alanlarına uyumlu işlerde çalışan bireylerde işten ayrılma niyetinin düşük olduğu belirtilmektedir. Buna karşılık kişi-iş uyumunun düşük düzeyde olmasının çalışanlarda

işten ayrılma niyetini arttıran bir faktör olduğu görülmektedir (Saufi vd., 2020; Hassan ve Naz, 2012).

### 1.3. İş Biçimlendirme

Çalışmanın bu bölümünde iş biçimlendirme kavramına, iş biçimlendirmeye ilişkin kuramsal açıklamalara, iş biçimlendirmenin alt boyutlarına, iş biçimlendirmenin öncüllerine ve iş biçimlendirmenin sonuçlarına ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

Örgütsel davranış hem işletmelerin hem de akademik çevrenin merkezinde yer alan bir konu olarak durmadan bir değişim ve yenileşme sürecinden geçmektedir. Yaşanan bu değişimde başı çeken unsurlar birey-iş uyumu, işe bağlılık ve iş biçimlendirme kavramlarıdır (Güleryüz ve Sürücü, 2023). İş biçimlendirme kavramı, ilk olarak Wrzesniewski ve Dutton tarafından 2001’de yapılan bir çalışma ile birlikte alanyazına girmiştir. İngilizcede “job crafting” olarak adlandırılan ve dilimize iş biçimlendirme olarak çevrilen bu kavrama ilişkin benzer birtakım yaklaşımlar olsa da Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş biçimlendirmeyi “bir işin bilişsel, fiziksel ve ilişkisel sınırlarının yeniden biçimlendirilmesi” şeklinde tanımlamışlardır. Gerçek ve Zığaloğlu (2023) ise iş biçimlendirme kavramını bir işi tamamen yeniden inşa etmek olarak değil, belli başlı sınırlar içerisinde işin bazı noktalarını değiştirmek olarak ifade etmişlerdir.

Bir işin anlamını ve sınırlarını belirleyen şey iş tanımında ifade edilen iş gereklilikleri değildir. İş biçimlendirme aracılığıyla bireyler işin tanımını kendilerine göre, özgün olarak yapabilirler ve buna göre aksiyon alabilirler. Kısaca ifade etmek gerekirse iş biçimlendirme, bir işte görev alan bireylerin kendi amaç ve isteklerine göre işlerini, o işte üstlendikleri rolleri, işi gerçekleştirme yöntemlerini ve o işe yükledikleri anlamı kendi kabiliyetlerine ve tercihlerine uygun hale getirmek için uyguladıkları tüm değişikliklerdir. İş biçimlendirme; iş görenlerin hem yeni bilgiler ve beceriler edinmesini hem de var olan becerilerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bu yolla iş görenler yaptıkları işi kendilerine göre daha anlamlı bir hale getirebilirler. İş biçimlendirme sayesinde iş görenler kontrolün kendi ellerinde olduğunu hissederler, yaptıkları işi daha iyi anlarlar ve beraber çalıştıkları kişilerle daha sağlıklı iletişim kurabilirler (Köse, 2024).

### 1.3.1. İş Biçimlendirmeye İlişkin Kuramsal Açıklamalar

Teorik olarak ele alındığında alanyazında iş biçimlendirme kavramını açıklayan iki ana yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki işteki görev sınırlarının yeniden şekillendirilmesiyle ilgilidir. Diğer yaklaşım ise kaynağa dayalı bir yaklaşımdır ve buna göre kaynak ile o görevin gereksinimleri arasındaki dengeyi sağlamak ile ilgilidir. Başka bir deyişle birinci yaklaşıma göre iş biçimlendirme, bir işin önceden belirlenmiş sınırları içerisinde iş görenlerin kendi görevleri ve bu görevlerin sınırları üzerinde yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişikliklerdir. Bazen bir işi tamamlamak için gerekli farklı görevler bulunmaktadır. Bu işin alt boyutlarını oluşturan görevler, farklı çalışanlar tarafından yerine getirilir. Bu durumda çalışanlar birbirlerinin görevleriyle de ilişki kurmaktadır. Bu tarz işletmelerde iş ile ilgili örgüt tarafından koyulan sınırların yanı sıra, çalışanlar tarafından da işin ilişkisel sınırları ve görevlerine ilişkin sınırlar yeniden biçimlendirilmektedir. Buna örnek olarak çalışanların yerine getirdikleri görevi bilişsel olarak farklı bölümlere ayırması ya da bir bütün olarak algılaması, fiziksel olarak bu görevleri farklı miktarlarda tamamlaması ve değişiklikler yapması, ilişkisel olarak ise bu görevi tamamlarken diğer çalışanlarla sağlıklı bir iletişim kurması gösterilebilir (Çetin vd., 2021; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

İkinci yaklaşım, kaynağa dayalı bir çerçevede iş biçimlendirme kavramının ele alındığı, bu doğrultuda bir işi, işin gerektirdiği görevleri ve rolleri yeniden şekillendirme davranışını kapsamaktadır. Genişletilen iş biçimlendirme, bireylerin iş kaynaklarını ve zorlayıcı iş taleplerini artırma davranışyken daraltılan iş biçimlendirme ise engelleyici iş taleplerini azaltmaya çalışma davranışıdır. İş biçimlendirme kaynakları sosyal ve yapısal kaynakları artırmak şeklinde görülebilmektedir. Sosyal kaynağa örnek olarak, bir görevde gösterilen performans hakkında dönüt istemek, yapısal kaynağa örnek olarak ise görev sırasında yeni bilgiler edinmek gösterilebilir. İşle ilgili daha farklı ve zorlayıcı görevler istemek, yeni sorumluluklara açık olmak zorlayıcı talepleri artırmak anlamına gelmektedir. Bazı durumlarda ise iş bireyin kaldırabileceğinin üzerinde bir zorluk ve görev yükü getirdiğinde bireyin sağlığını korumak ve işi kendisi için bilişsel olarak daha az zorlayıcı hale getirmek için engelleyici iş taleplerini azaltma yoluna gittiği görülebilir. İş görenlerin işten beklentileri ve kişisel isteklerinin dengeli bir şekilde ilerleyebilmesi, sadece iş taleplerinin azaltılması yani başka bir deyişle işin daha az yoğun hale

getirilmesi ile gerçekleşmez. Görev yükünü azaltmadan önce iş taleplerinin daha basit hale getirilmesi ve uygulanmasındaki engellerin ortadan kaldırılması gibi bazı çalışmalarla işi daha verimli gerçekleştirmenin yolları aranmaktadır (Demerouti ve Peeters, 2018).

### 1.3.2. İş Biçimlendirmenin Alt Boyutları

İş biçimlendirmenin alt boyutları Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından, ilk olarak üç alt başlıkta ele alınmıştır. Bunlardan birincisi görev sınırlarını biçimlendirme, ikincisi ilişki sınırlarını biçimlendirme ve üçüncüsü ise bilişsel sınırları biçimlendirme olarak ifade edilmektedir. Görev sınırlarını biçimlendirme durumu, bir işin gerektirdiği görevlerin kapsamını, miktarını ve türünü biçimlendirme anlamına gelmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İlişki sınırlarını biçimlendirme durumu, işte gerçekleştirilecek her türlü sosyal iletişimi kapsamakla birlikte, etkileşimde bulunma ya da bulunmama kararının da verildiği bir değişiklik biçimidir. Bilişsel biçimlendirme ise çalışanın kendi zihninde işi nasıl algıladığı konusunda değişikliğe giderek gerçekleştirdiği yeniden biçimlendirme durumudur.

Görevsel biçimlendirme kavramı, bir işin resmi olarak tanımında bulunan sorumlulukların iş gören tarafından yeniden düzenlenmesidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Başka bir deyişle çalışanın bu görevler içerisinde ekleme ve çıkartmalar yaparak ya da bu görevler için harcayacağı enerji ve zamanı değiştirerek uyguladığı biçimlendirme şeklidir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Görevsel sınırları biçimlendirme işlemi, yapılan görevlerin sayısında, görevleri yerine getirirken kullanılan yöntemlerde ve görevlerin sırasında yapılan değişiklikleri ifade etmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Çalışanlar görevsel biçimlendirme kapsamında kendi görevlerinin sınırlarını kendilerine uygun bir biçimde yeniden düzenleyebilirler. Örneğin, kendi ilgi ve becerilerine göre yaptıkları işe yeni ve farklı görevler ekleyerek görev sınırlarının kapsamını genişletebilirler (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bazı durumlarda ise aldıkları sorumluluğun fazla olduğunu düşündüklerinde diğer çalışanlarla iletişim kurarak görevlerin bir kısmını da onlara devredebilir, böylece görev sınırlarını daraltabilirler (Tims vd., 2012). Çalışanların kendi iradeleri ile görev sınırlarını yeniden düzenleyebilme olanağına sahip olması onlara bir özerklik hissi verir (Deci ve Ryan, 2000). Bunun bir sonucu olarak da yaptıkları işten daha fazla memnuniyet duyarlar ve daha iyi bir çalışma performansı sergilerler (Slemp ve Vella-

Brodrick, 2013). İlişkisel biçimlendirmede ise birey, bir iş üzerinde çalışırken kimlerle hangi düzeyde iletişim kuracağına ya da etkileşime girip girmeyeceğine kendisi karar verir ve sosyal ilişkilerini yeniden düzenlemiş olur (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

İş biçimlendirme kavramına daha sonra eklenen becerisel biçimlendirme alt boyutu, çalışanların mevcut becerilerini geliştirmek ya da yeni beceriler kazanmak amacıyla işlerini yeniden yapılandırma çabalarını ifade etmektedir. Becerisel biçimlendirme boyutu, ilk olarak Qi ve Wu (2016) tarafından iş biçimlendirmeye ilişkin bir yapı kapsamında ele alınmıştır.

İş biçimlendirme literatüründe becerisel biçimlendirme (skill crafting), çalışanın proaktif bir şekilde yetenek ve yeterliliklerini geliştirme yönündeki faaliyetlerini kapsamaktadır. Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) ortaya koyduğu orijinal iş biçimlendirme modelinde görev, ilişki ve bilişsel boyutlar yer alırken; daha sonraki araştırmalarda çalışanların kişisel gelişim odaklı düzenlemeleri de önemli bir boyut olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu doğrultuda, Qi ve Wu (2016), iş biçimlendirme literatürüne dördüncü bir boyut olarak becerisel biçimlendirmeyi eklemiş ve bu boyutun çalışanların kariyer gelişimi, öğrenme motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamıştır.

Becerisel biçimlendirme, çalışanların işlerini yeniden yapılandırarak yeni görevler üstlenmeleri, eğitim ve gelişim fırsatlarını aramaları, mesleki yetkinliklerini artırıcı faaliyetlerde bulunmaları gibi davranışları kapsamaktadır (Qi & Wu, 2016; Harju, Schaufeli & Hakanen, 2016). Bu boyut, bireylerin yalnızca mevcut iş tanımlarıyla sınırlı kalmayıp, kariyer hedefleri doğrultusunda kendilerini sürekli geliştirme çabalarını da içerdiğinden, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir yetenek yönetimi açısından kritik öneme sahiptir.

Ayrıca becerisel biçimlendirme, bireylerin iş kaynaklarını artırmalarına ve iş talepleriyle daha etkin başa çıkmalarına olanak sağlamaktadır (Tims, Bakker & Derks, 2013). Bu bağlamda, özellikle İş Talepleri-Kaynaklar Modeli (JD-R Modeli) çerçevesinde ele alındığında, becerisel biçimlendirme, çalışanların motivasyonel süreçlerini destekleyen ve tükenmişlik riskini azaltan önemli bir kaynak yaratma davranışı olarak değerlendirilmektedir (Bakker & Demerouti, 2017).

Son yıllarda yapılan araştırmalarda, becerisel biçimlendirmenin iş doyumunu, işe adanmışlık ve kariyer başarısı üzerindeki olumlu etkileri sıklıkla vurgulanmıştır (Lee & Lee, 2018; Akkermans & Tims, 2017). Bu bulgular, çalışanların işlerinden daha fazla anlam ve tatmin elde etmelerinde becerisel biçimlendirmenin önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir.

### 1.3.3. İş Biçimlendirmenin Nedenleri

İş biçimlendirmenin çalışanlar tarafından hayata geçirilmesini etkileyebilecek birtakım faktörlerden söz edilebilir. Bunlar, iş faktörleri, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ayrılabilir. İş faktörleri, iş kaynakları ve bu işin çalışana sağladığı özerklik seviyesini belirtir. Bireysel faktörler, çalışanların bireysel özelliklerini, proaktif kişilik yapısını, değer yargılarını ve öz yeterliliğini ifade eder. Örgütsel faktörler ise örgüt kültürü ve çalışanların içinde buldukları örgütten aldıkları destek gibi etmenleri kapsar (Ghitulescu, 2007). Eğer bir çalışan örgütsel destek düzeyini yüksek olarak algırsa daha fazla iş kaynağı elde etmek için çaba gösterir ve daha yaratıcı hale gelir, bu sebeple örgütsel destek de iş biçimlendirme öncüllerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Köse, 2024).

İş biçimlendirmenin öncülleri ile ilgili olarak alanyazında farklı çalışmalara rastlanmaktadır. Tims ve Bakker'e (2010), iş-k işi uyumsuzluğunun iş biçimlendirme için önemli bir tetikleyici olduğunu belirtmişlerdir. İş-k işi uyumsuzluğu, işin taleplerinin bireyin bilgi ve becerileri ile uyumsuz olmasını ya da iş kaynakları ile bireyin hedef ve ihtiyaçlarının paralel olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Görev bağımsızlığı ve özerklik duygusu sağlayan işler, çalışanlar için iş değiştirme imkanları sunarak iş biçimlendirmeyi daha mümkün hale getirmektedir.

Saragih ve arkadaşları (2020) yaptıkları araştırmada, çalışanların işe bağlılık düzeyinin algılanan örgütsel destek, iş özerkliği ve iş talebi gibi değişkenlerden olumlu yönde etkilendiği sonucuna varmışlardır. Ayrıca, iş bağlılığı ile iş biçimlendirme arasında da pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Son olarak, algılanan örgütsel destek, özerklik, iş talebi ve iş bağlılığı arasındaki ilişkide iş biçimlendirmenin aracı bir rolü olduğu sonucuna varmışlardır.

Köse (2024) ise bireylerin işlerindeki rolleri ve diğer çalışanlar ile ilişkilerinde iş tatmini, benlik algısı ya da işe bağlılık gibi nedenlerle değişiklik yapma suretiyle

gerçekleştirdikleri iş biçimlendirmenin hem birey üzerinde hem beraber çalışılan ekip üzerinde hem de örgüt üzerinde farklı sonuçlara yol açabileceğini bildirmiştir.

#### **1.3.4. İş Biçimlendirmenin Sonuçları**

Günümüzde çalışan memnuniyeti konusu işletmelerin de gündemine aldığı ve önemsendiği bir konudur. Bu hususta bazı işletmeler çalışan memnuniyetini sağlamak adına çeşitli önlemler almakta ve uygulamalara başvurumaktadırlar. Farklı iş tasarımı düzenlemeleri ve çalışanlara sunulan teşvikler bu konuda işletmeler tarafından atılan bazı adımlardır. Ancak iş yaşamının geldiği noktada, oldukça yoğun ve aktif çalışan bireyleri memnun etmek için en önemli unsurlardan biri, çalışanların yaptıkları işi kendilerinin daha anlamlı ve tatmin edici boyuta taşıyıp daha verimli bir performans göstermelerine olanak tanımak, bu konuda kendilerini ifade etmelerine alan açmaktır. Çünkü çalışanlar, günlerinin çok büyük bir zamanını ve en önemli saatlerini çalışarak, iş yerinde geçirmektedir. Yorucu bir iş günü ardından çalışanların kendilerini hem bedenen hem de ruhen daha iyi, motive ve tatmin olmuş hissetmeleri hem bireysel yaşantılarında hem de iş performanslarında kendilerini daha yukarıya çıkaracak ve hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlayacaktır (Rofcanin vd., 2018; Köse, 2024; Niessen vd., 2016).

İş biçimlendirme, çalışanların kendileri için farklı alternatifler yaratmasına olanak tanıyarak bireylerin psikolojik iyi oluşuna, iş performansına ve yaşam doyumuna katkıda bulunmaktadır. Bu sayede çalışanların olumsuz durumlarla başa çıkma gücü artmakta ve çalışanlar iş stresi, iş tatminsizliği, iş bağlılığında azalma, işi anlamsız bulma gibi olumsuzluklarla başa çıkmayı öğrenmektedir. İş biçimlendirme sayesinde çalışanlar bu problemler için farklı çözüm yollarına başvurarak ve bu çözümleri aktif şekilde hayata geçirerek durumlarını iyileştirme fırsatına sahip olmaktadır (Noesgaard ve Jorgensen, 2024: 148; Köse, 2024; Ogbuanya ve Chukwuedo, 2017).

İş biçimlendirme sayesinde çalışanlar iş görevlerini kendi tercih, istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak yeniden düzenleyebilirler (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims & Bakker, 2010). Bu sayede yaptıkları işi daha anlamlı bulabilir ve yaptıkları işten tatmin olabilirler (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Bununla paralel olarak çalışanlar hem işlerine hem de çalıştıkları işletmelere daha fazla bağlılık hissedebilirler (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Yani iş biçimlendirme, çalışanın hem bireysel olarak

hem de iş yönünden iyi oluşuna katkı sağlamış olur. Çalışanların psikolojik iyi oluşları iş biçimlendirmeden olumlu yönde etkilenir. Çünkü bu sayede çalışanlar işlerinde üstlendikleri rolleri, işe dair algılarını ve tutumlarını, çalışma ortamındaki ilişkilerini aktif biçimde düzenleyebilir ve bunun doğal bir sonucu olarak işe dair daha az kaygı ve stres yaşayabilirler (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012).

Tims ve Bakker (2010) tarafından da bahsedildiği üzere iş biçimlendirme, iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki dengeyi kurmaktadır. Bunu yaparken zorlu iş taleplerini arttırabilir, engelleyici iş taleplerini azaltabilir, sosyal ve yapısal iş kaynaklarını arttırabilir. Sonuç olarak çalışanlar hem bireysel olarak hem de iş yaşamıyla ilgili olarak olumlu etkilenir (Köse, 2024). Ayrıca iş biçimlendirme, iş-birey uyumunu en optimum düzeye getirebilmek adına, yani iş talepleri ve kaynakları ile bireyin kabiliyetleri ve ihtiyaçları arasında bir denge sağlayabilmek adına, bireyin işlerini özerk bir biçimde yeniden düzenleyip şekillendirmesine fırsat vermektedir (de Devotto ve Wechsler, 2019).

## BÖLÜM 2. KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER

Araştırmanın bu bölümünde, çalışma konusu ile ilişkili olarak geçmiş yıllarda yapılan araştırmalara ve sonuçlarına yer verilmiş olup, literatüre dayalı teorik bilgilerle birlikte kuramsal model sunulacak ve ilgili değişkenler arasındaki olası ilişkiler gerek kuramsal gerekse ampirik çalışmalara dayandırılarak temellendirilecektir.

Çalışmada ele alınan kavramlar arasındaki ilişkiler, iş yaşamında bireylerin maruz kaldıkları talepler ile sahip oldukları kaynaklar arasındaki dengeyi açıklayan İş Talepleri-Kaynaklar Modeli (Job Demands-Resources Model, JD-R) ile açıklanabilmektedir. JD-R modeli, iş yerinde tükenmişlik, bağlılık, katılım ya da sessiz istifa gibi sonuçların yalnızca iş yükü ya da stresle değil, diğer taraftan da bireylerin işten elde ettiği psikolojik ve yapısal kaynaklarla şekillendiğini öne sürmektedir (Demerouti vd., 2001).

İş Talepleri-Kaynaklar teorisine ait model, tüm meslek grupları için geçerli olacak şekilde iş özelliklerini iki ana kategoriye ayırır ve bunları iş talepleri (job demands) ile iş kaynakları (job resources) olarak belirtir. İş talepleri, yoğun tempo, belirsizlik, rol çatışması gibi, fiziksel, bilişsel veya duygusal anlamda çaba gerektirdiği için, belirli bir bedel doğuran iş koşullarıdır. Buna karşın iş kaynakları ise, bireyin işe katılımını artıran, gelişimini destekleyen ve işle kurduğu bağı güçlendiren olumlu unsurlardır. Bu kaynaklar, sosyal destek, özerklik, geribildirim ve işin anlamlılığı gibi faktörleri kapsar (Bakker ve Demerouti, 2007).

Kişi-iş uyumu, bu teorik yapı içinde kritik bir rol üstlenmektedir, zira bireyin bilgi, beceri ve değerlerinin iş gereklilikleriyle örtüşüyor olması, yüksek uyum algısını oluşturur ve bu sayede bireyin işten kaynak üretmesine olanak tanır. Uyum algısı yüksek bireylerin örgütsel bağlılığı, motivasyonu ve iş tatmini yüksek düzeyde seyretmektedir fakat bu uyum zayıf olduğunda, bireyin işten sağlayabileceği kaynaklar sınırlanır ve bu durum ise çeşitli tükenmişlik belirtilerini, duygusal geri çekilmeyi ve nihayetinde sessiz istifa eğilimini tetikleyebilir.

Benzer şekilde, iş biçimlendirme davranışı da İş Talepleri-Kaynaklar modelinde kritik bir yere sahiptir. Çünkü iş biçimlendirme, çalışanların proaktif bir yaklaşımla işlerini yeniden yapılandırarak, iş kaynaklarını artırma veya talepleri azaltma çabasıdır (Tims ve Bakker, 2010). Bu yönüyle ele alındığında iş

biçimlendirme, işin yükünü dengeleyen ve çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini güçlendiren bir strateji olarak değerlendirilir. Ancak iş biçimlendirmenin işlevi, bireyin motivasyonuna ve bağlamsal algısına göre değişebilir ve bazen çalışan için kaynak yaratmak yerine, sistemden psikolojik olarak uzaklaşmanın bir yolu hâline gelebilir.

Bu bağlamda, sessiz istifa, İş Talepleri-Kaynaklar modelinde “yüksek talepler ve yetersiz kaynaklar” dengesizliğinin davranışsal bir dışavurumu olarak yorumlanabilir. Birey, iş yükünü azaltmak veya mevcut enerji kaynaklarını korumak adına görünürde çalışmaya devam ediyorken, bilişsel ve duygusal olarak işten kopma yolunu seçebilir. Özellikle kişi-iş uyumsuzluğunun yüksek ve iş biçimlendirme olanaklarının düşük olduğu çalışma ortamlarında buna benzer geri çekilme davranışlarının yaygınlaştığı gözlemlenmektedir.

Aşağıda bu tez çalışmasında yer alan kavramların birbirleriyle olan ilişkileri sırası ile incelenmiştir.

## **2.1. Kişi-İş Uyumu Sessiz İstifa İlişkisi**

Follmer ve arkadaşları (2018) tarafından yürütülen çalışmada, kişi-iş uyumu, sessiz istifa ve istifa etme kararı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamında, çeşitli sektör ve meslek gruplarından 81 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, katılımcıların kişi-iş uyumu düzeylerinin sessiz istifa niyeti üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Mensah ve arkadaşları (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Gana'daki yarı devlet kurumlarında uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının, yetenekli çalışanların duygusal bağlılıkları, kişi-iş uyumları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada yapısal eşitlik modellemesi (SEM) ile kısmi bir aracılık modeli test edilmiş ve bu amaçla 232 katılımcıdan oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etki göstermediğini; ancak duygusal bağlılık ve kişi-iş uyumu aracılığıyla dolaylı etkiler yarattığını ortaya koymuştur.

Aksoy (2024) tarafından yapılan çalışmada sessiz istifanın gelişiminde iş yaşam dengesi, bireyin iş uyumun ve yönetici algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 200 işgören dahil edilmiştir. Analizler değerlendirildiğinde; iş yaşam

dengeinin bozulması sessiz istifa eğilimini arttırdığı görülmektedir. Özellikle uzun çalışma saatlerine sahip olanlar, iş yükünün fazla olması ve iş yeri uyumunun, işgören motivasyonunun düşürdüğü ve sessiz istifa düzeyini arttırdığı, kişi-iş uyumunun gerçekleşmediği örgütlerde bireylerin çalışmak istemedikleri rapor edilmiştir.

Akın (2024) tarafından yapılan araştırmada konaklama hizmetlerinde çalışan bireylerin sessiz istifa durumlarının bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda 505 çalışan dahil edilmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde; bireylerin sessiz istifa eğilimlerini, iş yerindeki uyum, motivasyon, maaş, iş yükü, yaş ve çalışanların iş yeri ortamının etkilediği rapor edilmiştir.

Yoğurtçu ve diğerleri (2024) tarafından yapılan araştırmada sessiz istifanın öğretmenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 18 öğretmen dahil edilmiştir. Araştırmanın sonunda ise bireylerin sessiz istifa algılarının olumsuz yönde olduğu, katılımcıların sessiz istifa sürecini yaşadıkları, bazıları mesleğin ilk yılında bazılarının ise mesleğin son yıllarında bu evreden geçtiği, sessiz istifa sürecine örgüt yöneticilerinin, sistem ve değer görmenin neden olduğu, bunun yanında mesleki heyecanın kalmaması, bireyin kendini fazla yormak istememesi, denetimsizlik ciddi bulgular arasında olduğu, katılımcıların mesleklerinde fazla iş yüküne sahip oldukları, mesleklerinin kişi-iş uyumunu etkilediği ve görev dışında işten uzaklaştıran görevlerin verilmesinin sessiz istifayı etkilediği, öğretmenlerin sessiz istifaları önlemeye ilişkin ifadeleri arasında yönetici davranışları, öğretmenin kendini yenilemesi ve öğretmenlerin maddi ve manevi desteklenmesi gerektiği rapor edilmiştir.

Avcı (2023) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sessizlik, işe devam ve sessiz istifa arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 250 çalışanın görüşü alınmıştır. Analizler değerlendirildiğinde; işgörenlerin sinizm ve sessiz istifa davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı yönde etkisi olduğu, bireylerin sessiz istifaları ile iş yeri uyumları arasında ilişki olduğu söylenebileceği rapor edilmiştir. Bu kapsamda iş yaşamında çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini yükselten faktörlerin sessiz istifaya zemin hazırlayan unsurların başında geldiği ifade edilmiştir.

Örücü ve Hasırcı (2024) tarafından yapılan araştırmada sessiz istifanın eğitim düzeyi açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 400 çalışan dahil edilmiştir. Araştırma sonunda hiyerarşi kültürünün sessiz istifa üzerinde pozitif yönde ve anlamlı

düzeyde bir etkisinin olduğu, aynı zamanda sessiz istifa üzerinde eğitim düzeyinin düzenleyici bir etkisinin olduğu, çalışanların çalıştıkları kuruma alışabilmeleri halinde sessiz istifanın görülmediği rapor edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında örgütlerde sessiz istifanın önlenmesi için olumlu örgüt kültürü yapısının geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Li ve diğerlerinin (2021) çalışmasında elde edilen sonuçlar, kişi-iş uyumu ile iş tatmini arasında güçlü ve pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. İş tatminsizliğinin sessiz istifaya yol açabildiği göz önünde bulundurulduğunda, bu sonuçlar kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasında negatif bir bağlantı olabileceğini düşündürmektedir.

Kişi-iş uyumunun çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve psikolojik iyilik hâli üzerinde doğrudan etkili olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Kristof-Brown vd., 2005; Li vd., 2021). Uyumu yüksek düzeyde algılayan çalışanların, görevlerini anlamlı bulma ve işlerine daha fazla değer atfetme eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu durum, çalışanın örgütle psikolojik bir bağ kurmasını kolaylaştırarak, işten kopuş davranışlarını baskılayabilir. Literatürde iş tatminsizliğinin sessiz istifaya yol açabileceği belirtilmektedir (Gallup, 2022); bu nedenle, kişi-iş uyumunun yüksek olduğu durumlarda, sessiz istifa eğiliminin azalacağı yönündeki bu hipotezin test edilmesi, kavramsal olarak güçlü bir gerekçeye dayanmaktadır.

Kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki negatif ilişki, İş Kaynakları ve Talepleri (Job Demands-Resources, JD-R) teorisi çerçevesinde açıklanabilir. JD-R teorisine göre, çalışanların motivasyonu ve işteki bağlılığı, sahip oldukları iş kaynakları ve karşılaştıkları iş talepleri arasındaki dengeyle şekillenir. Kişi-iş uyumu yüksek olduğunda, bireyin yetkinlikleri, değerleri ve beklentileri ile işin gerekleri örtüşür; bu da bireyin işi anlamlı ve tatmin edici bulmasını sağlar. Böyle bir uyum, çalışana psikolojik kaynaklar sunar ve işle ilgili taleplerin yarattığı stresi azaltarak tükenmişlik riskini düşürür. Bu durumda çalışanlar, görevlerine yalnızca asgari düzeyde bağlı kalmak yerine, gönüllü çaba göstermeye ve işe aktif olarak katılmaya daha yatkındır. Dolayısıyla, kişi-iş uyumu arttıkça, çalışanların işlerinden psikolojik olarak geri çekildikleri ve yalnızca zorunlu görevlerle yetindikleri bir tutum olan sessiz

istifa davranışının görülme olasılığı azalır. Bu çerçevede, araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur

H1: Kişi-İş uyumu ile sessiz istifa algısı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

## 2.2 Kişi-İş Uyumu İş Biçimlendirme İlişkisi

Alioğlu (2023) tarafından yapılan çalışmada kişi-iş uyumunu arttırmada iş biçimlendirmenin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 317 çalışan dahil edilmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde; değişen dünya şartların çevik olmanın kurumlar adına gerekli görüldüğü, bunun yanında örgütsel çevikliğin işgörenlerin işi ile arasındaki uyumsuzluğun düzeyini azalttığı bunun yanında işlerini biçimlendirmenin bu ilişkide aracı rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

Şenel (2021) tarafından yapılan çalışmada kişi-iş uyumu ve işe tutulma ilişkisinde işi biçimlendirmenin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 370 işgören dahil edilmiştir. Araştırmanın sonunda ise kişi-iş uyumunun işi biçimlendirme üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu, buna paralel olarak işi biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde pozitif etkisi bulunurken, kişi-iş uyumunun işe tutulma üzerinde işi biçimlendirme aracılığı ile dolaylı olarak etkilediği, kısaca kişi-iş uyumunun iş biçimlendirme ile ilişkisinin göz ardı edilemez nitelikte olduğu ve bireylerin iş uyumlarının işi biçimlendirmeyi de şekillendirdiği sonucuna varılmıştır.

Haktanır (2023) yapmış olduğu çalışmada kişi-iş uyumunun iş dengesi üzerindeki etkisinde işi biçimlendirmenin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında 536 bireyden görüş alınmıştır. Araştırmanın sonunda kişi-iş uyumunun iş hayatı dengesi üzerinde pozitif yönde etkisi bulunduğu, diğer bir ifadeyle kişilerin iş yaşamları ile olan uyumları arttıkça iş yaşam dengelerinin de arttığı, kişi-iş uyumunun biçimlendirme ve alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu, iş biçimlendirmenin boyutlarından olan bilişsel biçimlendirmenin ise iş yaşam dengesi üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu, ancak diğer alt boyutlar ile iş yaşam dengesi arasında bir ilişki bulunmadığı, iş biçimlendirmenin boyutlarından görevsel biçimlendirmenin aracılık rolünün olduğu, bunu yanında kişi-iş uyumunun iş yaşam dengesi üzerindeki etkisinde iş biçimlendirmenin kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

Bozkurt (2023) tarafından yapılan araştırmada kişi-iş uyumunun çalışanların işe yabancılaşması ve kuruma yabancılaşması açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada 547 çalışandan veri alınmıştır. Analizler incelendiğinde çalışanların iş-kişi uyumunun işten ayrılmaları, iş motivasyonları, iş arkadaşlarıyla ilişkisine, iş çatışmasına ve iş performansına etki ettiği, buna paralel olarak çalışanların uyumlarının birçok faktör açısından da etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda kişi-iş uyumunun temel örgütsel davranış biçimlerini doğrudan etkileyen bir unsur olduğu ifade edilmiştir.

Kooij ve diğerleri (2017) tarafından yapılan araştırmada iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerinde etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada genç çalışanlardan veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda iş biçimlendirmenin katılımcıların iş-kişi uyumunu etkilediği, iş biçimlendirmenin, sırayla, talepler-yetenekler ve ihtiyaçlar-arz uyumu ile pozitif olarak ilişkili olduğu, bazı iş Şekillendirme müdahalelerinin yaşlı çalışanların kişi-iş uyumunu artırmak için etkili bir araç olabileceğini gōstermektedir.

Tims ve diğerleri (2016) tarafından yapılan araştırmada iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumu ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 114 çalışandan veri alınmıştır. Analizlerin sonucunda ise iş kaynaklarını arttırarak (örn. destek, özerklik) ve zorlu iş taleplerini azaltarak (örn. yeni projelere katılım) ve engelleyici iş taleplerini azaltarak (örn. daha az duygusal iş talepleri) işlerini biçimlendiren bireylerin bir sonraki hafta daha yüksek seviyelerde kişi-iş uyumu gōsterdiĐi, buna karşılık, talepler-yetenek uyumu son haftada daha fazla anlamlılıkla ilişkili olduğu, bireylerin iş taleplerini ve iş kaynaklarını oluşturarak kişisel-iş uyumlarını proaktif bir Şekilde iyileştirebileceklerini ve bunun sonucunda işlerini anlamlı olarak deneyimleyebileceklerini gōstermektedir.

Kim ve Tak (2015) tarafından yapılan araştırmada iş biçimlendirme ve işe katılım arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Özellikle, bu çalışma yalnızca lider güçlendirme davranışının iş Şekillendirme ve işe katılım üzerindeki etkisini değil, aynı zamanda çekirdek benlik değerlendirmesinin ve kişi-iş uyumunun lider güçlendirme davranışı ile iş Şekillendirme ve iş Şekillendirme ile iş etkileşimi arasındaki ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkilerini de araştırmaktadır. Veriler, çeşitli kuruluşlarda alışan 312 Koreli alışan arasında evrimii anket yoluyla toplanmıştır.

Çevrimiçi anket, çeşitli kuruluşlarda çalışan 312 Koreli çalışan tarafından gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, korelasyon analizleri yapıldı ve sonuçlar lider güçlendirme davranışı, iş biçimlendirme, işe katılım vb. gibi ana değişkenler arasında pozitif ilişki olduğunu gösterdiği, benlik değerlendirmesinin lider güçlendirme davranışı ile iş biçimlendirme arasındaki ilişkiyi düzenlemediğini gösterdiği, ancak, iş yaratma ile iş katılımı arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun düzenleyici bir etkisi olduğu bulunmuştur. İş biçimlendirme yapan çalışanların, düşük kişi-iş uyumu durumunda yüksek uyum durumuna göre iş katılımı üzerinde daha büyük düzeyde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Chen ve diğerleri (2014) tarafından yapılan araştırmada iş biçimlendirme ve işe katılım, kişi-iş uyumunun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada 25 otelin çalışanlarından görüş alınmıştır. Analizlerin sonucunda hem bireysel biçimlendirmenin hem de iş birliğine dayalı biçimlendirmenin iş katılımıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Kişi-iş uyumu bu tür ilişkileri aracılık ettiği görülmektedir. İş-kişi uyumunun, çalışanların işe devamlılıklarını da etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda kişi-iş uyumu yükseldikçe çalışanların işe devamsızlık düzeylerinde azalma meydana geldiği rapor edilmiştir.

Güleryüz ve Sürücü (2023) birlikte yaptıkları araştırmada iş biçimlendirme ve işe adanmışlık arasında kişi-iş uyumunun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada bu kapsamda 308 bireyden görüş alınmıştır. Araştırma sonucunda ise iş biçimlendirmenin iş devam etmeyi sağlamanın yanında kişi-iş uyumunun iş biçimlendirme ve işe devam arasında düzenleyici rolünün olduğu, bireylerin iş biçimlendirme durumlarının istifa edip etmeme eğilimlerini belirlediği sonucuna varılmıştır.

Özyiğit (2022) yapmış olduğu araştırmada iş biçimlendirme ile iş performans ilişkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede 402 bireyden veri toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde; çalışanların iş biçimlendirme eylemleri arttıkça çalışanların örgüt içerisindeki aktifliklerinin de arttığı, bunun yanında iş biçimlendirme davranışı arttıkça çalışanların da performansı arttığı gibi iş biçimlendirme düzeyleri azaldıkça iş performanslarının da azaldığı görülmektedir. İş biçimlendirme ile kişi-iş uyumu arasında aynı doğrultuda ilişki bulunduğu, çalışanların iş biçimlendirme davranışları

geliştikçe kişi-iş uyumu da aynı şekilde arttığı, iş biçimlendirme ile rol içi performans arasındaki ilişkide kişi-iş uyumunun aracılık rolünün olmadığı, buna paralel olarak kişi-iş uyumunun medeni duruma göre ve çalışma yılına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucun varılmıştır.

Köksal ve Şenel (2022) tarafından yapılan araştırmada iş biçimlendirmenin bireylerin işe tutulmaları üzerinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda 370 çalışandan görüş alınmıştır. Araştırma sonunda ise katılımcıların iş biçimlendirmenin ile işe tutulma üzerinde hem doğrudan hem de kişi-iş uyumu aracılığı ile dolaylı etkisinin olduğu rapor edilmiştir.

Li ve arkadaşlarının (2021) çalışmasında iş biçimlendirme davranışlarının kişi-iş uyumu üzerinde pozitif etkileri olduğu bulunmuş olsa da, bu ilişkinin çift yönlü bir yapıya sahip olduğu da düşünülmektedir. Uyum düzeyi düşük olan bireyler, işleriyle anlamlı bir bağlantı kurmak ve iş talepleri ile kişisel kaynakları arasında bir denge sağlamak amacıyla iş biçimlendirme davranışlarına daha fazla yönelme eğilimi gösterebilirler (Tims ve Bakker, 2010). Diğer yandan, hali hazırda yüksek uyum algısına sahip olan bireyler, işlerini yeniden yapılandırma ihtiyacı duymayabilir. Bu nedenle, kişi-iş uyumu ile iş biçimlendirme arasındaki ilişkinin yönünü anlamak, bireylerin işi algılayış biçimleri ile bu algının davranışsal çıktıları arasındaki bağı çözümlmek açısından önem taşımaktadır.

Li ve arkadaşlarının (2021) çalışmasında elde edilen bulgular, görev, ilişki ve bilişsel iş biçimlendirme davranışlarının her birinin, çalışanların kişi-iş uyumunu anlamlı şekilde artırdığını göstermektedir. Kişi-iş uyumu ise çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile işin gerekleri ya da bireysel ihtiyaç ve beklentileri ile işin sundukları arasındaki uyumu ifade etmektedir (Cable ve DeRue, 2002). Bu bağlamda, iş biçimlendirme davranışları sayesinde çalışanlar, işlerini kendi güçlü yönlerine ve tercih ettikleri çalışma biçimlerine daha uygun hale getirerek kişi-iş uyumunu geliştirebilmektedir. Uyum algısının artması, çalışanın işiyle psikolojik bağ kurmasını kolaylaştırmakta ve işten doyum elde etmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, literatürde iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumunu artırıcı etkisi olduğu yönündeki bulgular dikkate alındığında, bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olması beklenmektedir.

Kişi-iş uyumu ile iş biçimlendirme arasındaki pozitif ilişki, İş Kaynakları ve Talepleri (JD-R) teorisi kapsamında anlam kazanır (Bakker & Demerouti, 2017). JD-R teorisine göre, çalışanlar işlerinden daha fazla anlam ve kaynak elde etmek amacıyla proaktif stratejiler geliştirirler; bu stratejilerin başında ise iş biçimlendirme gelir (Tims, Bakker & Derks, 2013). Kişi-iş uyumu yüksek olan bireyler, işlerinin gereklilikleri ile kendi beceri, değer ve ilgi alanları arasında uyum hissettiklerinden dolayı işe yönelik daha fazla sahiplenme ve motivasyon geliştirirler (Kristof-Brown vd., 2005). Bu içsel motivasyon, onları görevlerini yeniden yapılandırma, sosyal kaynakları artırma ya da iş taleplerini dengeleme yönünde gönüllü davranışlar sergilemeye teşvik eder (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Başka bir deyişle, kişi-iş uyumu, çalışanların işleri üzerinde kontrol hissini artırarak iş biçimlendirme davranışlarını tetikler (Slemp & Vella-Brodrick, 2013).

Kişi-iş uyumu literatüründe genellikle yüksek uyumun olumlu çıktılarla, düşük uyumun ise olumsuz çıktılarla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar, kişi-iş uyumsuzluğunun (misfit) her zaman olumsuz sonuçlar doğurmadığını ve bazı durumlarda çalışanları iş biçimlendirme faaliyetlerine yönlendiren bir tetikleyici olabileceğini ortaya koymuştur (Sun & Billsberry, 2024). Bu bakış açısına göre, çalışanlar işlerinde yaşadıkları uyumsuzlukları telafi etmek ve iş-kişi dengesini yeniden kurmak amacıyla proaktif olarak görev, ilişki, bilişsel ya da becerisel düzenlemelere yönelebilmektedirler.

Vogel, Rodell ve Lynch (2016), değer uyumsuzluğu yaşayan çalışanların, iş biçimlendirme yoluyla görev performanslarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını koruyabildiklerini göstermiştir. Bu bulgu, kişi-iş uyumsuzluğunun proaktif davranışları tetikleyerek uyumsuzluğun etkilerini azaltabileceğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Wong ve Tetrick (2017) tarafından yapılan çalışmada, işin talepleri ile çalışanların kaynak ve ihtiyaçlarının zaman içerisinde değiştiği vurgulanmış; bu değişim sonucunda iş biçimlendirmenin işe uyumu sürdürmede kritik bir mekanizma olduğu belirtilmiştir.

Khan ve arkadaşları (2022), aşırı vasıflı çalışanların (overqualification) yaşadığı uyumsuzluğun iş tatminsizliği ve sıkıcılık (boreout) ile sonuçlanabileceğini; ancak iş biçimlendirme davranışlarının bu olumsuz sonuçları zayıflatarak daha olumlu iş deneyimleri yaratabileceğini göstermiştir. Dolayısıyla, kişi-iş uyumsuzluğu yaşayan

Çalışanların, durumu dengelemek amacıyla iş biçimlendirme faaliyetlerine daha fazla başvurma eğiliminde oldukları söylenebilir. Bahsedilen bu teorik gerekçelendirme ve geçmiş literatür örnekleri ışığı altında H2 hipotez grubu şu şekilde oluşturulmuştur;

- H2a: Kişi–İş uyumu ile görev biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H2b: Kişi–İş uyumu ile sosyal biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H2c: Kişi–İş uyumu ile bilişsel biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H2d: Kişi–İş uyumu ile beceri biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

### **2.3. İş Biçimlendirme İle Sessiz İstifa İlişkisi**

Shin ve diğerleri (2018) tarafından yapılan araştırmada iş biçimlendirme, işe katılım ve iş performansının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 1.175 uçuş çalışanından veri toplanmıştır. Analizler değerlendirildiğinde; çalışanların iş biimlendirmelerinin işe katılımlarını etkilediği ve arasında pozitif yönde ilişki olduğu, iş biçimlendirme ile iş katılımı arasındaki pozitif yönde ilişki olduğu, İş arkadaşının duygusal ve enstrümantal desteği, iş katılımı yoluyla iş şekillendirmenin iş performansı üzerindeki dolaylı etkisini daha da düzenlediği sonucuna varılmıştır. İş performansı ise, çalışanların örgüte duyduğu bağlılığın ve tatmin düzeyinin bir yansıması olarak değerlendirilmekte ve bu da dolaylı olarak sessiz istifa eğilimini azaltan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim, Savaş ve Turan (2023), sessiz istifa davranışının düşük iş tatmini ve sınırlı performansla paralel ilerlediğini belirtmektedir.

şenay-Ulaş ve Uğurluoğlu (2024) tarafından yapılan araştırmada çalışanların iş biçimlendirme seviyelerinin işe devamlılıkları açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada 306 bireyden veri toplanmıştır. Bulgular değerlendirildiğinde; katılımcıların iş biçimlendirme, iş özerkliği ve işe devamlılıkları orta seviyede olduğu, iş biçimlendirme alt boyutlarından iş kaynakları ve zorlayıcı iş isteklerini arttırmanın işe devamı etkilediği, iş biçimlendirme alt boyutlarından zorlayıcı iş isteklerini arttırmanın ise çalışanların işten soğumalarına neden olduğu rapor edilmiştir.

Güner ve Basım (2023) tarafından yapılan araştırmada iş biçimlendirmenin çalışanların iş yaşamına devam etmeleri konusunda etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 697 çalışan dahil edilmiştir. Araştırmanın sonunda iş biçimlendirmenin çalışanların performanslarını etkilediği, bunun yanında iş biçimlendirmenin bireylerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda iş biçimlendirme düzeyi arttıka çalışanların işten ayrılma niyetlerinde anlamlı bir azalma meydana geldiği belirtilmiştir.

Gerçek ve Ziğaloğlu (2023) tarafından yapılan araştırmaya iş biçimlendirme çalışmalarının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada belgesel kaynak tarama modeli uygulanmıştır. Araştırma sonucunda iş biçimlendirmenin çalışanların iş yaşamlarında önemli etkiye sahip olduğu rapor edilmiştir. Özellikle örgüte yönelik tutumların olumlu yönde şekillenmesi ile iş biçimlendirme arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur.

Basım ve diğerleri (2021) tarafından beraber yapılan araştırmada kişisel kaynaklar, işi biçimlendirme ve işe tutulma arasında yer alan ilişkide başa çıkmamanın aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda 276 çalışandan görüş alınmıştır. Araştırma sonucunda ise pozitif benlik değerlendirmesinin çalışanların işe tutumları üzerinde işi biçimlendirmenin anlamlı bir şekilde aracı rolünün olduğu, işgörenlerin sahip olduğu kişisel kaynakların, işi biçimlendirmelerini etkilemesi sonucunda işe devamlılıklarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Turan (2019) tarafından yapılan araştırmada iş biçimlendirmelerinin iş performansı ve iş tutumlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada 415 çalışandan veri toplanmıştır. Bulgular incelendiğinde; iş biçimlendirmenin çalışanların iş devamlarını etkilediği, iş biçimlendirme davranışlarının çalışanlarının iş yerindeki performans ve tutumlarını da etkilediği, iş biçimlendirmenin sessiz istifa eğilimi üzerinde aracı rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

Li ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan araştırmada işlerin değişen doğası ve talepleri arka planında, farklı iş biçimlendirme stratejilerinin çalışanların kişi-iş uyumu ve iş tatmini üzerindeki rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çeşitli endüstrilerden ve mesleklerden 379 Çinli çalışandan oluşan bir örneklem kullanılarak elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; kişi-iş uyumunun üç iş biçimlendirmenin şekli ve iş tatmini arasındaki ilişkileri düzenlediğini gösterdiği, görev ve ilişkisel

biçimlendirmenin kişi-iş uyumu ile ilişkileri daha genç çalışanlar arasında daha güçlüydü ve bilişsel şekillendirmenin kişi-iş uyumu ile ilişkisi daha yaşlı çalışanlar arasında daha güçlü olduğu, çalışanların yaşı, iş biçimlendirmenin üç biçiminin kişi-iş uyumu yoluyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkilerini daha da düzenlediği sonucuna varılmıştır. Yine bu çalışmadan yola çıkarak, iş tatminsizliğinin sessiz istifaya yol açabildiği göz önünde bulundurulduğunda, bu bulgular görev, ilişki ve bilişsel iş biçimlendirme türleri ile sessiz istifa arasında doğrudan negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu düşünülebilir.

İş biçimlendirme, bireylerin iş deneyimlerini kendi kontrol alanlarında yeniden şekillendirme yoluyla daha anlamlı hâle getirdikleri, öz-yönelimli bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Bu yeniden yapılandırma, çalışanın görevlerini, sosyal ilişkilerini ve iş algısını dönüştürmesini sağlayarak iş üzerindeki kontrol duygusunu artırmakta; bu da tükenmişlik ve yabancılaşma gibi olumsuz duyguları azaltmaktadır (Tims vd., 2013). Nitekim Gallup (2022) verilerine göre, sessiz istifa davranışları çoğunlukla iş yerinde psikolojik bağlılık ve anlam eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda iş biçimlendirme davranışlarının, sessiz istifa eğilimini baskılayan bir etken olarak işlev gördüğü öne sürülebilir.

İş biçimlendirme ile sessiz istifa arasındaki negatif ilişki, İş Kaynakları ve Talepleri (JD-R) teorisi temelinde açıklanabilir. JD-R teorisine göre, çalışanlar işin gerekleriyle başa çıkmak ve motivasyonlarını sürdürmek için iş kaynaklarını artırma ve iş taleplerini dengeleme çabası içine girerler. İş biçimlendirme, çalışanların görevlerini, ilişkilerini ve algılarını proaktif şekilde yeniden yapılandırarak işi kendileri için daha anlamlı ve yönetilebilir hale getirmelerini sağlar. Bu süreçte çalışanlar, kontrol duygularını ve öz yeterliliklerini artırarak psikolojik kaynaklarını zenginleştirir. Böylece, tükenmişlikten ve işe yabancılaşmadan korunurlar. Sessiz istifa ise, çalışanların işle duygusal bağlarını zayıflatarak sadece asgari düzeyde görevlerini yerine getirmeleriyle karakterize edilen bir geri çekilme davranışıdır. İş biçimlendirme sayesinde işten tatmin olan ve işe değer katan çalışanlar, sessiz istifa gibi pasif ve savunmacı tutumlardan uzak durur. Bu nedenle, JD-R teorisi bağlamında iş biçimlendirme, çalışanların işe aktif katılımını teşvik ederek sessiz istifayı azaltan önemli bir koruyucu faktördür. Bahsedilen bu teorik gerekçelendirme ve geçmiş

literatür örnekleri ışığı altında, araştırmanın üçüncü hipotezi olan H3 hipotez grubu şu şekilde oluşturulmuştur;

- H3a: Görev biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H3b: Sosyal biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H3c: Bilişsel biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H3d: Beceri biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

#### **2.4. Kişi-İş Uyumunun Sessiz İstifa İle İlişkisinde İş Biçimlendirmenin Aracı Rolü**

Bu bölüm, kişi-iş uyumu ile sessiz istifa davranışı arasındaki ilişkiyi ele alarak, bu ilişkide iş biçimlendirmenin olası aracılık rolünü literatür çerçevesinde tartışıldığı bölümdür. Kavramsal çerçeveye istinaden kişi-iş uyumu, bireyin becerisi, bilgisi ve değerlerinin, işin gereklilikleriyle hangi derecede örtüştüğüne işaret etmektedir (Edwards, 1991). Bahse konu uyumun düşük olduğu durumlar, çalışanların işlerinden uzaklaşarak aidiyet hislerinin azaldığı ve bu durumun sessiz istifa davranışını tetikleyebilme olasılığı olduğu düşünülmektedir (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005).

Sessiz istifa ise, iş görenlerin fiziksel olarak işyerinde bulunmaya devam ettikleri, lakin psikolojik veya duygusal olarak işlerinden uzaklaştıkları ve minimum gereklilikleri yerine getirdikleri bir davranış biçimi örüntüsüdür (Gallup, 2022). Bu bağlamda, literatürde, kişi-iş uyumu yüksek olan bireylerin işlerine daha bağlı oldukları ve sessiz istifa eğilimi göstermediklerine dair bulgular bulunmaktadır (Majka, 2024). Ancak, sessiz istifa ile kişi-iş uyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayılarının kısıtlı olduğu ve ilgili alandaki bilimsel boşluğun yeterince doldurulmadığı gözlemlenmektedir. Yani bu durum, konunun derinlemesine incelenerek, farklı değişkenler ile birlikte ele alınması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Sonrasında ise, iş biçimlendirme kavramının bu ilişkide nasıl bir aracı rol üstlenebileceği ele alınmaktadır. Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş biçimlendirmeyi, bireylerin işlerini daha anlamlı ve motive edici hale getirmek amacıyla, kendi girişimleriyle görev, ilişki ya da bilişsel düzenlemeler yaptıkları proaktif bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu yönüyle iş biçimlendirme, kişi-iş uyumunun düşük olduğu durumlarda çalışanların işlerine yeniden bağlanmalarını sağlayarak sessiz istifa davranışını azaltabilecek potansiyel bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Zhang ve Parker, 2019). Bu görüşü destekleyen diğer bazı çalışmalar da, iş biçimlendirme davranışının bireysel bağlılık, iş doyumunu ve tükenmişlik gibi çıktılarla anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur (Tims, Bakker ve Derks, 2013; Petrou vd., 2012).

Li ve arkadaşlarının (2021) çalışmasında, görev, ilişki ve bilişsel iş biçimlendirme davranışlarının her birinin, çalışanların kişi-iş uyumlarını artırdığı ve bu uyumun da iş tatmini üzerinde anlamlı etkiler yarattığı ortaya konmuştur. Literatürde iş tatminsizliğinin sessiz istifa davranışını tetikleyebildiği dikkate alındığında, bu bulgular iş biçimlendirmenin dolaylı yoldan sessiz istifayı etkileyebileceğini düşündürmektedir. Kişi-iş uyumunu yüksek algılayan bireyler, işlerini daha anlamlı bulmakta ve işlerine daha fazla katkı sağlamaya istekli olmaktadır. Ancak bu uyumun, çalışanlar tarafından doğrudan değil, iş biçimlendirme gibi davranışsal yollar aracılığıyla sessiz istifa eğilimini azaltıcı yönde etkilediği öne sürülebilir. Zira iş biçimlendirme, çalışanların iş üzerindeki kontrol duygusunu artırmakta, böylece işlerinden uzaklaşmalarının önüne geçmektedir. Bu nedenle, iş biçimlendirme davranışlarının, kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlendiği düşünülmektedir.

Li ve arkadaşlarının (2021) çalışmasında, görevsel, ilişkisel ve bilişsel iş biçimlendirme davranışlarının, kişi-iş uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı tespit edildiği araştırmaya ek olarak, iş tatmininin düşük olduğu durumların sessiz istifa davranışlarını tetiklediği de göz önüne alındığında (Pevec, 2023; Gallup, 2022), bu yapının dolaylı etkilerle açıklanabileceği anlaşılmaktadır. Kişi-iş uyumu yüksek olan çalışanlar, bu uyumu sürdürebilmek için işlerini biçimlendirme davranışlarına daha fazla yönelerek, işlerinden psikolojik olarak uzaklaşmanın önüne geçebilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Kişi-iş uyumunun sessiz istifa ile ilişkisine iş biçimlendirmenin aracı rolü, İş Kaynakları ve Talepleri (JD-R) teorisi bağlamında açıklanabilir. JD-R teorisine göre, çalışanlar iş kaynaklarını artırmak ve iş taleplerini dengelemek amacıyla proaktif stratejiler geliştirir; bu stratejilerden biri de iş biçimlendirmedir. Kişi-iş uyumu yüksek olan çalışanlar, işlerini kendi yetkinliklerine, değerlerine ve ilgi alanlarına uygun buldukları için işe karşı daha güçlü bir sahiplenme duygusu geliştirirler. Bu sahiplenme, onların işi daha anlamlı ve tatmin edici hale getirmek amacıyla iş biçimlendirme davranışları sergilemelerini kolaylaştırır. İş biçimlendirme sayesinde çalışanlar, işlerinde daha fazla psikolojik kaynak yaratır, kontrol duygularını artırır ve işle ilgili olumsuz duygularla başa çıkma becerisi geliştirir. Bu da, çalışanın işten psikolojik olarak geri çekilmesini ifade eden sessiz istifa davranışının azalmasına katkı sağlar. Dolayısıyla, kişi-iş uyumu doğrudan sessiz istifayı azaltırken, bu etki aynı zamanda iş biçimlendirme aracılığıyla dolaylı olarak da gerçekleşmektedir. Yukarıda bahsedilen teorik gerekçelendirme ve geçmiş literatür örnekleri ışığı altında, araştırmanın üçüncü hipotezi olan H4 şu şekilde oluşturulmuştur;

H4: Kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide, iş biçimlendirme davranışı aracı rol oynamaktadır.

Bu çerçevede, iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı değişken olarak işlev görüp görmediğini ortaya koymak, kuramsal ve uygulamalı düzeyde katkılar sağlayacaktır. Bölüm 2’de verilen hipotezlerin, değişkenlerden iş biçimlendirmenin alt boyutları ile birlikte özet hali, Tablo 1’de belirtilmektedir.

**Tablo 1: Hipotezler Tablosu**

<b>Hipotez Kodu</b>	<b>Hipotez Açıklaması</b>
<b>H1</b>	Kişi-İş uyumu ile sessiz istifa algısı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2a</b>	Kişi-İş uyumu ile görev biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2b</b>	Kişi-İş uyumu ile sosyal biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2c</b>	Kişi-İş uyumu ile bilişsel biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2d</b>	Kişi-İş uyumu ile beceri biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H3a</b>	Görev biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

<b>H3b</b>	Sosyal biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H3c</b>	Bilişsel biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H3d</b>	Beceri biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H4</b>	Kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide, iş biçimlendirme davranışı aracı rol oynamaktadır.

Bu çalışmada teorik çerçeve doğrultusunda geliştirilen hipotezler, kişi-iş uyumu, iş biçimlendirme ve sessiz istifa kavramları arasındaki yönlü ilişkileri ve olası aracılık etkisini bütüncül bir şekilde açıklamayı hedeflemektedir. Her bir hipotez, kavramsal modelin belirli bir boyutunu temsil etmekte ve ilgili değişkenler arasındaki dinamikleri istatistiksel olarak sınama imkânı sunmaktadır. Bu hipotezlerin geçerliliğini test edebilmek adına, bir sonraki bölümde araştırma tasarımı, örneklem yapısı, veri toplama süreci ve analiz yöntemleri detaylı biçimde ele alınacak; modelin bilimsel temeller üzerinden nasıl kurgulandığı ve uygulandığı açıklığa kavuşturulacaktır.

## BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

Araştırmada kişi-iş uyumu, sessiz istifa, iş biçimlendirme arasındaki ilişki nicel araştırma yöntemi uygun olarak incelenmiştir. Yapılan araştırma, yapılan anketlerden toplanan verilerin analizi ile gerçekleştirilmiştir.

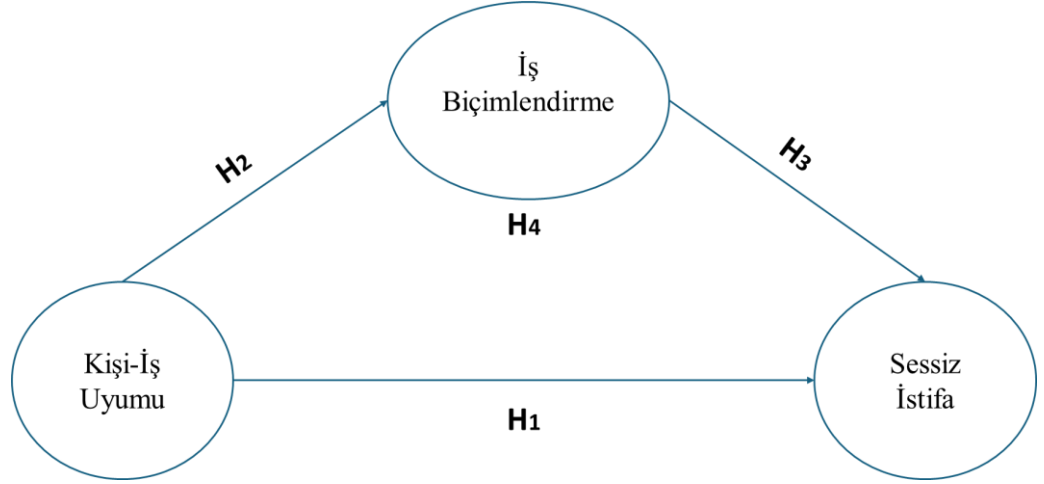
### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma temel olarak, sivil havacılık yer hizmetleri sektöründe çalışanların kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve iş biçimlendirme davranışının bu ilişki üzerindeki aracılık rolünü belirlemeyi hedeflenmektedir. Çalışma, havacılık yer hizmetleri sektörü iş görenlerin sessiz istifa davranışlarını anlamak ve bu davranışları minimize etmek için iş biçimlendirmenin etkili bir araç olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma,

- Kişi-iş uyumunun, çalışanların sessiz istifa algılarını nasıl ve ne ölçüde etkilediğini belirlemek.
- Çalışanların iş biçimlendirme davranışlarının alt boyutları ile, kişi-iş uyumu ve sessiz istifa arasındaki ilişki üzerindeki etkisini incelemek.
- İş biçimlendirme davranışının alt boyutlarının, sessiz istifa davranışını azaltma potansiyelini değerlendirmek.
- Kişi-iş uyumu, iş biçimlendirme ve sessiz istifa arasındaki ilişkileri açıklayan yeni bir model sunarak literatüre katkıda bulunmak.

üzere yapılacak analizler sonucunda, elde edilecek bilgiler çerçevesinde, insan kaynakları uzmanlarına, örgütsel davranış yöneticileri ve akademisyenlerine daha etkili bir yönetim için ipuçları sunabilecektir.

### 3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler



Şekil 1: Araştırma Modeli

Şekil 1’de verilen modele ait araştırmanın baz aldığı değişkenler, alt boyutlarıyla birlikte Şekil 2’de açıklanmaktadır.

### 3.3 Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada yer alan temel değişkenlerin (kişi–iş uyumu, iş biçimlendirme ve sessiz istifa) ölçümünde, daha önce literatürde geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Ölçeklerin seçiminde, ilgili kavramların teorik temelini oluşturan modeller ve bu modeller doğrultusunda geliştirilmiş ölçüm araçları dikkate alınmıştır (Kristof-Brown et al., 2005; Tims et al., 2012; Bolger, 2022). Her bir ölçek, kavramsal yapıyı temsil eden alt boyutlarıyla birlikte ele alınarak; geliştiren araştırmacılar, örnek maddeler ve uygulama biçimi ile birlikte detaylı biçimde açıklanmıştır. Bu sayede çalışmada kullanılan değişkenlerin ölçümsel temelleri açıkça ortaya konulmuş ve analiz sürecinde anlamlı yorumlara ulaşılması hedeflenmiştir.

**Kişi-İş Uyumu Ölçeği:** Cable ve DeRue (2002) ile Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson (2005) tarafından geliştirilen Person-Job Fit kuramı çerçevesinde ölçülmüştür. Ölçek, bireyin işin gereklilikleriyle kendi değerleri, yetkinlikleri ve beklentileri arasındaki uyumu algılayışını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada kullanılan 9 maddelik ölçek, 5’li Likert tipi ile derecelendirilmiştir. Ölçek hem Demands–Abilities Fit (yetkinlik uyumu) hem de Needs–Supplies Fit (değer ve ihtiyaç uyumu) bileşenlerini kapsayan ifadeler içermektedir. Örnek ifadeler arasında “Şu andaki işim aslında yapmak istediğim iş değil” ve “Yeteneklerim, becerilerim ve

yetkinliklerimin yaptığım iş için uygun olduğunu düşünüyorum” yer almaktadır. Ölçek analize tek boyutlu yapıda dâhil edilmiştir.

**Sessiz İstifa Ölçeği:** Sessiz istifa eğilimini ölçmek amacıyla, literatürde sessiz istifa (quiet quitting) kavramını tanımlayan güncel akademik çerçeveler doğrultusunda oluşturulmuş bir ölçüm aracı kullanılmıştır. Ölçek, Bolger (2022) ve Sull, Sull & Zweig (2022) gibi araştırmalarda ortaya konan davranışsal göstergeler temel alınarak oluşturulmuştur. Ölçek, 5’li Likert tipi ile derecelendirilmiş 10 maddeden oluşmakta ve çalışanların işten psikolojik olarak çekilme, yalnızca minimum çabayla görevleri yerine getirme ve iş dışı yaşamına daha fazla odaklanma eğilimlerini ölçmektedir. Örnek maddeler arasında “İşimi sürdürebilmek için yeterli olandan fazlasını yapmıyorum” ve “Fazladan mesai yapmak veya tüm enerjimi işe vermek konusunda kendimi frenliyorum” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçek tek faktörlü bir yapıda değerlendirilmiş olup, toplam puan üzerinden analiz edilmiştir.

**İş Biçimlendirme Ölçeği:** İş biçimlendirme düzeyini ölçmek amacıyla, Tims, Bakker ve Derks (2012) tarafından geliştirilen Job Crafting Scale (JCS) kullanılmıştır. Ölçek, bireylerin işlerini aktif olarak yeniden yapılandırma eğilimlerini ölçmeyi hedeflemektedir. Türkçe uyarlaması literatürde geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış biçimde uygulanmıştır. Ölçek, 5’li Likert tipi ile derecelendirilmiş 16 maddeden oluşmakta ve dört alt boyutta değerlendirme yapılmaktadır:

- Görev biçimlendirme (örneğin: “İşimde daha fazla görevi aktif olarak üstlendim”),
- Sosyal biçimlendirme (örneğin: “İşimde çok çeşitli insanlarla daha fazla zaman geçirmeye çalıştım”),
- Becerisel biçimlendirme (örneğin: “İşimde temel becerilerimin ötesine geçen yeni şeyler öğrenmeye çalıştım”)
- Bilişsel biçimlendirme (örneğin: “İşimin bir bütün olarak topluma nasıl katkısı olacağına yollarını düşündüm”).

Her alt boyut, işin belirli bir yönünü dönüştürme eğilimini ölçmekte olup, ölçek genel anlamda bireyin iş görevlerini daha anlamlı, tatmin edici veya daha az stresli hale getirme çabasını değerlendirmektedir.

### 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren sivil havacılık yer hizmetleri sektöründeki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda, sektör içerisinde farklı illerde ve havalimanlarında görev yapan yer hizmetleri personeline ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmanın örnekleme yöntemi ise, elverişlilik örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu örnekleme yöntemi, araştırmacının erişim kolaylığı ve zaman gibi sınırlılıklar doğrultusunda, ulaşılabilen ve gönüllü katılım gösteren bireylerden oluşmaktadır.

Elverişlilik örnekleme yöntemi tercih edilerek, sektörde çalışan iş görenlerin kişi-iş uyumu ile sessiz istifa algısı arasındaki ilişki incelenmiş ve iş biçimlendirmenin bu ilişki üzerindeki olası aracı rolü değerlendirilmiştir. Nicel bir yaklaşımla tasarlanan bu araştırma, hipotez testine dayalı olup, kesitsel (tek zamanlı) bir anket çalışması aracılığıyla veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgular, yalnızca örnekleme oluşturan katılımcılarla sınırlı olup, genellenebilirlik açısından belirli sınırlılıkları barındırmaktadır. Bununla birlikte, elde edilen sonuçların sektörel bağlamda anlamlı çıkarımlar sunduğu değerlendirilmektedir. Araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerini yansıtmak amacıyla oluşturulan frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2’de sunulmuştur.

*Tablo 2: Demografik Özellikler*

		Frekans (N)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyetiniz</b>	<b>Erkek</b>	212	61,4
	<b>Kadın</b>	133	38,6
<b>Yaşınız</b>	<b>18-25</b>	107	31
	<b>26-35</b>	125	36,2
	<b>36-45</b>	82	23,8
	<b>46-55</b>	28	8,1
	<b>56 ve üstü</b>	3	0,9
<b>Çalıştığınız Kurumdaki Toplam Hizmet Süreniz</b>	<b>1 yıldan az</b>	77	22,3
	<b>1-3 yıl</b>	108	31,3
	<b>13-18 yıl</b>	34	9,9
	<b>19-25 yıl</b>	27	7,8
	<b>25 yıl ve üstü</b>	12	3,5
	<b>4-7 yıl</b>	43	12,5
	<b>8-12 yıl</b>	44	12,8

Araştırmaya katılan toplam 345 çalışanın demografik özellikleri aşağıda özetlenmiştir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların 212'si (%61,4) erkek, 133'ü (%38,6) kadındır. Bu dağılım, araştırma kapsamında sivil havacılık yer hizmetleri sektöründe erkek çalışanların sayıca daha fazla temsil edildiğini göstermektedir.

Yaş dağılımı incelendiğinde, 18-25 yaş aralığında yer alan katılımcı sayısı 107 (%31), 26-35 yaş grubunda 125 kişi (%36,2) ve 36-45 yaş aralığında ise 82 kişi (%23,8) yer almaktadır. Bu veriler, katılımcıların önemli bir bölümünün genç ve genç-yetişkin yaş gruplarında yoğunlaştığını göstermektedir.

Toplam hizmet süresi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük kısmının 4-7 yıl ve 8-12 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, sektörün orta kıdem düzeyinde çalışanlarla temsil edildiğini ve deneyim bakımından dengeli bir dağılım sergilediğini düşündürmektedir.

Bu demografik özellikler doğrultusunda, araştırmanın örneklemini sivil havacılık yer hizmetleri sektöründe farklı yaş, cinsiyet ve hizmet yılı dağılımına sahip bireylerden oluşmakta olup, sektörel yapıyı yansıtan anlamlı bir çeşitlilik sunmaktadır.

### **3.5. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi**

Çalışmada, veri toplama aracı olarak anket yönteminden faydalanılmış olup, Bindle ve diğerleri (2019)'nin çalışması olan iş biçimlendirme, Brkich ve diğerleri (2022)'nin kişi-iş uyumu ve Talukder (2024)'in sessiz istifa anket formlarından faydalanılmıştır. Hazırlanan form 38 sorudan oluşmaktadır. Soruların 3'ü katılımcıların demografik özelliklerinden (cinsiyet, yaş, toplam deneyim süresi), 16'sı iş biçimlendirme sorularından, 10'u sessiz istifa sorularından ve 9'u ise kişi-iş uyumu sorularından oluşmakta olup ekler bölümünde anket soruları belirtilmiştir.

Anket soruları, Kişi-İş Uyumu ölçeği için İş-Kişi Uyumsuzluğu ve Kişi-İş Uyumu olarak, İş Biçimlendirme ölçeğine ait alt boyulardan "görev biçimlendirme" alt boyutu için "Görev B.", "sosyal biçimlendirme" alt boyutu için "Sosyal B.", "becerisel biçimlendirme" alt boyutu için "Becerisel B." ve "bilişsel biçimlendirme" için ise "Bilişsel B." terimleri ile kullanılmıştır. Son olarak, tek boyutlu olan Sessiz İstifa ölçeği için de "Sessiz İ." terimi ile analizler yapılmıştır.

İş Biçimlendirme ölçeğine ait alt boyulardan ilk alt boyut olan “görev biçimlendirme” soruları için kullanılan Görev B. başlığı, “İşimde daha fazla görevi aktif olarak üstlendim.” , “Görevlerimi daha zorlayıcı olacak şekilde değiştirdim.” , “Görevlerimin yapısını veya sırasını değiştirerek onlara karmaşıklık kattım.” , “Çalışmamda aldığım zor kararların sayısını artırdım.” sorularını kapsamaktadır. İkinci alt boyut olan “sosyal biçimlendirme” için kullanılan Sosyal B. başlığı, “İşimde yeni insanlarla tanışmaya aktif olarak çalıştım.” , “İşimde diğer insanları daha iyi tanımak için çabaladım.” , “İşimde, onları ne kadar iyi bilsem de diğer insanlarla etkileşim kurmaya çalıştım.” ve “İşimde çok çeşitli insanlarla daha fazla zaman geçirmeye çalıştım.” sorularını içermektedir. Diğer alt boyut olan “becerisel biçimlendirme” için kullanılan Becerisel B. başlığı, “İşimde daha geniş yetenekler geliştirmeye aktif olarak çalıştım.” , “İşimde temel becerilerimin ötesine geçen yeni şeyler öğrenmeye çalıştım.” , “İşimi tam yapmak için yeni becerileri aktif olarak keşfettim.” ve “İşimde genel becerilerimi genişletmek için fırsatlar aradım.” sorularından oluşmaktadır. Son olarak dördüncü alt boyu olan bilişsel biçimlendirme için kullanılan Bilişsel B. başlığı ise, “İşimde genel becerilerimi genişletmek için fırsatlar aradım.” , “İş yerimin, organizasyonun hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu düşündüm.” , “İşimin tamamına bakmanın yeni yollarını düşündüm.” , “İşimin bir bütün olarak topluma nasıl katkısı olacağına yollarını düşündüm.” sorularını kapsamaktadır.

Araştırmada kullanılan nicel veriler, IBM SPSS Statistics programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin analiz sürecinde hem betimsel (ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık) hem de ilişkisel istatistiksel yöntemler (Pearson korelasyon, regresyon analizi, aracı etki analizi) uygulanmıştır. Hipotez testleri kapsamında doğrusal regresyon teknikleri tercih edilmiş, aracı değişken analizleri için ise Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS makro Model 4 kullanılmıştır. Tüm istatistiksel değerlendirmelerde %95 güven düzeyi dikkate alınarak anlamlılık sınırı .05 olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya ait bulgular verilerin analizi, bulgular ve yorumlar bölümü olan bölüm 3’te detaylandırılacaktır.

## BÖLÜM 4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz süreci ve bulgular detaylı olarak sunulmaktadır. Çalışmada nicel araştırma deseni benimsenmiş ve veriler çeşitli istatistiksel analiz teknikleri ile değerlendirilmiştir. Veriler, IBM SPSS Statistics yazılımı üzerinden analiz edilmiş olup, yorumlama sürecinde hem açıklayıcı hem de ilişkisel istatistiklerden faydalanılmıştır. Veri analiz süreci aşağıdaki aşamalar doğrultusunda yürütülmüştür:

İlk olarak, çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. DFA, çok değişkenli istatistiksel analizler içerisinde en yaygın kullanılan yapısal geçerlilik test yöntemlerinden biridir (Kline, 2011; Brown, 2015). Bu kapsamda, öncelikle Kişi-İş Uyumu ölçeği tek faktörlü model altında test edilmiş; ancak model uyum indekslerinin yeterli düzeyde olmaması nedeniyle ölçeğin faktör yapısı yeniden değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, Kişi-İş Uyumu ölçeğinin iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda ölçek, "İş-Kişi Uyumsuzluğu" ve "Kişi-İş Uyumu" olmak üzere iki alt faktör halinde yapılandırılmıştır. Diğer ölçekler olan İş Biçimlendirme ve Sessiz İstifa ölçekleri de doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve ölçüm modellerinin geçerliliği sınanmıştır.

Sonrasında, doğrulayıcı faktör analizlerinden elde edilen faktör yapılarının güvenilirliklerini belirlemek amaçlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizlerinden elde edilen faktör yapılarının güvenilirliklerini belirlemek amacıyla iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha değerinin .70 ve üzerinde olması, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için yeterli görülmektedir (Nunnally & Bernstein, 1994). Her bir ölçek ve alt boyut için hesaplanan güvenilirlik katsayıları ilgili tablolar altında detaylı şekilde sunulmuştur.

Ardından, çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık) hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1$  aralığında bulunması, değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladığını göstermektedir (Kline, 2011). Yapılan değerlendirmeler sonucunda tüm değişkenlerin parametrik analizler için uygun dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Araştırma modeli çerçevesinde değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü ve yönünü ölçen temel istatistiksel yöntemlerden biridir (Field, 2013). Bu analiz kapsamında İş-Kişi Uyumsuzluğu, Kişi-İş Uyumu, İş Biçimlendirme alt boyutları (Görev Biçimlendirme, Sosyal Biçimlendirme, Beceri Biçimlendirme ve Bilişsel Biçimlendirme) ile Sessiz İstifa değişkenleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.

Araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, İş-Kişi Uyumsuzluğu ve Kişi-İş Uyumu faktörlerinin Sessiz İstifa üzerindeki etkileri incelenmiştir. İkinci aşamada ise bu iki faktörün İş Biçimlendirme alt boyutları üzerindeki etkileri ayrı ayrı test edilmiştir. Regresyon analizlerinde modelin açıklayıcılık gücü ( $R^2$ ), anlamlılık düzeyi ( $p$ ), standart hata,  $t$  değerleri ve %95 güven aralıkları raporlanmıştır (Hair vd., 2014).

Araştırmanın son aşamasında, İş-Kişi Uyumsuzluğu ve Kişi-İş Uyumu ile Sessiz İstifa arasındaki ilişkilerde İş Biçimlendirme alt boyutlarının aracı rol oynayıp oynamadığı test edilmiştir. Bu amaçla Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS makro Model 4 kullanılmıştır. Bootstrap yöntemi ile 5.000 örneklem üzerinden yürütülen dolaylı etki analizleri %95 güven aralığında değerlendirilmiş ve anlamlılık, güven aralığı sınırlarının sıfırı içermemesi kriterine göre yorumlanmıştır (Preacher & Hayes, 2008). Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiş, elde edilen sonuçlar literatür ışığında tartışılmıştır.

#### **4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizleri**

Bu araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA, kuramsal olarak belirlenen faktör yapısının, ampirik veriler aracılığıyla ne ölçüde doğrulandığını test etmeyi amaçlayan istatistiksel bir tekniktir (Kline, 2011). Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek ve her bir değişkenin ilgili faktörle olan ilişkisini değerlendirmek için farklı model yapıları geliştirilmiş; analizler faktör yükleri, model uyum indeksleri ve gerekli görülen modifikasyon indeksleri çerçevesinde yorumlanmıştır. Bu doğrultuda, araştırmada kullanılan her bir ölçeğe ilişkin DFA bulguları, ilgili alt başlıklarda ayrı ayrı sunulmaktadır.

#### 4.1.1. Kişi-İş Uyumu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Bu bölümde, araştırma kapsamında kullanılan Kişi-İş Uyumu ölçeği tek faktörlü model altında test edilmiştir. Bu bağlamda, gözlemsel ve kavramsal gerekçelerle iki alt faktöre (kişi-iş uyumu ve iş-kişi uyumsuzluğu) ayrılarak tekrar analiz yapılmıştır. Her iki modele ait analiz sonuçları, model uyum indeksleri, faktör yükleri ve modifikasyon indeksleri üzerinden değerlendirilmiştir.

##### 4.1.1.1. Tek Faktörlü Model Sonuçları

Kişi-iş uyumu ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizine (DFA) ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiş ve tek faktörlü modelin faktör yükleri ile uyum iyiliği indeksleri Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3: Kişi-İş Uyumu DFA – Tek Faktör Yükleri ve Model Uyum İndeksleri**

Faktör Yükleri						
Faktör	Gözlenen Değişken	Tahmin	Standart Hata	Z	p	Standartlaştırılmış Tahmin
Faktör 1	KİU2	0,98	0,0557	17,59	<.001	0,819
	KİU3	-0,601	0,0593	-10,14	<.001	-0,55
	KİU4	0,893	0,054	16,54	<.001	0,784
	KİU5	-0,626	0,0695	-9,01	<.001	-0,5
	KİU1	0,978	0,0569	17,2	<.001	0,805
	KİU6	-0,667	0,0672	-9,92	<.001	-0,545
	KİU7	-0,46	0,0635	-7,24	<.001	-0,414
	KİU8	0,862	0,0608	14,17	<.001	0,704
	KİU9	-0,462	0,0575	-8,03	<.001	-0,45
Faktör Tahminleri						
Faktörler Arası Kovaryans	Tahmin	Standart Hata	Z	p		
Faktör 1 - Faktör 1	1.00*					

\* sabit parametre

##### Model Uyum İndeksleri

Doğruluk Testi

	Ki-Kare ( $\chi^2$ )	Serbestlik Derecesi (sd)	p-değeri	RMSE 90% CI	
	510	27	<.001		
Uyum İndeksleri	CFI	TLI	RMSEA	Alt Sınır	Üst Sınır
	0,68	0,573	0,228	0,211	0,245

Tek faktörlü doğrulayıcı faktör analiz modelinin uyum düzeyini artırmak amacıyla yapılan analizlerde ortaya çıkan modifikasyon indeksleri Tablo 4'te sunulmuştur. Bu indeksler, modelin hangi madde çiftlerinde iyileştirme potansiyeli taşıdığını göstermektedir. Bir başka deyişle Tablo 4, kişi-iş uyumu ölçeğine ait tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi modeli kapsamında gözlemlenen uyumsuzlukları gidermek amacıyla değerlendirilen modifikasyon indekslerini göstermektedir.

**Tablo 4: Kişi-İş Uyumu DFA – Tek Faktör Modifikasyon İndeksleri**

Post-Hoc Model Performansı	KİU2	KİU3	KİU4	KİU5	KİU1	KİU6	KİU7	KİU8	KİU9
KİU2		14,1	12,6	16,6	9,75	10,6	19,42	23,37	19,87
KİU3			18,6	43,9	4,9	60,8	63	13,43	35,88
KİU4				17,6	13,28	18,7	15,33	7,8	1,28
KİU5					12,58	89,6	57,51	11,74	43,36
KİU1						26,6	6,5	9,62	14,49
KİU6							79,55	12,59	52,71
KİU7								44,66	62,85
KİU8									24,41
KİU9									

Tek faktörlü modelin uyum indeksleri modelin veriye düşük düzeyde uyum sağladığını göstermektedir ( $\chi^2 = 510$ ,  $df = 27$ ,  $p < .001$ ;  $CFI = .680$ ;  $TLI = .573$ ;  $RMSEA = .228$ ). Literatürde iyi uyum için CFI ve TLI değerlerinin .90 ve üzeri olması önerilirken, RMSEA değerinin ise .06'nın altında olması gerektiği belirtilmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Bu bağlamda, mevcut model uyum kriterlerini karşılamamakta, özellikle RMSEA değerinin .20'nin üzerinde olması modelin ciddi şekilde kötü uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Bu nedenle, ölçekteki faktör yapısının yeniden gözden geçirilmesi gerekmiştir.

#### 4.1.1.2. İki Faktörlü Model Sonuçları

Tek faktörlü modelin yetersiz uyum göstermesi üzerine, kişi-iş uyumu değişkeni bu kez iki faktörlü yapıda ele alınmış; elde edilen faktör yükleri ve model uyum indeksleri Tablo 5’te sunulmuştur. Bu yapı ölçeğin kavramsal geçerliliğini güçlendirmek amacıyla değerlendirilmiştir. Bu bölümden itibaren, negatif olan 1., 2., 4. ve 8. sorular KİU2, KİU4, KİU1 ve KİU8 olarak kullanılmayarak, İş-Kişi uyumsuzluğunu (İKUSZ) belirtebilmek amacı ile İKUSZ2, İKUSZ4, İKUSZ1 ve İKUSZ8 olarak nitelendirilmiştir.

**Tablo 5: Kişi-İş Uyumu DFA – İki Faktör Yükleri ve Model Uyum İndeksleri**

Faktör Yükleri						
Faktör	Gözlenen Değişken	Tahmi n	SH	Z	p	Standartlaştırılmış Tahmin
İKUSZ	İKUSZ2	1,019	0,054 1	18, 9	<.00 1	0,852
	İKUSZ4	0,926	0,052 6	17, 6	<.00 1	0,812
	İKUSZ1	1,006	0,055 7	18, 1	<.00 1	0,828
	İKUSZ8	0,918	0,058 5	15, 7	<.00 1	0,75
KİU	KİU3	0,794	0,054	14, 7	<.00 1	0,726
	KİU5	0,928	0,061 3	15, 1	<.00 1	0,741
	KİU6	0,992	0,057 8	17, 1	<.00 1	0,81
	KİU9	0,686	0,052 1	13, 2	<.00 1	0,668
	KİU7	0,796	0,055 1	14, 4	<.00 1	0,717
Faktör Tahminleri						
Faktör 1	Faktör 2	Tahmi n	SH	Z	p	Standartlaştırılmış Tahmin
İKUSZ	İKUSZ	1				
İKUSZ	KİU	-0,49	0,04 9	-10	<.00 1	-0,49

KİU	KİU	1		
* sabit parametre				
Model Uyum Testi				
Ki-Kare ( $\chi^2$ )	Serbestlik Derecesi (sd)	p-değeri		
54	26	0,001		
Uyum İndeksleri		RMSE 90% CI		
CFI	TLI	RMSEA	Alt Sınır	Üst Sınır
0,981	0,974	0,0558	0,0345	0,0769

Buna ek olarak, iki faktörlü doğrulayıcı faktör analizi modelinde önerilen madde çiftleri arasındaki ilişkilendirmelere dair modifikasyon indeksleri Tablo 6’da verilmiş olup, modelin uyumunu artırmak üzere değerlendirilmeye alınmıştır.

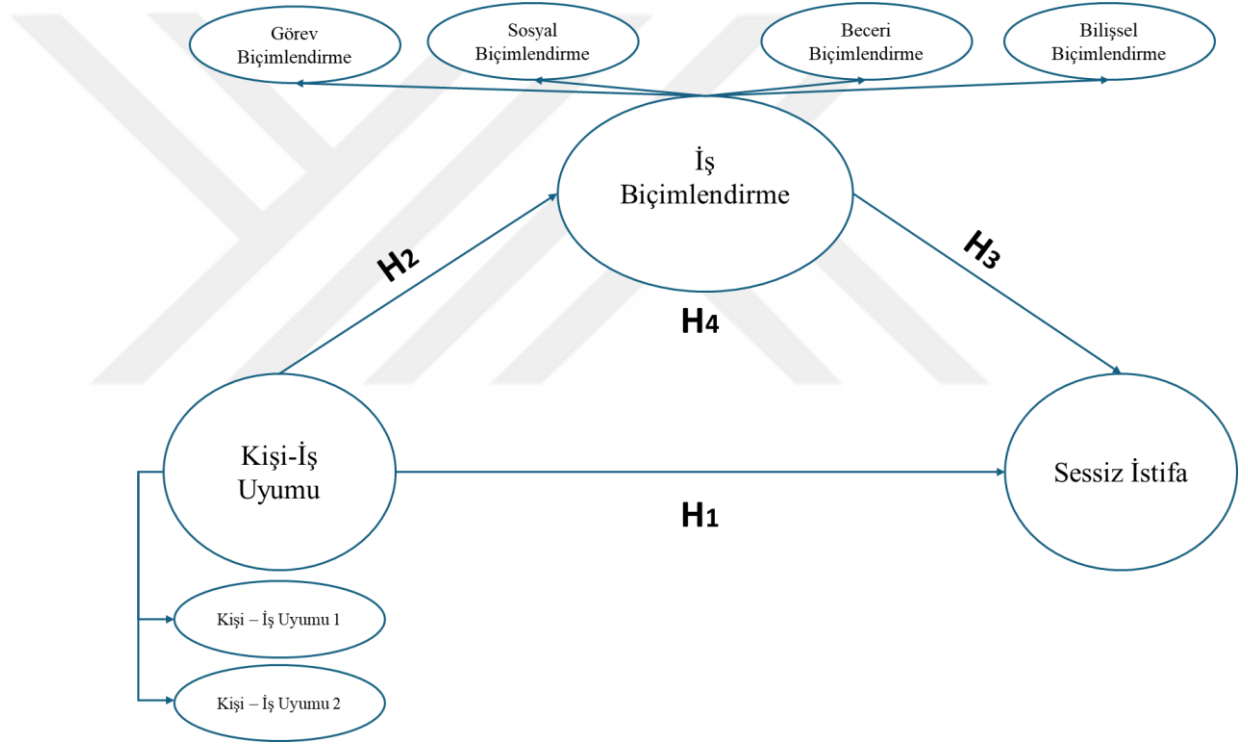
**Tablo 6: Kişi-İş Uyumu DFA – İki Faktör Modifikasyon İndeksleri**

Post-Hoc Model Performans Modifikasyon İndeksleri		
Faktör Yükleri – Modifikasyon İndeksleri	İKUSZ	KİU
	İKUSZ2	
İKUSZ4		0,0245
İKUSZ1		0,8839
İKUSZ8		5,2614
KİU3	5,88376	
KİU5	0,00726	
KİU6	0,19049	
KİU9	0,03615	
KİU7	8,54782	

Artık Kovaryanslar – Modifikasyon İndeksleri									
	İKUSZ 2	İKUSZ 4	İKUSZ1	İKUSZ8	KİU3	KİU5	KİU6	KİU9	KİU7
İKUSZ 2		0,307	1,598	1,98495	0,0864	0,0263	2,923	1,1376	0,2663
İKUSZ 4			0,649	0,12214	0,6363	0,4964	0,368	9,2354	0,0501
İKUSZ 1				0,0018	3,9045	0,0422	4,276	0,2549	3,1143
İKUSZ 8					0,2095	0,7557	2,018	3,0483	16,2346
KİU3						1,0228	0,733	0,132	0,8808

KİU5							3,103	0,0906	0,5194
KİU6								1,0198	0,0725
KİU9									3,8587
KİU7									

İki faktörlü model (Faktör 1 = iş-kişi uyumsuzluğu; Faktör 2 = kişi-iş uyumu) uyum indeksleri açısından oldukça iyi bir yapı sunmaktadır ( $\chi^2 = 54.0$ ,  $df = 26$ ,  $p = .001$ ; CFI = .981; TLI = .974; RMSEA = .0558). Hu ve Bentler'e (1999) göre bu değerler iyi model uyumu kriterlerini karşılamaktadır. İki faktör arasındaki korelasyon negatif yöndedir ( $r = -0.49$ ,  $p < .001$ ) ve bu durum, kişinin işe uyum düzeyinin artmasının, işin kişiye uyumsuzluğu algısını azaltabileceğini göstermektedir.



Şekil 2: Ayrım Sonrası Alt Boyutları İle Birlikte Araştırma Modeli

Şekilde 2’de belirtilen ayrım sonrasında yapılan analizlerde kişi-iş uyumu 1 olarak belirtilen boyut “iş-kişi uyumsuzluğu”, kişi-iş uyumu 2 olarak belirtilen boyut ise “kişi-iş uyumu” olarak kullanılmıştır ve yalnızca iş,kişi uyumsuzluğu faktörünün sessiz istifa ile anlamlı ilişkiler verdiği gözlemlenmiştir. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, “Ben işime uyum sağlayamıyorum değilim, işim bana uymuyor.” şeklinde bir eğilim görüldüğü söylenebilir. Bu nedenle, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde analizler yalnızca İKUSZ olarak adlandırılan faktör üzerinden

yürütülmüştür. İş-Kişi Uyumsuzluğu (İKUSZ) maddeleri 1., 2., 4. ve 8. maddeler, Kişi-İş Uyumu (KİU) maddeleri ise 3., 5., 6., 7. ve 9. maddeler olarak kullanılmıştır.

#### 4.1.2. İş Biçimlendirme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Araştırmada kullanılan İş Biçimlendirme ölçeği, Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) teorik çerçevesine dayalı olarak dört faktörlü yapı doğrultusunda test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçeğin görev odaklı, bilişsel, sosyal ve beceriye dayalı alt boyutlarının yapısal geçerliliğini sınamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Faktör yükleri, model uyum ve modifikasyon indekslerine ilişkin bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

*Tablo 7: İş Biçimlendirme DFA – Faktör Yükleri ve Faktör Korelasyonları*

Faktör	Gözlenen	Tahmi	SH	Z	p	Standartlaştırılmış		
Faktör	Değişken	n				Tahmin		
Faktör 1	İş B.2	0,679	0,061	11,	<.00	0,602		
			4	1	1			
	İş B.3	1,056	0,065	9	16		<.00	0,904
	İş B.4	0,861	0,070	12,	<.00	0,686		
			2	3	1			
Faktör 2	İş B.5	0,777	0,05	15,	<.00	0,748		
				5	1			
	İş B.6	0,91	0,047	9	19		<.00	0,858
	İş B.7	0,832	0,046	3	18	<.00	0,828	
	İş B.8	0,797	0,054	14,	<.00	0,719		
			3	7	1			
Faktör 3	İş B.9	0,757	0,043	17,	<.00	0,798		
			7	3	1			
	İş B.10	0,746	0,040	18,	<.00		0,832	
			5	4	1			
	İş B.11	0,793	0,041	19,	<.00	0,858		
				3	1			

	İş B.12	0,748	0,045 3	16, 5	<.00 1	0,776
Faktör 4	İş B.13	0,684	0,046 3	14, 8	<.00 1	0,722
	İş B.14	0,781	0,047 4	16, 5	<.00 1	0,778
	İş B.15	0,77	0,043 9	17, 5	<.00 1	0,814
	İş B.16	0,833	0,050 9	16, 4	<.00 1	0,776

#### Faktör Tahminleri

#### Faktör

#### Kovaryansları

		Tahmin	SH	Z	p	Standartlaştırılmış Tahmin
Faktör 1	Faktör 1	1,0000 *				
	Faktör 2	0,2193	0,060 4	3,631	<.00 1	0,2193
	Faktör 3	0,0711	0,063	1,129	0,259	0,0711
	Faktör 4	0,0273	0,063 3	0,431	0,666	0,0273
Faktör 2	Faktör 2	1,0000 *				
	Faktör 3	0,6134	0,041 3	14,84 8	<.00 1	0,6134
	Faktör 4	0,5745	0,044 6	12,89 1	<.00 1	0,5745
Faktör 3	Faktör 3	1,0000 *				
	Faktör 4	0,8218	0,027 1	30,27 9	<.00 1	0,8218
Faktör 4	Faktör 4	1,0000 *				

\*sabit parametre

Tablo 7’de verilen faktör yükleri ve tahminlerinin ardından, iş biçimlendirme ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi modelinin genel uyum düzeyi Tablo 8’de yer alan uyum iyiliği indeksleri aracılığıyla değerlendirilmiştir.

**Tablo 8: Model Uyum İndeksleri – İş Biçimlendirme**

<b>Doğruluk Testi</b>				
Ki-Kare ( $\chi^2$ )	Serbestlik Derecesi (sd)	p-değeri		
273	84	<.001		

<b>Uyum İndeksleri</b>				
CFI	TLI	RMSEA	RMSE 90% CI	
			Alt Sınır	Üst Sınır
0,934	0,918	0,0807	0,0701	0,0915

DFA sonuçlarına göre elde edilen model uyum indeksleri şu şekildedir:  $\chi^2(84) = 273$ ,  $p < .001$ ; CFI = .934; TLI = .918; RMSEA = .0807. Hu ve Bentler’e (1999) göre, CFI ve TLI değerlerinin .90 ve üzeri olması, RMSEA’nın ise .06 veya altı olması ideal model uyumunu göstermektedir. Bu bağlamda, İş Biçimlendirme ölçeği kabul edilebilir düzeyde bir model uyumu sunmaktadır. RMSEA değeri sınırda orta düzey uyuma işaret etse de CFI ve TLI değerleri güçlü yapı geçerliliğine işaret etmektedir.

Modelin daha iyi uyum sağlaması ve ölçüm hatalarının azaltılması amacıyla gerçekleştirilen modifikasyon indeksleri analizi kapsamında elde edilen bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9: Faktör Yükleri İçin Modifikasyon İndeksleri**

Faktör Yükleri - Modifikasyon İndeksleri				
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
İş B.2		7,4694	4,863	8,3123
İş B.3		0,8043	3,777	1,3973
İş B.4		11,1613	17,283	14,4413
İş B.5	0,38225		0,121	0,1842
İş B.6	0,00705		0,372	0,3676
İş B.7	0,42799		0,527	1,4029
İş B.8	0,08745		0,230	1,3151
İş B.9	0,08737	9,5000		0,0316
İş B.10	6,48110	9,4035		5,0618

İş B.11	0,47989	19,9353		9,3237
İş B.12	5,75373	1,8581		39,2433
İş B.13	5,84241	0,2865	11,881	
İş B.14	0,19357	1,1364	0,112	
İş B.15	4,28301	0,1135	0,984	
İş B.16	0,28790	0,0532	6,014	

Faktör yükleri incelendiğinde tüm maddelerin anlamlı ve yeterli düzeyde (>.60) faktörlerine yüklendiği görülmektedir. Standardize edilmiş faktör yükleri .602 ile .904 arasında değişmektedir. En yüksek yük İş B.3 (.904) maddesinde, en düşük yük ise İş B.2 (.602) maddesindedir. Bu durum, ölçeğin yapısal tutarlılığını desteklemektedir.

Doğrulayıcı faktör analizinde, madde düzeyinde kalan artık kovaryansların model uyumunu nasıl etkilediğini gösteren modifikasyon indeksleri, yani bir başka deyişle artık kovaryanslara dayalı olarak önerilen ilişkilendirmeler ve bu önerilerin modelin genel uyumuna sağlayabileceği katkılar, modifikasyon indeksleriyle birlikte Tablo 10'da özetlenmiştir.

**Tablo 10:Artık Kovaryanslar – Modifikasyon İndeksleri**

	İş B.2	İş B.3	İş B.4	İş B.5	İş B.6	İş B.7	İş B.8	İş B.9	İş B.10	İş B.11	İş B.12	İş B.13	İş B.14	İş B.15	İş B.16
İş B.2		3,61	0,20 9	2,56 0	1,64 2	0,45 7	7,46 5	0,63 0	0,025 5	0,702 9		7,183 4	0,010 8	0,036 4	0,012 9
İş B.3			2,65	0,00 9	0,88 7	0,03 2	2,31 5	0,65 6	0,165 1	0,432 0		0,015 9	1,445 5	0,206 9	0,902 6
İş B.4				4,65 0	0,01 6	1,81 6	0,05 3	0,00 5	6,445 9	2,351 1		0,597 4	0,797 2	1,688 1	0,694 9
İş B.5					4,11 2	17,5 1	3,77 9	0,21 7	1,630 4	2,660 8	6,1E- 1	1,254 7	0,749 6	6,6E- 6	0,291 1
İş B.6						2,64 6	10,2 2	0,02 8	2,922 6	0,445 4		0,894 5	2,517 4	1,280 0	0,637 5
İş B.7							3,99 2	4,59 0	3,402 8	5,575 5		0,061 0	1,687 8	0,132 5	0,101 5
İş B.8								1,10 1	0,076 8	4,588 8		0,316 3	3,607 8	4,067 3	4,357 0
İş B.9									2,788 8	1,014 1	10,41 2	0,208 3	1,395 7	0,038 1	0,211 3
İş B.10										5,462 4	14,19 6	0,019 7	0,019 1	0,124 5	6,247 0
İş B.11												0,875 5	0,593 8	0,146 4	3,381 1
İş B.12												32,77 8	0,901 9	0,316 5	3,459 2
İş B.13													0,025 9	2,899 7	4,356 4
İş B.14														0,356 3	0,291 8

Modifikasyon indekslerinde bazı maddeler arasında yüksek kovaryans değerleri gözlenmiştir (ör. İş B.12 ve İş B.13, MI = 32.77), ancak modelin genel uyumunu bozacak düzeyde sorunlu madde görünmemektedir. Faktörler arası korelasyonlar incelendiğinde, en yüksek ilişki beceri ve bilişsel alt boyutlar arasında ( $r = .8218$ ) gözlenmiştir. Bu da bu iki boyutun kavramsal olarak yakınlığını ortaya koymaktadır.

#### 4.1.3. Sessiz İstifa Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Bu bölümde, sessiz istifa davranışını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) bulguları sunulmaktadır. Analiz tek faktörlü yapı üzerinden gerçekleştirilmiş ve ölçeğin yapısal geçerliliği faktör yükleri, model uyum indeksleri ve modifikasyon indeksleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi doğrultusunda sessiz istifa ölçeğine ait her bir maddenin ait olduğu faktöre olan yükü, yapı geçerliliğinin değerlendirilmesi amacıyla Tablo 11’de özetlenmiştir.

**Tablo 11: Sessiz İstifa DFA – Faktör Yükleri**

Doğrulayıcı Faktör Analizi						
Faktör Yükleri						
Faktör	Gözlenen Değişken	Tahmin	SH	Z	p	Standartlaştırılmış Tahmin
Faktör 1	Sessiz İ.1	0,7	0,0575	12,2	<.001	0,626
Faktör 1	Sessiz İ.2	0,724	0,0641	11,3	<.001	0,59
Faktör 1	Sessiz İ.5	0,766	0,0571	13,4	<.001	0,677
Faktör 1	Sessiz İ.6	0,839	0,0702	11,9	<.001	0,617
Faktör 1	Sessiz İ.7	0,693	0,0583	11,9	<.001	0,614
Faktör 1	Sessiz İ.8	0,936	0,056	16,7	<.001	0,793
Faktör 1	Sessiz İ.9	0,882	0,0558	15,8	<.001	0,762
Faktör 1	Sessiz İ.10	0,738	0,0688	10,7	<.001	0,565

Faktör Tahminleri						
Faktör 1	Faktör 2	Tahmin	SH	Z	p	Standartlaştırılmış Tahmin
Faktör 1	Faktör 1	1				

\*sabit parametre

Sessiz istifa ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen model uyum indeksleri Tablo 12’de sunulmakta olup, ölçeğin veri ile ne düzeyde örtüştüğünü ortaya koymaktadır. Sessiz istifa ölçeği için geliştirilen doğrulayıcı faktör analizi modelinin geçerliliği, bu tabloda belirtilen  $\chi^2/df$ , RMSEA, CFI ve TLI gibi uyum indeksleri aracılığıyla değerlendirilmiştir.

**Tablo 12: Model Uyum İndeksleri - Sessiz İstifa**

Model Uyum Değerlendirmesi				
Doğruluk Testi				
Ki-Kare ( $\chi^2$ )	Serbestlik Derecesi (sd)	p-değeri		
61,2	20	<.001		
Uyum İndeksleri				
CFI	TLI	RMSEA	Alt Sınır	Üst Sınır
0,957	0,94	0,0773	0,0556	0,0997

Uygulanan DFA sonucunda Sessiz İstifa ölçeği için tek faktörlü yapı sınanmıştır. Model uyum indeksleri şu şekildedir:  $\chi^2(20) = 61.2$ ,  $p < .001$ ; CFI = .957; TLI = .940; RMSEA = .0773 (90% CI [.0556, .0997]). CFI ve TLI değerleri Hu ve Bentler’in (1999) belirttiği .90 sınırının üzerinde yer alarak iyi bir uyumu işaret etmektedir. RMSEA değeri ise .08’e yakın olup kabul edilebilir düzeyde bir model uyumu sunmaktadır. Bu sonuçlara göre Sessiz İstifa ölçeği, yapısal olarak anlamlı ve geçerli bir faktör yapısına sahiptir.

Ölçeğin ölçümsel tutarlılığını artırmak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kapsamında değerlendirilen artık kovaryanslara ait modifikasyon indeksleri Tablo 13’de gösterilmektedir.

**Tablo 13: Artık Kovaryanslar – Modifikasyon İndeksleri**

	Sessiz İ.1	Sessiz İ.2	Sessiz İ.5	Sessiz İ.6	Sessiz İ.7	Sessiz İ.8	Sessiz İ.9	Sessiz İ.10
Sessiz İ.1		3,82	1,7556	0,274	0,486	1,879	7,77877	0,1263
Sessiz İ.2			0,0615	10,605	3,723	0,405	0,00455	2,4687
Sessiz İ.5				0,424	0,168	11,843	8,56920	1,8875
Sessiz İ.6					0,479	3,65E-06	0,00267	16,4964
Sessiz İ.7						0,890	0,04704	0,0481
Sessiz İ.8							1,08892	2,6425
Sessiz İ.9								5,5807
Sessiz İ.10								

Standardize faktör yükleri .565 ile .793 arasında değişmektedir ve tüm maddeler anlamlı biçimde faktöre yüklenmiştir. Özellikle Sessiz İ.8 (.793) ve Sessiz İ.9 (.762) maddeleri yüksek faktör yükleriyle ölçeğin gücünü desteklemektedir. Modifikasyon indeksleri incelendiğinde bazı madde çiftleri arasında (örneğin Sessiz İ.6- Sessiz İ.10; MI = 16.49) dikkat çeken kovaryanslar bulunsa da genel model yapısını bozacak düzeyde sistematik bir sorun gözlemlenmemiştir. Bu nedenle, ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılabilir (Hu ve Bentler, 1999).

#### 4.2. Güvenirlilik Analizleri

Ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Literatürde  $\alpha \geq .70$  değerinin kabul edilebilir,  $\alpha \geq .80$  değerinin iyi ve  $\alpha \geq .90$  değerinin ise yüksek düzeyde güvenilirlik gösterdiği belirtilmektedir (Nunnally & Bernstein, 1994; Tavakol & Dennick, 2011). DFA sonuçları ve genel veri yapısı dikkate alındığında, ölçeklerin güvenilirlik katsayıları Tablo 14'te belirtildiği gibidir.

**Tablo 14: Güvenirlilik Analizleri (Cronbach Alpha)**

Ölçek	Cronbach's Alpha
İş-Kişi Uyumsuzluğu (İKUSZ)	.81
Kişi-İş Uyumu (KİU)	.84
Görev Biçimlendirme (Görev B.)	.79
Sosyal Biçimlendirme (Sosyal B.)	.80
Beceri Biçimlendirme (Beceri B.)	.82
Bilişsel Biçimlendirme (Bilişsel B.)	.85
Sessiz İstifa (Sessiz İ.)	.83

Bu sonuçlar, kullanılan tüm ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu ve analizlerde güvenle kullanılabileceğini göstermektedir.

#### 4.3. Hipotezlerin Güncellenmesi

Bu çalışmada başlangıçta öne sürülen hipotezler, literatürdeki yönelimler ve araştırma modelinin çok boyutlu yapısı doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır. Özellikle “Kişi-İş Uyumu” ve “İş Biçimlendirme” değişkenlerinin çok boyutlu yapıda ele alınması, hipotezlerin de alt bileşenler üzerinden daha detaylı şekilde kurgulanmasını gerekli kılmıştır.

İlk olarak, “Kişi–İş Uyumu” değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda iki alt faktörlü yapı göstermiştir:

- İKUSZ (İş-Kişi Uyumsuzluğu): işin bireysel değerlerle, ihtiyaçlarla veya amaçlarla çelişme düzeyi.
- KİU (Kiş-İş Uyumu): bireyin yetkinlik ve becerilerinin işin gerekleriyle örtüşme düzeyi,

Bu nedenle başlangıçta yer alan H1 hipotezi, iki alt hipoteze ayrılmıştır:

- H1a: İş-kişi uyumsuzluğu ile sessiz istifa arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H1b: Kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Ayrıca, “İş Biçimlendirme” değişkeni literatürde Tims, Bakker ve Derks (2012) tarafından geliştirilen dört alt boyut çerçevesinde ele alınmaktadır:

- Görev biçimlendirme
- Sosyal biçimlendirme
- Bilişsel biçimlendirme
- Beceri biçimlendirme

Bu nedenle başlangıçta tek bir ifade ile oluşturulan H2 hipotezi de alt boyutlara göre detaylandırılarak yeniden yapılandırılmıştır. Her bir iş biçimlendirme boyutu ile hem kişi-iş uyumu (KİU) hem de iş-kişi uyumsuzluğu (İKUSZ) ayrı ayrı ilişkilendirilmiş ve aşağıdaki sekiz alt hipotez oluşturulmuştur:

- H2a: Kişi-iş uyumu ile görev biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H2b: Kişi-iş uyumu ile sosyal biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H2c: Kişi-iş uyumu ile bilişsel biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H2d: Kişi-iş uyumu ile beceri biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

- H2e: İş–kişi uyumsuzluğu ile görev biçimlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H2f: İş–kişi uyumsuzluğu ile sosyal biçimlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H2g: İş–kişi uyumsuzluğu ile bilişsel biçimlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H2h: İş–kişi uyumsuzluğu ile beceri biçimlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Bu kapsamda, “İş Biçimlendirme”nin sessiz istifa üzerindeki etkilerini detaylı biçimde analiz edebilmek amacıyla H3 hipotezi de dört alt boyut üzerinden yeniden yapılandırılmıştır. Araştırmanın kuramsal çerçevesine göre, iş biçimlendirme davranışlarının genel olarak sessiz istifayı azaltan (negatif yönlü) etkiler yaratması beklenmektedir. Bu beklenti doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

- H3a: Görev biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H3b: Sosyal biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H3c: Bilişsel biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H3d: Beceri biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Son olarak, araştırmanın başlangıcında bütüncül olarak formüle edilen H4 hipotezi, yapılan faktör analizleri ve model yapılandırmaları doğrultusunda yeniden ele alınmıştır. “İş Biçimlendirme” değişkeninin dört alt boyutlu yapısı göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen regresyon ve aracılık analizleri, yalnızca “görev biçimlendirme” boyutunun anlamlı bir aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu doğrultusunda, başlangıçta genel düzeyde kurulan aracılık hipotezi, yeni yapısal modele uygun şekilde daraltılmış ve spesifik hale getirilmiştir:

- H4a: İş–kişi uyumsuzluğu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide, iş biçimlendirme davranışı aracı rol oynamaktadır.

- H4b: Kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide, iş biçimlendirme davranışı aracı rol oynamaktadır

Bu yeniden yapılandırma, analiz bulgularıyla kuramsal bütünlüğün uyumlu hale getirilmesini sağlamış ve hipotezlerin ölçüm düzeyinde daha doğru temsil edilmesine katkı sunmuştur.

Bu güncellemeler sonucunda hipotez yapısı, hem kuramsal bütünlük hem de analiz düzeyinde tutarlılık sağlayacak biçimde yeniden yapılandırılmıştır. Geliştirilen hipotezler, sonraki bölümlerde regresyon analizleri ve aracılık testleri aracılığıyla ampirik olarak sınanmıştır. Güncellenen hipotezler Tablo 15: Güncellenen Hipotezler Tablosu'nda belirtilmiştir.

**Tablo 15: Güncellenen Hipotezler Tablosu**

<b>Hipotez Kodu</b>	<b>Hipotez Açıklaması</b>
<b>H1a</b>	İş-kişiy uyumsuzluğu ile sessiz istifa arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H1b</b>	Kişiy-iş uyumu ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2a</b>	İş-kişiy uyumsuzluğu ile görev biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2b</b>	İş-kişiy uyumsuzluğu ile sosyal biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2c</b>	İş-kişiy uyumsuzluğu ile bilişsel biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2d</b>	İş-kişiy uyumsuzluğu ile becerisel biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2e</b>	Kişiy-iş uyumu ile görev biçimlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2f</b>	Kişiy-iş uyumu ile sosyal biçimlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2g</b>	Kişiy-iş uyumu ile bilişsel biçimlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H2h</b>	Kişiy-iş uyumu ile beceri biçimlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H3a</b>	Görev biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H3b</b>	Sosyal biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H3c</b>	Bilişsel biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H3d</b>	Beceri biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
<b>H4a</b>	İş-kişiy uyumsuzluğu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide, iş biçimlendirme davranışı aracı rol oynamaktadır.
<b>H4b</b>	Kişiy-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide, iş biçimlendirme davranışı aracı rol oynamaktadır.

Bu çerçevede yapılandırılan hipotez seti, araştırmanın analitik çözümlerinde temel referans noktası olarak kullanılmış; değişkenler arası ilişkilerin yapısal boyutları hem teorik hem de istatistiksel düzeyde test edilmiştir. Bu kapsamlı güncelleme sayesinde, bir sonraki aşamada sunulacak tanımlayıcı bulgulara geçilmeden önce, modelin hipotezsel zemini bütüncül bir biçimde ortaya konulmuştur.

#### 4.4. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmada yer alan temel değişkenlerin dağılım özelliklerini incelemek amacıyla betimsel istatistik analizleri gerçekleştirilmiştir. Tüm değişkenlerde 345 geçerli gözlem bulunduğu belirlenmiş olup, her bir değişkene ilişkin minimum ve maksimum değerler, ortalamalar, standart sapmalar ile dağılımın simetrik olup olmadığını gösteren çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları Tablo 16'da sunulmuştur.

Değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu ön değerlendirmelerde dikkate alınmış; çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1$  sınırları içinde kalması parametrik analizlerin uygulanabilirliğine ilişkin temel ölçütlerden biri olarak ele alınmıştır ve değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladığını göstermektedir (Kline, 2011)

**Tablo 16: Betimleyici İstatistikler**

	N	Min.	Max.	Ortalama	SS	Çarpıklık		Basıklık	
İKUSZ	345	1,00	5,00	2,5572	1,03033	,318	,131	-,560	,262
KİU	345	1,00	5,00	3,5090	,90859	-,393	,131	,000	,262
Görev B.	345	1,00	5,00	2,2280	,98019	,797	,131	,310	,262
Sosyal B.	345	1,00	5,00	3,8710	,89208	-,633	,131	,132	,262
Beceri B.	345	1,00	5,00	4,1652	,80597	-1,214	,131	1,916	,262
Bilişsel B.	345	1,00	5,00	4,0239	,82936	-,964	,131	1,239	,262
Sessiz İ.	345	1,00	5,00	2,3149	,84951	,719	,131	,757	,262

Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde; "Beceri B." ( $\bar{X}=4.17$ ) ve "Bilişsel B." ( $\bar{X}=4.02$ ) değişkenlerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu, buna karşın "Görev B." değişkeninin ( $\bar{X}=2.23$ ) en düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, katılımcıların bilişsel ve beceri temelli iş biçimlendirme davranışlarını sıklıkla sergilediğini; görev temelli biçimlendirmeyi ise daha az gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

Çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri  $\pm 1$  sınırları içerisinde kaldığı için verilerin normal dağılıma yakın olduğu söylenebilir (Kline, 2011). Özellikle “Becerisel B.” (Skew = -1.214) ve “Bilişsel B.” (Skew = -0.964) değişkenlerinde çarpıklık değeri sınırdan olmakla birlikte dağılım normale yakındır. Bu durum, parametrik testlerin kullanılabilirliğini desteklemektedir.

Tanımlayıcı istatistiklerin ardından, değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini ortaya koymak amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları, ilişkinin yönünü ve gücünü göstermekte olup, Tablo 17’de detaylarıyla sunulmuştur.

**Tablo 17: Korelasyon Matrisi**

		<b>İKUS Z</b>	<b>KİU</b>	<b>Görev B.</b>	<b>Sosyal B.</b>	<b>Beceris el B.</b>	<b>Bilişse l B.</b>	<b>Sessiz İ.</b>
<b>İKUSZ</b>	Pearson Korelasyonu	1	- <b>,416**</b>	<b>,178**</b>	-,059	-,082	- <b>,187**</b>	<b>,365**</b>
	Anlamlılık Düzeyi		,000	,001	,275	,129	,000	,000
	N	345	345	345	345	345	345	345
<b>KİU</b>	Pearson Korelasyonu	- <b>,416**</b>	1	- <b>,198**</b>	<b>,282**</b>	<b>,370**</b>	<b>,465**</b>	-,031
	Anlamlılık Düzeyi	,000		,000	,000	,000	,000	,572
	N	345	345	345	345	345	345	345
<b>Görev B.</b>	Pearson Korelasyonu	<b>,178**</b>	- <b>,198**</b>	1	<b>,183**</b>	,078	,015	<b>0,160*</b> *
	Anlamlılık Düzeyi	0,001	,000		0,001	0,147	0,781	0,003
	N	345	345	345	345	345	345	345
<b>Sosyal B.</b>	Pearson Korelasyonu	-,059	<b>,282**</b>	<b>,183**</b>	1	<b>,546**</b>	<b>,493**</b>	- <b>,159**</b>
	Anlamlılık Düzeyi	,275	,000	,001		,000	,000	,003
	N	345	345	345	345	345	345	345
<b>Beceris el B.</b>	Pearson Korelasyonu	-,082	<b>,370**</b>	,078	<b>,546**</b>	1	<b>,736**</b>	-,121*
	Anlamlılık Düzeyi	,129	,000	,147	,000		,000	,025
	N	345	345	345	345	345	345	345
<b>Bilişsel B.</b>	Pearson Korelasyonu	- <b>,187**</b>	<b>,465**</b>	,015	<b>,493**</b>	<b>,736**</b>	1	-,211
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,000	,781	,000	,000		,000

	N	345	345	345	345	345	345	345
Sessiz İ.	Pearson Korelasyonu	,365**	-,031	,160**	-	-,121*	-	1
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,572	,003	,003	,025	,000	
	N	345	345	345	345	345	345	345
** Not: $p < .05$ : * $p < .01$ : **								

Tablo 16 incelendiğinde, Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, kişi-iş uyumu boyutlarından İKUSZ ile Sessiz İ. arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r = ,365$ ;  $p < .01$ ). Bu bulgu, kişi-iş uyumu azaldıkça sessiz istifa eğiliminin arttığını göstermektedir. Öte yandan, KİU ile Sessiz İ. arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p > .05$ ).

İş biçimlendirme boyutları incelendiğinde, "Bilişsel B." ile "KİU" arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = ,465$ ;  $p < .01$ ). Ayrıca "Becerisel B." ile "Bilişsel B." arasında da yüksek düzeyde korelasyon mevcuttur ( $r = ,736$ ;  $p < .01$ ), bu da iki boyutun birlikte geliştiğine işaret etmektedir.

#### 4.5. Regresyon Modellerinin Tekil Değerlendirmeleri

Kişi-iş uyumunun görev temelli iş biçimlendirme davranışı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yürütülen basit regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 18’de sunulmuştur. Bir başka deyişle, İKUSZ değişkeninin çalışanların görev temelli iş biçimlendirme eğilimlerini ne ölçüde yordadığını inceleyen regresyon modeline ait istatistiksel sonuçlar bu tabloda verilmiştir.

**Tablo 18: İş-Kişi Uyumsuzluğu (İKUSZ) Değişkeninin Görev Temelli İş Biçimlendirme (Görev B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları**

Değişken	B	Std. Hata	t	p	%95 GA (Alt – Üst Sınır)
Sabit	1.7945	0.1393	12.8797	.0000	
İKUSZ	0.1695	0.0505	3.3542	.0009	[.0701; .2690]

Model Özeti:  $R = .1782$ ,  $R^2 = .0318$ ,  $F(1, 343) = 11.25$ ,  $p < .001$

Bu çalışmada yürütülen regresyon analizine göre Tablo 18’de, kişi-iş uyumu (İKUSZ) değişkeni, görev temelli iş biçimlendirme (Görev B.) davranışını anlamlı düzeyde yordayan bir faktördür ( $\beta = 0.1695$ ,  $SE = 0.0505$ ,  $t = 3.3542$ ,  $p = .0009$ ). Elde edilen  $R^2$  değeri (.0318), İKUSZ’in Görev B. üzerindeki varyansın yaklaşık %3.2’sini açıkladığını göstermektedir. Her ne kadar açıklayıcılık oranı düşük olsa da, modelin anlamlılığı ( $p < .001$ ) ve pozitif katsayı değeri, kişi-iş uyumunun arttıkça bireylerin

görev düzeyinde daha fazla iş biçimlendirme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Kişi-iş uyumu arttıkça görev temelli biçimlendirme artmaktadır.

Bu bulgu, literatürde yer alan Wrzesniewski ve Dutton (2001)'in iş biçimlendirme kuramı ile örtüşmektedir. Yazarlar, çalışanların işin görevsel boyutlarını bilinçli olarak yeniden düzenleyerek işlerine daha fazla anlam yükleyebileceklerini ifade etmektedir. Benzer şekilde, Tims ve Bakker (2010), iş biçimlendirme davranışlarının bireyin içsel motivasyonu ve işteki kontrol algısını artırdığını vurgulamıştır.

Ayrıca, bu bulgular Kristof-Brown (1996) tarafından belirtilen kişi-iş uyumunun çalışan tutumları üzerindeki etkisiyle de örtüşmektedir. Bu çalışmada da, işine uygunluk algısı yüksek olan bireylerin, görevlerini yeniden yapılandırma ve geliştirme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Elde edilen  $R^2$  değeri bazı çalışmalara kıyasla düşüktür. Örneğin, Slep ve Vella-Brodrick (2013) daha yüksek varyans açıklama oranları bildirmiştir. Bu fark, örneklemin sektörel dağılımı, görev yapısı veya kültürel etkenlerden kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenle, görev temelli biçimlendirmenin kişilerde ne ölçüde karşılık bulduğu, bağlamsal faktörlerle birlikte değerlendirilmelidir.

Kişi-iş uyumsuzluğu (İKUSZ) ile sosyal iş biçimlendirme (Sosyal B.) davranışı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yürütülen regresyon analizine ait bulgular Tablo 19'da sunulmuştur. Bir başka deyişle, İKUSZ değişkeninin çalışanların sosyal ilişkilerini iş ortamında yeniden yapılandırma eğilimini yordayıp yordamadığını test eden regresyon modeline ilişkin sonuçlar bu tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 19: İş-Kişi Uyumsuzluğu (İKUSZ) Değişkeninin Sosyal İş Biçimlendirme (Sosyal B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları**

Değişken	B	Std. Hata	t	p	%95 Güven Aralığı (Alt - Üst Sınır)
Sabit	4.0015	0.1286	31.1064	.0000	[3.7485; 4.2546]
İKUSZ	-0.0510	0.0467	-1.0937	.2748	[-.1428; .0408]

Model Özeti:  $R = .0590$ ,  $R^2 = .0035$ ,  $F(1, 343) = 1.1962$ ,  $p = .2748$

Bu regresyon analizine göre, kişi-iş uyumu (İKUSZ) değişkeni, sosyal iş biçimlendirme (Sosyal B.) davranışını anlamlı düzeyde yordamamaktadır ( $\beta = -0.0510$ ,  $p = .2748$ ). Modelin açıklayıcılık oranı oldukça düşüktür ( $R^2 = .0035$ ) ve p

değeri .05'in üzerinde olduğundan, bu bulgu istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmemektedir. Dolayısıyla, bu örnekleme kişi-iş uyumu düzeyindeki değişimlerin, çalışanların sosyal ilişkileri biçimlendirme davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Bu durum, Wrzesniewski ve Dutton (2001)'in iş biçimlendirme kuramında yer alan sosyal iş biçimlendirme boyutunun her zaman bireysel uyum algısıyla ilişkilendirilmediğine işaret edebilir. Tims ve Bakker (2010) ise sosyal iş biçimlendirme davranışlarının daha çok sosyal destek arayışı, liderle etkileşim ve takım çalışması dinamikleri ile açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada kişi-iş uyumu gibi bireysel bir algının sosyal düzeydeki biçimlendirme davranışlarını anlamlı biçimde yordayamaması, beklenebilir bir sonuçtur.

Bu bulgunun, özellikle görev rollerinin sabit olduğu, sosyal yapının dışsal olarak düzenlendiği iş ortamlarında daha belirgin hâle geldiği düşünülmektedir. İleriki çalışmalarda sosyal biçimlendirmenin yordayıcıları olarak lider desteği, örgütsel iklim ya da takım uyumu gibi değişkenlerin incelenmesi önerilmektedir. İKUSZ → Sosyal B.: Anlamlı değildir (B = -.0510; p = .2748)

İş-kişi uyumsuzluğu (İKUSZ) ile becerilere dayalı iş biçimlendirme (Becerisel B.) davranışı arasındaki olası ilişkiyi test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizine ait bulgular Tablo 20'de sunulmuştur. Bir başka deyişle, İKUSZ değişkeninin, çalışanların işlerini mevcut becerilerini geliştirecek şekilde yeniden yapılandırma eğilimini anlamada ne ölçüde yordayıcı olduğu bu analiz yoluyla değerlendirilmiştir.

**Tablo 20: İş-Kişi Uyumsuzluğu (İKUSZ) Değişkeninin Becerilere Dayalı İş Biçimlendirme (Becerisel B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları**

Değişken	B	Std. Hata	t	p	%95 Güven Aralığı (Alt - Üst Sınır)
Sabit	4.3290	0.1160	37.31	.000	[4.1008; 4.5572]
İKUSZ	-0.0640	0.0421	-1.52	.129	[-.1468; .0188]

Model Özeti: R = .0819, R<sup>2</sup> = .0067, F(1, 343) = 2.31, p = .1291

Bu regresyon analizine göre, kişi-iş uyumu (İKUSZ) değişkeni, becerilere dayalı iş biçimlendirme (Becerisel B.) davranışını anlamlı düzeyde yordamamaktadır ( $\beta = -0.0640$ , p = .1291). Modelin açıklayıcılık oranı oldukça düşüktür (R<sup>2</sup> = .0067) ve p değeri .05'in üzerinde olduğundan, bu bulgu istatistiksel olarak anlamlı kabul

edilmemektedir. Dolayısıyla, bu örneklemede kişi-iş uyumunun artması ya da azalması, beceriye dayalı iş biçimlendirme üzerinde anlamlı bir değişikliğe yol açmamaktadır. İKUSZ → Becerisel B.: Anlamlı değildir (B = -,0640; p = ,1291).

Bu sonuç, Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) iş biçimlendirme kuramında yer alan ve bireylerin beceri kullanımını yoluyla işlerini şekillendirdiklerine ilişkin görüşle çelişmektedir. Ancak bulgunun anlamlı çıkmaması, örneklemin görev sınırlamaları veya mevcut rollerin beceri çeşitliliğine izin vermemesi ile ilişkili olabilir. Tims ve Bakker (2010) tarafından yürütülen çalışmalarda beceri biçimlendirmesi, özellikle özerklik ve uzmanlaşma ile ilişkili olarak anlamlı sonuçlar doğurmuştur. Bu bağlamda, beceri temelli biçimlendirme davranışlarının kişi-iş uyumu ile ilişkisi bağlamsal faktörlere (sektör, pozisyon, görev kapsamı gibi) bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.

Sonuç olarak, becerilere dayalı iş biçimlendirme ile kişi-iş uyumu arasında bu çalışmada anlamlı bir ilişki kurulamazken, bu durumun gelecekte farklı örneklemlerle yeniden incelenmesi önerilmektedir.

İş-kişi uyumsuzluğu (İKUSZ) değişkeninin, çalışanların işlerine yükledikleri anlamı yeniden yapılandırma eğilimleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 21'de sunulmuştur. Yani bu analiz, İKUSZ değişkeninin bilişsel iş biçimlendirme (Bilişsel B.) davranışının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

**Tablo 21: İş-Kişi Uyumsuzluğu (İKUSZ) Değişkeninin Bilişsel İş Biçimlendirme (Bilişsel B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları**

Değişken	B	Std. Hata	t	p	%95 Güven Aralığı (Alt - Üst Sınır)
Sabit	4.4093	0.1177	37.47	.000	[4.1778; 4.6408]
İKUSZ	-0.1507	0.0427	-3.53	.001	[-.2347; -.0667]

Model Özeti: R = .1872, R<sup>2</sup> = .0351, F(1, 343) = 12.4599, p = .0005

Bu analiz sonucuna göre, iş-kişi uyumsuzluğu (İKUSZ) değişkeni, bilişsel iş biçimlendirme (Bilişsel B.) davranışını anlamlı ve negatif yönde yordayan bir değişkendir ( $\beta = -0.1507$ , p = .0005). Modelin açıklayıcılık oranı R<sup>2</sup> = .0351 olup, bu değişkenin Bilişsel B. üzerindeki varyansın %3.5'ini açıkladığı görülmektedir. İlişkinin negatif yönlü olması, kişi-iş uyumu azaldıkça çalışanların işlerine bilişsel olarak anlam yükleme (yeniden çerçeveleme) eğilimlerinin arttığını göstermektedir. İKUSZ → Bilişsel B.: Anlamlı ve negatif bir ilişki vardır (B = -,1507; p = ,0005).

İlginç şekilde, kişi-iş uyumu düştükçe bilişsel biçimlendirme artmaktadır. Bu durum, uyum algısı düşük olan bireylerin bilişsel anlam yükleme çabasında olduğunu düşündürebilir.

Bu bulgu, Wrzesniewski ve Dutton (2001)'in iş biçimlendirme kuramındaki 'bilişsel biçimlendirme' boyutunun işten anlam çıkarma çabasıyla ilişkili olduğu yönündeki görüşleriyle uyumludur. Özellikle uyum düzeyi düşük bireylerin, işlerine olan bağlılıklarını sürdürüebilmek adına bilişsel anlam inşası stratejilerine başvurdukları düşünülebilir. Tims ve Bakker (2010) da, bu tür bilişsel stratejilerin, motivasyonel kaynakların tükenmesini engelleyen bir içsel savunma mekanizması olabileceğini öne sürmüştür.

Yani çalışan, işe gerçekçi bir bağlılık hissedemediğinde, işin anlamını zihninde yeniden tanımlayarak bu boşluğu telafi edebilir. Bu durum, kişi-iş uyumunun düşük olduğu ortamlarda bilişsel biçimlendirmenin telafi edici bir rol üstlenebileceğini göstermektedir. Sonuç olarak, bu çalışma, iş biçimlendirmenin sadece olumlu iş deneyimlerinin değil, aynı zamanda uyumsuzluk durumlarının da bir yansıması olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu literatürde sık vurgulanmayan ama teorik olarak güçlü bir katkı olarak değerlendirilebilir. İşin kişiye uyumsuzluğu ve iş biçimlendirme alt boyutlarının sessiz istifa üzerindeki etkisini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmış; elde edilen sonuçlar Tablo 22'de sunulmuştur.

**Tablo 22: İş-Kişi Uyumsuzluğu ve İş Biçimlendirme Alt Boyutlarının Sessiz İstifa Üzerindeki Regresyon Sonuçları**

Değişken	B	Std. Hata	t	p	%95 Güven Aralığı (Alt - Üst Sınır)
Sabit	2.1676	0.2791	7.77	.000	[1.6186; 2.7167]
İKUSZ	0.2593	0.0422	6.15	.000	[0.1763; 0.3423]
Görev B.	0.1083	0.0443	2.44	.015	[0.0211; 0.1955]
Sosyal B.	-0.1263	0.0577	-2.20	.029	[-0.2398; -0.0129]
Becerisel B.	0.0750	0.0810	0.93	.355	[-0.0843; 0.2343]
Bilişsel B.	-0.1443	0.0770	-1.87	.062	[-0.2958; 0.0073]

Model Özeti:  $R = .421$ ,  $R^2 = .177$ ,  $F(5, 339) = 14.58$ ,  $p < .001$

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda modelin anlamlı olduğu görülmüştür ( $R^2 = .177$ ,  $F(5, 339) = 14.58$ ,  $p < .001$ ). İş-Kişi Uyumsuzluğu (İKUSZ) değişkeni Sessiz İstifa üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $B = 0.2593$ ,  $SE = 0.0422$ ,  $t = 6.15$ ,  $p < .001$ ). İş Biçimlendirme alt boyutlarından yalnızca Görev Temelli İş Biçimlendirme (Görev B.) ( $B = 0.1083$ ,  $p = .015$ ) pozitif ve anlamlı etki

göstermektedir. Sosyal İş Biçimlendirme (Sosyal B.) ise negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $B = -0.1263$ ,  $p = .029$ ). Beceriye Dayalı (Becerisel B.) ve Bilişsel İş Biçimlendirme (Bilişsel B.) değişkenlerinin etkileri ise anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

İş-kişiy uyumsuzluğu (İKUSZ) değişkeninin sessiz istifa üzerindeki toplam etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 23'te sunulmuştur.

**Tablo 23: İş-Kişiy Uyumsuzluğunun (İKUSZ) Sessiz İstifa Üzerindeki Toplam Etki Regresyon Sonuçları**

Değişken	B	Std. Hata	t	p	%95 Güven Aralığı (Alt - Üst Sınır)
Sabit	1.5450	0.1142	13.52	.000	[1.3203; 1.7697]
İKUSZ	0.3010	0.0414	7.26	.000	[0.2195; 0.3826]

Yapılan toplam etki regresyon analizi sonucunda iş-kişiy uyumsuzluğunun (İKUSZ) Sessiz İstifa üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmüştür ( $B = 0.3010$ ,  $SE = 0.0414$ ,  $t = 7.26$ ,  $p < .001$ ). Model genel anlamda anlamlı bulunmuştur ( $R^2 = .133$ ,  $F(1, 343) = 52.76$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu, iş-kişiy uyumsuzluğu arttıkça sessiz istifa eğiliminin da arttığını göstermektedir.

#### 4.5.1. Toplam Etki

Bu bölümde, iş-kişiy uyumsuzluğunun (İKUSZ) sessiz istifa üzerindeki toplam etkisi analiz edilmiştir. Toplam etki modeli, bağımlı değişken üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkilerin toplamını ortaya koymaktadır. İşin kişiye uyumsuzluğu değişkeninin sessiz istifa üzerindeki toplam etkisini hem doğrudan hem de dolaylı yollarla ortaya koyan analiz sonuçları Tablo 24'te sunulmuştur.

**Tablo 24: İş-Kişiy Uyumsuzluğunun Sessiz İstifa Üzerindeki Toplam Etkisine İlişkin Bulgular**

Etki Türü	Etki (B)	SE	t	p	%95 Güven Aralığı (LLCI - ULCI)
Toplam Etki	0.3010	0.0414	7.26	.000	[0.2195; 0.3826]

İKUSZ'in Sessiz İ. üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $B = .3010$ ;  $p < .001$ ).

#### 4.5.2. Doğrudan Etkiler – Aracılık Analizi (PROCESS Model 4 – Hayes)

Bu çalışmada Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS Makro Model 4 ile yapılan aracılık analizinde, iş-kişiy uyumsuzluğu (İKUSZ) değişkeninin sessiz istifa (Sessiz İ.) üzerindeki etkisinde iş biçimlendirme alt boyutlarının (Görev B., Sosyal B., Becerisel B., Bilişsel B.) aracı etkisi test edilmiştir. İşin kişiy uyumsuzluğu değişkeninin, iş biçimlendirme boyutları kontrol edildiğinde sessiz istifa üzerindeki doğrudan etkisini gösteren analiz bulguları Tablo 25’te sunulmuştur.

*Tablo 25: İş-Kişiy Uyumsuzluğunun Sessiz İstifa Üzerindeki Doğrudan Etkisine İlişkin Bulgular*

Etki Türü	Etki (B)	SE	t	p	%95 Güven Aralığı (LLCI - ULCI)
Doğrudan Etki	0.2593	0.0422	6.15	.000	[0.1763; 0.3423]

İKUSZ’nin Sessiz İ. üzerindeki doğrudan etkisi de anlamlıdır (B = ,2593; p < .001). Bu bulgu, aracı değişkenler kontrol edildiğinde bile İKUSZ’nin sessiz istifa davranışını anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir.

#### 4.5.3. Dolaylı Etkiler (Bootstrap Sonuçları)

İş-kişiy uyumsuzluğu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide, iş biçimlendirme değişkeni aracılığıyla ortaya çıkan dolaylı etkiler, regresyon analizine dayalı olarak hesaplanmış ve Tablo 26’da özetlenmiştir.. Dolaylı etkiler bootstrap yöntemiyle test edilmiştir:

*Tablo 26: İş-Kişiy Uyumsuzluğunun Sessiz İstifa Üzerindeki Dolaylı Etkilerine İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları*

Aracı Değişken	Dolaylı Etki (B)	BootSE	%95 Güven Aralığı (BootLLCI - BootULCI)
Toplam	0.0418	0.0190	[0.0079; 0.0817]
Görev B.	0.0184	0.0117	[0.0003; 0.0452]
Sosyal B.	0.0064	0.0079	[-0.0060; 0.0256]
Becerisel B.	-0.0048	0.0072	[-0.0229; 0.0060]
Bilişsel B.	0.0217	0.0146	[-0.0027; 0.0539]

Yapılan aracılık analizi sonucunda iş-kişiy uyumsuzluğu (İKUSZ) ile sessiz istifa (Sessiz İ.) arasındaki ilişkiye ilişkin toplam etki anlamlı bulunmuştur (B = 0.3010, p < .001). İş-kişiy uyumsuzluğu’nun sessiz istifa üzerindeki doğrudan etkisi de anlamlıdır (B = 0.2593, p < .001). Bootstrap yöntemi ile değerlendirilen dolaylı etki analizinde toplam dolaylı etki anlamlı bulunmuştur (B = 0.0418, BootSE = 0.0190, %95 GA [0.0079, 0.0817]). Alt boyutlar incelendiğinde, yalnızca Görev Temelli İş

Biçimlendirme (Görev B.) değişkeninin dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur ( $B = 0.0184$ , %95 GA [0.0003, 0.0452]). Diğer alt boyutlara ait güven aralıkları sıfırı içerdiği için dolaylı etkiler anlamlı bulunmamıştır.

#### 4.6. Kişi-İş Uyumu (KİU) Değişkenine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Bu bölümde, Kişi-İş Uyumu'nun (KİU), iş biçimlendirme alt boyutları (Görev B., Sosyal B., Becerisel B., Bilişsel B.) ve sessiz istifa (Sessiz İ.) üzerindeki yordayıcı etkileri regresyon analizi aracılığıyla test edilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmakta ve her bir boyut özelinde değerlendirilmektedir.

KİU değişkeninin görev temelli iş biçimlendirme üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 27'de sunulmuştur.

**Tablo 27: Kişi-İş Uyumu (KİU) Değişkeninin Görev Temelli İş Biçimlendirme (Görev B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları**

Değişken	B ( $\beta$ )	Std. Hata	t	p	%95 GA Alt Sınır	%95 GA Üst Sınır
Sabit (Constant)	2.9757	0.2070	14.3778	.000	2.5686	3.3827
KİU	-0.2131	0.0571	-3.7313	.0002	-0.3254	-0.1007

Model Özeti:  $R = .1975$ ,  $R^2 = .0390$ ,  $F(1, 343) = 13.9223$ ,  $p < .0002$

Bu bulgulara göre, KİU değişkeninin görev temelli iş biçimlendirme üzerindeki etkisi negatif ve anlamlı bulunmuştur ( $B = -0.2131$ ,  $p < .001$ ). Kişi-iş uyumunun artması, çalışanların görev temelli iş biçimlendirme davranışlarını azalttığını göstermektedir.

KİU değişkeninin sosyal iş biçimlendirme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizine ait bulgular Tablo 28'de sunulmuştur.

**Tablo 28: Kişi-İş Uyumu (KİU) Değişkeninin Sosyal İş Biçimlendirme (Sosyal B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları**

Değişken	B ( $\beta$ )	Std. Hata	t	p	%95 GA Alt Sınır	%95 GA Üst Sınır
Sabit (Constant)	2.9004	0.1844	15.7323	.000	2.5378	3.2630
KİU	0.2766	0.0509	5.4377	.000	0.1766	0.3767

Model Özeti:  $R = .2817$ ,  $R^2 = .0794$ ,  $F(1, 343) = 29.5690$ ,  $p < .0000$

Bu sonuçlara göre, KİU değişkeni sosyal iş biçimlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir yordayıcı etkiye sahiptir ( $B = 0.2766$ ,  $p < .001$ ). Kişi-iş uyumunun artması, sosyal iş biçimlendirme davranışlarının artmasına katkı sağlamaktadır.

KİU değişkeninin becerilere dayalı iş biçimlendirme üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 29’da sunulmuştur.

**Tablo 29: Kişi-İş Uyumu (KİU) Değişkeninin Becerilere Dayalı İş Biçimlendirme (Becerisel B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları**

Değişken	B ( $\beta$ )	Std. Hata	t	p	%95 GA Alt Sınır	%95 GA Üst Sınır
Sabit (Constant)	3.0131	0.1613	18.6841	.000	2.6959	3.3303
KİU	0.3283	0.0445	7.3789	.000	0.2408	0.4158

Model Özeti:  $R = .3701$ ,  $R^2 = .01370$ ,  $F(1, 343) = 54.4475$ ,  $p < .0000$

Bu bulgular, KİU değişkeninin beceriye dayalı iş biçimlendirme üzerinde de pozitif ve anlamlı etkisinin bulunduğunu göstermektedir ( $B = 0.3283$ ,  $p < .001$ ).

Kişi-iş uyumu (KİU) değişkeninin, çalışanların bilişsel iş biçimlendirme davranışları üzerindeki etkisini değerlendirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin bulgular, modelin anlamlılık düzeyi ve katsayı değerleriyle birlikte ayrıntılı biçimde Tablo 30’da sunulmaktadır.

**Tablo 30: Kişi-İş Uyumu (KİU) Değişkeninin Bilişsel İş Biçimlendirme (Bilişsel B.) Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları**

Değişken	B ( $\beta$ )	Std. Hata	t	p	%95 GA Alt Sınır	%95 GA Üst Sınır
Sabit (Constant)	2.5337	0.1581	16.0238	.000	2.2227	2.8447
KİU	0.4247	0.0436	9.7342	.000	0.3389	0.5105

Model Özeti:  $R = .4652$ ,  $R^2 = .0265$ ,  $F(1, 343) = 94.7539$ ,  $p < .0000$

Elde edilen bulgular, KİU değişkeninin bilişsel iş biçimlendirme üzerinde de pozitif ve anlamlı bir yordayıcı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır ( $B = 0.4247$ ,  $p < .001$ ).

Araştırmanın son aşamasında, kişi-iş uyumu (KİU) değişkeni ile iş biçimlendirme alt boyutlarının sessiz istifa üzerindeki birleşik/toplu etkilerini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz ile her bir bağımsız değişkenin sessiz istifa üzerindeki görece katkısı değerlendirilmiş olup, elde edilen sonuçlar Tablo 31’de ayrıntılı şekilde sunulmaktadır.

**Tablo 31: Kişi-İş Uyumu (KİU) ve İş Biçimlendirme Boyutlarının Sessiz İstifa Üzerindeki Toplu Etkilerine İlişkin Regresyon Sonuçları**

Değişken	B ( $\beta$ )	Std. Hata	t	p	%95 GA Alt Sınır	%95 GA Üst Sınır
Sabit (Constant)	2.7061	0.2768	9.7765	.000	2.1616	3.2505
KİU	0.1396	0.0563	2.4782	.0137	0.0288	0.2504
Görev B.	0.1862	0.0471	3.9532	.0001	0.0936	0.2789
Sosyal B.	-0.1487	0.0606	-2.4550	.0146	-0.2679	-0.0296

Becerisel B.	0.1020	0.0845	1.2073	.2282	-0.0642	0.2681
Bilişsel B.	-0.2846	0.0826	-3.4439	.0006	-0.4471	-0.1220

Bu modele göre KİU değişkeni sessiz istifa üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $B = 0.1396$ ,  $p < .05$ ). Diğer yandan iş biçimlendirme boyutlarının da sessiz istifa üzerinde anlamlı etkiler gösterdiği görülmektedir. Özellikle bilişsel iş biçimlendirme ve sosyal iş biçimlendirme negatif yönlü anlamlı etki göstermektedir.

KİU değişkeninin iş biçimlendirme alt boyutları üzerinde hem pozitif hem negatif yönlü anlamlı etkileri bulunmuştur. Özellikle görev temelli iş biçimlendirmede negatif bir ilişki söz konusu iken; sosyal, beceriye dayalı ve bilişsel iş biçimlendirme üzerinde pozitif yönlü etkiler tespit edilmiştir. Ayrıca sessiz istifa üzerinde de KİU'nin anlamlı etkileri belirlenmiştir. Bu sonuçlar genel anlamda hipotezlerin önemli bir bölümünü desteklemektedir.

#### 4.7. Kişi-İş Uyumu (KİU) ile Sessiz İstifa Arasındaki İlişkide İş Biçimlendirme Boyutlarının Aracılık Etkisi

Bu bölümde, Kişi-İş Uyumu (KİU) ile Sessiz İstifa (Sessiz İ.) arasındaki ilişkide iş biçimlendirme alt boyutlarının (Görev B., Sosyal B., Becerisel B., Bilişsel B.) aracı rol oynayıp oynamadığı test edilmiştir. Bu amaçla Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS makro Model 4 kullanılarak aracılık analizi gerçekleştirilmiştir.

##### 4.7.1. Toplam Etki KİU

İlk olarak, KİU'nin sessiz istifa üzerindeki toplam etkisi test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 32'de sunulmaktadır.

*Tablo 32: KİU Değişkeninin Sessiz İstifa Üzerindeki Toplam Etki Sonuçları*

Değişken	B ( $\beta$ )	Std. Hata	t	p	%95 GA Alt Sınır	%95 GA Üst Sınır
Sabit	2.4151	0.1829	13.2054	.000	2.0554	2.7748
KİU	-0.0286	0.0505	-0.5662	.5716	-0.1278	0.0707

Model Özeti:  $R = .0306$ ,  $R^2 = .0009$ ,  $F(1, 343) = 0.3206$ ,  $p = .5716$

Sonuçlar KİU değişkeninin sessiz istifa üzerinde toplam etki bakımından anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir ( $p > .05$ ).

#### 4.7.2. Doğrudan Etki Modeli KIU

Ardından doğrudan etkiler test edilmiştir. KIU değişkeninin sessiz istifa üzerindeki doğrudan etkisine ilişkin analiz bulguları Tablo 33'te detaylı biçimde sunulmuştur..

**Tablo 33: KIU Değişkeninin Sessiz İstifa Üzerindeki Doğrudan Etki Sonuçları**

Değişken	B ( $\beta$ )	Std. Hata	t	p	%95 GA Alt Sınır	%95 GA Üst Sınır
KIU	0.1396	0.0563	2.4782	.0137	0.0288	0.2504

Model Özeti:  $R = .3187$ ,  $R^2 = .1016$ ,  $F(5, 339) = 7.6643$ ,  $p = .000$

Doğrudan etki analizi sonucunda, iş biçimlendirme boyutları kontrol edildiğinde KIU değişkeninin sessiz istifa üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $B = 0.1396$ ,  $p < .05$ ).

#### 4.7.3. Dolaylı Etki (Aracılık) Modeli KIU

Son olarak dolaylı etkiler Bootstrap yöntemi ile test edilerek, sonuçlar Tablo 34'te sunulmuştur.

**Tablo 34: Kişi-İş Uyumu Değişkeninin Sessiz İstifa Üzerindeki Dolaylı Etkilerine İlişkin Bootstrap Aracılık Analizi Sonuçları**

Etki Türü	B ( $\beta$ )	BootSE	%95 GA Alt Sınır	%95 GA Üst Sınır
Toplam Dolaylı Etki	-0.1682	0.0343	-0.2378	-0.1023
Görev B.	-0.0397	0.0175	-0.0786	-0.0109
Sosyal B.	-0.0411	0.0192	-0.0831	-0.0088
Becerisel B.	0.0335	0.0265	-0.0179	0.0879
Bilişsel B.	-0.1208	0.0345	-0.1939	-0.0558

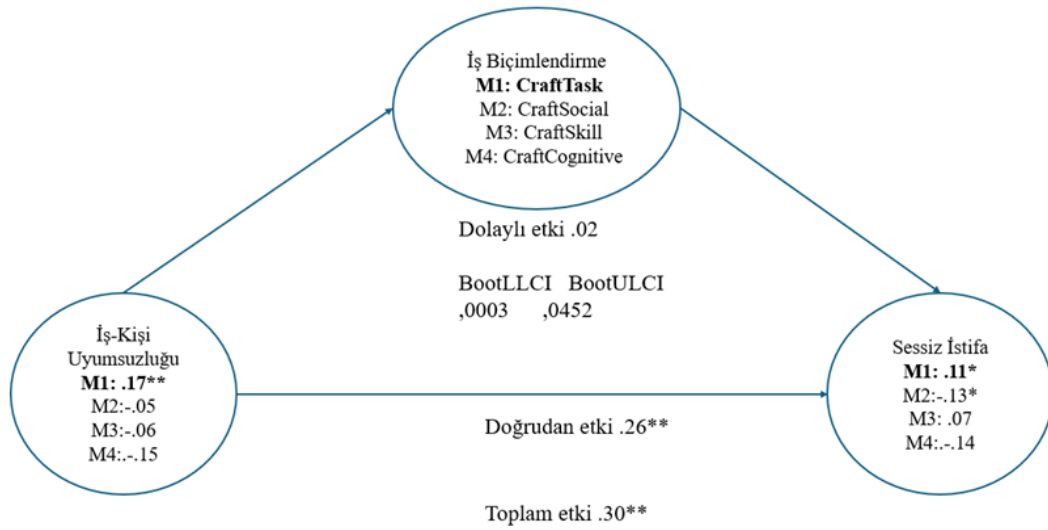
Bootstrap yoluyla yapılan dolaylı etki analizine göre, toplam dolaylı etkinin %95 güven aralığı  $[-0.2378, -0.1023]$  olup sıfır değerini içermediğinden istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç, KIU değişkeninin sessiz istifa üzerindeki etkisinin iş biçimlendirme aracılığıyla dolaylı yoldan gerçekleştiğini göstermektedir. Alt boyutlar incelendiğinde, özellikle Görev Biçimlendirme, Sosyal Biçimlendirme ve Bilişsel Biçimlendirme değişkenlerinin bu aracılık etkisinde anlamlı bir rol üstlendiği görülmektedir.

Elde edilen aracılık analizi bulgularına göre, KIU değişkeninin sessiz istifa üzerindeki etkisinde iş biçimlendirme boyutlarının kısmi aracı rolleri olduğu görülmektedir. Özellikle görev temelli, sosyal ve bilişsel iş biçimlendirme boyutları

önemli aracılık mekanizmaları olarak ortaya çıkmıştır. Buna karşın beceriye dayalı iş biçimlendirme boyutunun aracılık etkisi anlamlı bulunmamıştır.

#### 4.8. Yapısal Modelin Sonuçları

Bu çalışmada, işin kişiye uyumsuzluğu değişkeninin sessiz istifa üzerindeki etkisinde iş biçimlendirmenin aracılık rolü Hayes Model 4 kullanılarak test edilmiştir. Modelde doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler analiz edilmiş ve her bir yol katsayısı istatistiksel olarak değerlendirilerek Şekil 3 içerisinde açıklanmıştır.



Şekil 3: Araştırma Modeli - Aracılık Analizi Sonuçları

**Doğrudan Etki:** Yapılan analiz sonucunda, işin kişiye uyumsuzluğunun sessiz istifa üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur ( $\beta = .26$ ,  $p < .01$ ). Bu bulgu, çalışanların işin gerektirdikleriyle kendi beklenti ve özellikleri arasındaki uyumsuzluk algısı arttıkça sessiz istifa eğilimlerinin de arttığını göstermektedir. Bu sonuç, Kristof-Brown ve ark. (2005) tarafından ifade edilen, 'kişisel değer ve işin talepleri arasındaki uyumun örgütsel bağlılık ve davranışlar üzerindeki etkisini destekler niteliktedir.

**Dolaylı Etki ve Aracılık:** Modelde, işin kişiye uyumsuzluğu ile sessiz istifa arasındaki dolaylı etki düzeyi .02 olarak hesaplanmıştır. Bu etkinin güven aralığı, BootLLCI = .0003 ve BootULCI = .0452 olarak bulunmuş ve bu durum %95 güven düzeyinde anlamlı kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, iş biçimlendirmenin kısmi bir aracılık rolü üstlendiği söylenebilir. Ancak, dolaylı etkinin görece olarak düşük olması, iş biçimlendirmenin tek başına belirleyici bir faktör olmayabileceğine işaret etmektedir (Preacher ve Hayes, 2008).

#### 4.8.1. Alt Boyutların Etkileri

Modelin derinlemesine analizinde, alt boyutların etkileri de incelenmiştir: - İşin kişiye uyumsuzluğu değişkeninin iş biçimlendirme alt boyutlarından yalnızca görev odaklı biçimlendirme (Görev B.) ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur ( $\beta = .17, p < .01$ ). Bu durum, çalışanların işi kendilerine uygun hale getirmek için özellikle görev içeriklerinde değişiklik yapma yoluna gittiklerini göstermektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

İş biçimlendirme boyutlarından sadece Görev B., sessiz istifa ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki göstermiştir ( $\beta = .11, p < .05$ ). Bu durum, beklenenin aksine, çalışanların görevlerini yeniden şekillendirdiklerinde sessiz istifa davranışının arttığını ortaya koymaktadır.

- Diğer alt boyutlar (Sosyal B., Becerisel B. ve Bilişsel B.) istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermemiştir. Özellikle ilişkisel ve bilişsel biçimlendirme davranışlarının, sessiz istifa ile ilişkisiz çıkması, çalışanların bu stratejileri sorunu çözmekten ziyade 'görünürde katılım' için kullandıkları ihtimalini akla getirmektedir.

Toplam Etki: Modelde hesaplanan toplam etki .30 düzeyinde ve anlamlıdır ( $p < .01$ ). Bu sonuç, hem doğrudan hem de dolaylı etkilerin toplamda sessiz istifa davranışlarını açıklamada anlamlı bir rol oynadığını göstermektedir.

#### 4.9. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal çerçevesine dayanılarak geliştirilen hipotezlerin test edilmesine yönelik analiz sonuçları sunulmaktadır. Araştırma modelinde yer alan iki farklı boyutta ölçümlenen kişi-iş uyumu (İş-Kişi Uyumsuzluğu: İKUSZ ve Kişi-İş Uyumu: KİU), iş biçimlendirme alt boyutları ve sessiz istifa arasındaki ilişkileri anlamlandırmak amacıyla çeşitli istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizleri ve Hayes PROCESS Model 4 aracılığıyla aracılık analizleri uygulanmış; sonuçlar hem doğrudan hem de dolaylı etkiler açısından detaylı biçimde değerlendirilmiştir. Bu bölümde kullanılan ifadeler,

- “Desteklendi”: İstatistiksel olarak anlamlı ve hipotez yönüyle uyumlu ilişki saptanmıştır.
- “Desteklenmedi”: Anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

- “Reddedildi”: Anlamli bir iliŒki vardir ancak hipotezin öngördüğü yönün tersindedir.
- “Kısmen desteklendi”: Alt boyutların bazılarında anlamli iliŒki varken bazılarında yoktur veya yönler farklılık göstermektedir

Œeklinde standardize edilmiŒtir:

#### **4.9.1 İş-KiŒi Uyumsuzluğu ve Sessiz İstifa İliŒkisi (H1)**

Hipotez 1 hipotez grubunda “H1a: İş-kiŒi uyumsuzluğu, sessiz istifa algısını pozitif yönde etkilemektedir" ve “H1b: KiŒi-iŒ uyumu ile sessiz istifa arasında negatif yönlü anlamli bir iliŒki vardir " varsayımları yapılmıŒtı. Bu iliŒkiler hem korelasyon analiziyle hem de aracılık modelinin doğrudan etkisine bakılarak test edilmiŒtir.

##### **4.9.1.1. H1a: İş-KiŒi Uyumsuzluğu ile Sessiz İstifa arasında pozitif yönde anlamli bir iliŒki vardir**

SPSS korelasyon analizine göre, işin kiŒiye uyumsuzluğu (İKUSZ) ile sessiz istifa (Sessiz İ.) arasında pozitif ve anlamli bir iliŒki bulunmuŒtur ( $r = .365$ ,  $p < .01$ ). Regresyon analizinde ise doğrudan etki  $\beta = .2593$ ,  $p < .001$  olarak bulunmuŒtur. Bu sonuç hipotezi desteklemektedir. İş-kisi uyumsuzluğu arttıkça sessiz istifa eğilimi de artmaktadır. Bu nedenle H1a hipotezi desteklenmiŒtir.

##### **4.9.1.2. H1b: KiŒi-İŒ Uyumu ile Sessiz İstifa arasında negatif yönde anlamli bir iliŒki vardir**

Hipotez H1b’de, "KiŒi-iŒ uyumu, sessiz istifa algısını negatif yönde etkilemektedir" varsayılmıŒtı. Bu iliŒki hem korelasyon analiziyle hem de aracılık modelinin doğrudan etkisine bakılarak test edilmiŒtir.

Korelasyon analizinde KiŒi-İŒ Uyumu (KİU) ile sessiz istifa arasında negatif ve anlamli iliŒki bulunamamıŒtır ( $r = -.031$ ,  $p > .05$ ). Regresyon analizinde de anlamli sonuç elde edilmemiŒtir ( $\beta = -0.0286$ ,  $p = .5716$ ). Dolayısıyla H1b hipotezi reddedilmiŒtir.

#### **4.9.2. KiŒi-İŒ Uyumu ve İş Biçimlendirme İliŒkisi (H2)**

KiŒi-İŒ uyumu ile iş biçimlendirme arasındaki iliŒkilerin, İKUSZ ve KİU temelli sonuçları 4.9.2.1. ve 4.9.2.2. bölümlerinde açıklanmıŒtır.

#### 4.9.2.1. İş-Kişi Uyumsuzluğu Alt Hipotezleri (İKUSZ Temelli İlişkiler):

H2a: İş–kişi uyumsuzluğu ile görev biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır hipotezi, regresyon analizi sonucunda bu ilişki pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta = .1695$ ,  $p = .0009$ ). Ancak, hipotezde beklenen yön negatifken, bulgu pozitif çıkmıştır. Bu nedenle H2a hipotezi reddedilmiştir.

H2b: İş–kişi uyumsuzluğu ile sosyal biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır hipotezi için, yapılan analiz sonucunda anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ( $\beta = -0.0510$ ,  $p = .2748$ ). Bu nedenle H2b hipotezi desteklenmemiştir.

H2c: İş–kişi uyumsuzluğu ile bilişsel biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır hipotezi için yapılan analiz sonucunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $\beta = -0.0640$ ,  $p = .1291$ ). Bu nedenle H2c hipotezi desteklenmemiştir.

H2d: İş–kişi uyumsuzluğu ile becerisel biçimlendirme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır hipotezi, yapılan regresyon analizi sonucunda ilişki negatif yönlü ve anlamlı bulunmuştur ( $\beta = -0.1507$ ,  $p = .0005$ ). Bu nedenle H2d hipotezi desteklenmiştir.

#### 4.9.2.2. Kişi-İş Uyumu Alt Hipotezleri (KİU Temelli İlişkiler):

H2e: Kişi-İş Uyumu ile Görev Biçimlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır hipotezi ile ilgili olarak, regresyon analizi sonucunda bu ilişki negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta = -0.2131$ ,  $p = .0002$ ). Hipotezde beklenen yön pozitifken, ilişki negatif çıkmıştır. Bu nedenle H2e hipotezi reddedilmiştir.

H2f: Kişi-İş Uyumu ile Sosyal Biçimlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır: Pozitif ve anlamlı ilişki saptanmıştır ( $\beta = .2766$ ,  $p = .0000$ ). H2f desteklenmiştir.

H2g: Kişi-İş Uyumu ile Beceri Biçimlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır: Pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur ( $\beta = .3283$ ,  $p = .0000$ ). H2g desteklenmiştir.

H2h: Kişi-İş Uyumu ile Bilişsel Biçimlendirme arasında pozitif anlamlı ilişki vardır: Pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur ( $\beta = .4247$ ,  $p = .0000$ ). H2h desteklenmiştir.

### 4.9.3. İş Biçimlendirme ve Sessiz İstifa İlişkisi (H3)

H3 hipotez grubu kapsamında, iş biçimlendirme davranışlarının dört alt boyutu (görev, sosyal, bilişsel ve beceri biçimlendirme) ile sessiz istifa arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Her bir alt boyut için negatif yönlü anlamlı bir ilişki öngörülmüş ve bu doğrultuda dört ayrı alt hipotez (H3a–H3d) varsayımı üzerinden hipotezler test edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre sadece iki alt boyut anlamlı bulunmuştur. Ancak burada da dikkat çekici bir çelişki vardır. Görev B. boyutu ile sessiz istifa pozitif yönlü ilişkilidir. Sosyal B. ise hipotezle uyumlu olarak negatif yönlü ama etkisi düşüktür.

İş biçimlendirmenin sessiz istifa üzerindeki etkisine ilişkin yapılan analizlerde alt boyutlar itibariyle elde edilen farklı sonuçlar şu şekildedir:

- Görev biçimlendirme ile sessiz istifa arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = .1083$ ,  $p = .0151$ ). Bu durum, hipotezin öngördüğü negatif ilişkiyle çeliştiği için H3a hipotezi reddedilmiştir.
- Sosyal biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta = -0.1263$ ,  $p = .0292$ ). Bu, hipotezle uyumlu olduğu için H3b hipotezi desteklenmiştir.
- Becerisel biçimlendirme ile sessiz istifa arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $\beta = .0750$ ,  $p = .3553$ ). Bu nedenle H3d hipotezi desteklenmemiştir.
- Bilişsel biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki saptanmıştır ( $\beta = -0.1443$ ,  $p = .0620$ ). Bu nedenle H3c hipotezi de desteklenmemiştir.

Bu sonuçlar, iş biçimlendirmenin bazı alt boyutlarının sessiz istifa üzerinde etkili olabildiğini, ancak bu etkilerin yön ve anlamlılık açısından farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla H3 hipotez grubu genel olarak kısmen desteklenmiş, ancak beklenen yönlerle uyumsuzluklar ve anlamlılık düzeylerindeki farklar nedeniyle karma sonuçlar verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

### 4.9.4. İş Biçimlendirmenin Aracı Rolünün Testi (H4)

Hipotez 4 hipotez grubu "Kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide, iş biçimlendirme davranışı aracı rol oynamaktadır" varsayımını, kişi-iş uyumunun iki alt

boyuta dönüşmesi doğrultusunda, hem kişi-iş uyumu (KİU) hem de iş-kişi uyumsuzluğu (İKUSZ) değişkenleri üzerinden iki ayrı model oluşturularak ve aracı etki Hayes'in PROCESS Model 4 yaklaşımı ile test edilmiştir.

#### İKUSZ Temelli Aracılık Analizi:

- Toplam etki:  $\beta = .3010$ ,  $p < .001$
- Doğrudan etki:  $\beta = .2593$ ,  $p < .001$
- Dolaylı etki:  $\beta = .0418$ , BootCI [.0003, .0452]

İşin kişiye uyumsuzluğu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide, iş biçimlendirme davranışı pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir dolaylı etki göstermektedir. Ancak doğrudan etki de anlamlı kaldığından, burada kısmi aracılık söz konusudur. Ayrıca, dolaylı etkinin yönü hipotezle örtüşmediği için bu sonuç H4 hipotezinin İKUSZ bağlamında kısmen desteklendiğini göstermektedir.

#### KİU Temelli Aracılık Analizi:

- Toplam etki:  $\beta = -0.0286$ ,  $p = .5716$
- Doğrudan etki:  $\beta = .1396$ ,  $p = .0137$
- Dolaylı etki:  $\beta = -0.1682$ , BootCI [-.2378, -.1023]

İKUSZ kapsamında, iş biçimlendirme pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir dolaylı etki göstermiştir. Toplam ve doğrudan etkiler de anlamlı olduğu için, burada kısmi bir aracılık söz konusudur. KİU kapsamında ise toplam etki anlamlı bulunmamış; dolaylı etki ise negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum, iş biçimlendirme kişinin iş-uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide belirleyici bir dolaylı etki yarattığını göstermektedir. Dolayısıyla H4 hipotezi, İKUSZ için kısmen; KİU için ise yön ve anlamlılık açısından güçlü biçimde desteklenmiştir.

Hipotez test sonuçlarının özeti Tablo 35: Yeniden Düzenlenen Hipotezler Özet Tablo'da belirtilmiştir.

**Tablo 35: Yeniden Düzenlenen Hipotezlere Ait Sonuç Özeti Tablo**

H.	Varsayım	Bulgular	Yorum
H1a	İş-Kişi Uyumsuzluğu sessiz istifayı pozitif etkiler	Pozitif ve anlamlı ilişki ( $\beta = .2593$ , $p < .001$ )	Desteklendi

H1b	Kişi-İş Uyumu sessiz istifayı negatif etkiler	Anlamli değil ( $\beta = -0.0286$ , $p = .5716$ )	Desteklenmedi
H2a	İş-Kişi Uyumsuzluğu - Görev Biçimlendirme ilişkisi	Pozitif ve anlamli ( $\beta = .1695$ , $p = .0009$ )	Beklenenin tersi yönde, kısmen reddedildi
H2b	İş-Kişi Uyumsuzluğu - Sosyal Biçimlendirme ilişkisi	Anlamli değil	Desteklenmedi
H2c	İş-Kişi Uyumsuzluğu - Beceri Biçimlendirme ilişkisi	Anlamli değil	Desteklenmedi
H2d	İş-Kişi Uyumsuzluğu - Bilişsel Biçimlendirme ilişkisi	Negatif ve anlamli ( $\beta = -0.1507$ , $p = .0005$ )	Desteklendi
H2e	Kişi-İş Uyumu - Görev Biçimlendirme ilişkisi	Negatif ve anlamli ( $\beta = -0.2131$ , $p < .001$ )	Desteklendi
H2f	Kişi-İş Uyumu - Sosyal Biçimlendirme ilişkisi	Pozitif ve anlamli ( $\beta = .2766$ , $p < .001$ )	Desteklendi
H2g	Kişi-İş Uyumu - Beceri Biçimlendirme ilişkisi	Pozitif ve anlamli ( $\beta = .3283$ , $p < .001$ )	Desteklendi
H2h	Kişi-İş Uyumu - Bilişsel Biçimlendirme ilişkisi	Pozitif ve anlamli ( $\beta = .4247$ , $p < .001$ )	Desteklendi
H3a	Görev biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü ilişki vardır	Pozitif ve anlamli ilişki ( $\beta = .1083$ , $p = .0151$ )	Beklenenin tersi yönde; hipotez reddedildi
H3b	Sosyal biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü ilişki vardır	Negatif ve anlamli ilişki ( $\beta = -.1263$ , $p = .0292$ )	Desteklendi
H3c	Beceri biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü ilişki vardır	Anlamli değil ( $\beta = .0750$ , $p = .3553$ )	Desteklenmedi
H3d	Bilişsel biçimlendirme ile sessiz istifa arasında negatif yönlü ilişki vardır	Anlamli değil ( $\beta = -.1443$ , $p = .0620$ )	Desteklenmedi
H4 (İKU SZ)	İş Biçimlendirme, İş-Kişi Uyumsuzluğu ve Sessiz İstifa ilişkisinde aracı olur	Dolaylı etki pozitif ve anlamli ( $\beta = .0418$ , BootCI [.0003, .0452])	Anlamli ama ters yönde aracılık; kısmen desteklendi
H4 (KIU )	İş Biçimlendirme, Kişi-İş Uyumu ve Sessiz İstifa ilişkisinde aracı olur	Dolaylı etki negatif ve anlamli ( $\beta = -0.1682$ , BootCI [-.2378, -.1023])	Anlamli ve beklenen yönde aracılık; desteklendi

Tablo 35: Yeniden Düzenlenen Hipotezlere Ait Sonuç Özet Tablo'da sunulan sonuçlara göre, araştırmanın genelinde beklenen yönlerle örtüşen bulgular elde edilmekle birlikte, bazı hipotezlerde istatistiksel olarak anlamli fakat öngörülenin ters yönünde ilişkiler gözlemlenmiştir. Özellikle iş-kişi uyumsuzluğu değişkeninin görev biçimlendirme üzerinde pozitif yönlü etkisi ve bu boyutun sessiz istifa ile de pozitif ilişkilendirilmesi, dikkat çeken ters yönlü sonuçlar arasında yer almaktadır. Buna karşın, kişi-ış uyumu, alt boyutlarının tümüyle iş biçimlendirme davranışları arasında beklenen yönde ve anlamli ilişkiler saptanmış, ayrıca bu yapıların sessiz istifa üzerindeki dolaylı etkileri de ölçülmüştür. Aracılık analizlerinde özellikle görev biçimlendirme boyutunun öne çıktığı görülmüş, hem pozitif hem negatif yönlü dolaylı etkiler üzerinden anlamli aracılık ilişkileri belirlenmiştir. Bulgular, kavramsal modelin büyük ölçüde ampirik olarak desteklendiğini, ancak bazı ilişkilerin bağlamsal faktörlerle yeniden ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

## BÖLÜM 5: YORUMLAR, ÖNERİLER VE SONUÇ

### 5.1. Yorumlar

Bu araştırmanın temel amacı, sivil havacılık yer hizmetleri sektöründe kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide iş biçimlendirme davranışının aracı rolünü incelemek olmuştur. Araştırma modeli kapsamında kişi-iş uyumu, işin kişiye uyumsuzluğu (İKUSZ) ve kişinin işe uyumu (KİU) olmak üzere iki ayrı boyutta ele alınmıştır. Hipotezler bu iki boyut üzerinden detaylandırılmış ve analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda yorumlanmıştır.

Araştırmanın ilk hipotez seti, kişi-iş uyumu ve sessiz istifa arasındaki doğrudan ilişkileri test etmiştir. İKUSZ'in sessiz istifa üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, işin çalışanla yeterince örtüşmediği durumlarda, bireyin örgütten psikolojik olarak uzaklaşma eğiliminin arttığını göstermektedir.

Buna karşın, KİU ile sessiz istifa arasında beklenen negatif ilişki doğrulanmamıştır. Kişi işe ne kadar uygun hissetse de bu durum sessiz istifayı doğrudan azaltıcı bir etki göstermemektedir. Bu bulgu, çalışanların yalnızca işe uygunluk algısıyla değil, daha geniş bağlamsal ve psikososyal etkenlerle örgütsel bağlılık geliştirdiğini göstermektedir.

Araştırmanın ikinci hipotez setinde, kişi-iş uyumu boyutlarının iş biçimlendirmenin dört alt boyutuyla ilişkisi incelenmiştir. İKUSZ ile görev biçimlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmakla birlikte, bu ilişki hipotezin öngördüğü yönün tersindedir. Sosyal ve beceri biçimlendirme ile anlamlı bir ilişki saptanmamış, bilişsel biçimlendirme ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu da çalışanların işin yapısal uyumsuzluğunu algıladıklarında yalnızca bilişsel olarak anlam arayışı içinde olduklarını göstermektedir.

Öte yandan, KİU ile tüm iş biçimlendirme alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçlar, işe uyum hisseden bireylerin işlerini daha anlamlı, tatmin edici ve geliştirici şekilde biçimlendirme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu bulgular, literatürdeki iş biçimlendirmenin çoğunlukla proaktif bir uyum stratejisi olduğu yönündeki yaklaşımla uyumludur (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Üçüncü hipotez seti kapsamında, iş biçimlendirme boyutlarının sessiz istifa üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Görev biçimlendirme ile sessiz istifa arasında pozitif yönlü bir ilişki gözlenmiş, bu bulgu literatürde genel olarak olumlu sonuçlar doğurduğu kabul edilen görev biçimlendirmenin bağlama bağlı olarak olumsuz etkilere de yol açabileceğini ortaya koymuştur. Sosyal biçimlendirme ile ilişki beklendiği gibi negatif ve anlamlı olurken, beceri ve bilişsel biçimlendirme boyutları anlamlı etki göstermemiştir. Bu durum, iş biçimlendirmenin her zaman çalışan bağlılığını artıran bir strateji olmadığını, bazen görev daraltma ya da psikolojik geri çekilme amacıyla da kullanılabilirliğini düşündürmektedir (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Araştırmanın dördüncü hipotezi, iş biçimlendirmenin aracı rolünü incelemiştir. İKUSZ kapsamında iş biçimlendirmenin zayıf da olsa anlamlı ve pozitif bir aracılık üstlendiği görülmüştür. Yani işin çalışana uyumsuzluğu arttıkça, bireyler işlerini biçimlendirme yoluna gitmekte; bu durum da dolaylı olarak sessiz istifa davranışlarını artırmaktadır.

KİU kapsamında ise iş biçimlendirmenin dolaylı etkisi negatif yönde ve anlamlı olarak ortaya çıkmıştır. Uyum düzeyi yüksek olan çalışanların daha fazla iş biçimlendirme eğiliminde olduğu, bu davranışların da dolaylı olarak sessiz istifayı azalttığı görülmektedir. Ancak burada dikkat çeken unsur, toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen dolaylı etkinin etkili olmasıdır. Bu durum, iş biçimlendirmenin aracı rolünün bağlama ve algıya göre farklılaştığını göstermektedir.

Genel olarak araştırma, başlangıçta öngörülen doğrusal ve tek yönlü ilişkilerin her zaman geçerli olmadığını göstermiştir.

İş biçimlendirmenin işlevi, bireyin iş algısına, yaşadığı uyum veya uyumsuzluk düzeyine, örgütsel bağlam ve bireysel stratejilere göre farklılaşabilmektedir. İKUSZ ve KİU ayrımı, kişi-iş uyumu kavramının sabit değil, duruma göre değişken bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Aynı şekilde, iş biçimlendirmenin proaktif bir gelişim aracı olabileceği gibi, kaçınma ve çekilme stratejisi olarak da işlev görebileceği anlaşılmaktadır. Sessiz istifa davranışının da yalnızca düşük bağlılık değil, aynı zamanda işin anlamlılığı, adalet algısı ve bireysel değer uyumsuzluklarından kaynaklanabileceği sonucuna varılmıştır.

Bu bağlamda, çalışma hem kuramsal çerçeveye katkı sunmakta hem de uygulayıcılar için örgütsel davranışın dinamik ve çok katmanlı doğasını anlamaya yönelik önemli bulgular sunmaktadır.

Elde edilen tüm analiz sonuçları, araştırmanın temel varsayımlarını büyük ölçüde desteklemekte ancak bazı alt boyutlarda öngörülenin ters yönünde bulgulara da rastlanmaktadır.

Hipotezlerin nihai durum özetleri Tablo 36: Test Edilen Hipotezlerin Bulgulara Göre Durumu'nda belirtilmiştir.

**Tablo 36: Test Edilen Hipotezlerin Bulgulara Göre Durumu**

<b>Hipotez Kodu</b>	<b>Hipotez İçeriği</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H1a</b>	İş-Kişi Uyumsuzluğu ile Sessiz İstifa arasında pozitif ilişki vardır.	Desteklendi
<b>H1b</b>	Kişi-İş Uyumu ile Sessiz İstifa arasında negatif ilişki vardır.	Reddedildi
<b>H2a</b>	İş-Kişi Uyumsuzluğu ile Görev Biçimlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.	Kısmen Reddedildi (ters yönlü bulundu)
<b>H2b</b>	İş-Kişi Uyumsuzluğu ile Sosyal Biçimlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.	Reddedildi
<b>H2c</b>	İş-Kişi Uyumsuzluğu ile Beceri Biçimlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.	Reddedildi
<b>H2d</b>	İş-Kişi Uyumsuzluğu ile Bilişsel Biçimlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi
<b>H2e</b>	Kişi-İş Uyumu ile Görev Biçimlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi
<b>H2f</b>	Kişi-İş Uyumu ile Sosyal Biçimlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi
<b>H2g</b>	Kişi-İş Uyumu ile Beceri Biçimlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi
<b>H2h</b>	Kişi-İş Uyumu ile Bilişsel Biçimlendirme arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi
<b>H3a</b>	Görev Biçimlendirme ile Sessiz İstifa arasında negatif ilişki vardır	Reddedildi
<b>H3b</b>	Sosyal Biçimlendirme ile Sessiz İstifa arasında negatif ilişki vardır	Desteklendi
<b>H3c</b>	Beceri Biçimlendirme ile Sessiz İstifa arasında negatif ilişki vardır	Desteklenmedi
<b>H3d</b>	Bilişsel Biçimlendirme ile Sessiz İstifa arasında negatif ilişki vardır.	Desteklenmedi
<b>H4a (İKUSZ)</b>	İş-Kişi Uyumsuzluğu ile Sessiz İstifa arasında iş biçimlendirmenin aracı rolü vardır.	Kısmen Desteklendi (zayıf, pozitif yönlü aracılık)
<b>H4b (KİU)</b>	Kişi-İş Uyumu ile Sessiz İstifa arasında iş biçimlendirmenin aracı rolü vardır.	Desteklendi (anlamlı ve beklenen yönde dolaylı etki)

## 5.2. Öneriler

Bu araştırmada elde edilen bulgular, kişi-iş uyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide literatürde öngörülen yönün ötesinde daha karmaşık ve çok katmanlı bir yapı ortaya koymuştur. Kişi-iş uyumu değişkeni analizlerde iki alt boyuta (işin kişiye uyumsuzluğu ve kişinin işe uyumu) ayrılmış; hipotezler her iki boyut üzerinden detaylandırılmıştır. Bulgular, işin kişiye uygun olmaması durumunda sessiz istifa eğiliminin arttığını; ancak kişinin işe uyumunun bu eğilimi doğrudan azaltmadığını göstermektedir. Bu durum, çalışanların uyumsuzluğu kişisel yetersizlikten ziyade işin yapısal özelliklerine bağladıklarını, yani "iş bana uygun değil" algısının sessiz istifayı tetikleyen temel unsur olduğunu göstermektedir.

Yapılan regresyon ve aracılık analizleri de bu temel algıyı destekler niteliktedir. İşin kişiye uyumsuzluğu değişkeninin artması, sessiz istifa eğilimini doğrudan ve dolaylı olarak artırmakta ancak kişinin işe uyumu değişkeni doğrudan anlamlı bir ilişki göstermemektedir. Dahası, işin kişiye uyumsuzluğu ile iş biçimlendirme alt boyutları arasında ilişkiler de oldukça sınırlı düzeyde gerekleşimiş, yalnızca görev biçimlendirme ve bilişsel biçimlendirme boyutlarında anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır. Özellikle görev biçimlendirme davranışının bu bağlamda farklı sonuçlar doğurabileceği görölmektedir; bazı çalışanlar bu yolu kullanarak sessiz çekilme stratejileri geliştirebilmektedir.

Kimi alışanlar, kişi-iş uyumundaki bu açığı gidermek için iş biçimlendirme davranışları sergilemektedir. Bu davranışlar, çalışanın işiyle daha fazla tatmin yaşamasını sağlayabilir ancak bu durum her zaman örgütte kalma arzusunu beraberinde getirmez. Kimi alışanlar, görevlerini yeniden düzenleyerek kendilerini geliştirmeyi, becerilerini ortaya koymayı veya yalnızca bazı görevlerle sınırlı bir yapı oluşturmayı tercih edebilir. Bu noktada çalışan "işimi seviyorum, kendi gelişimim için iş biçimlendirme ile işimi yeniden düzenliyorum; ancak yine de örgütten ayrılmayı düşünebilirim" şeklinde bir yaklaşım sergileyebilir.

Araştırmada dikkat çeken ve literatürden farklılaşan önemli bir bulgu da, iş biçimlendirmenin sessiz istifa üzerindeki etkisinin farklı alt boyutlarda ters yönlü çalışması olmuştur. Özellikle görev biçimlendirme ile sessiz istifa arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Sosyal biçimlendirme boyutu ise beklentilere uygun şekilde sessiz istifayı negatif yönde etkilemiştir. Beceri ve bilişsel

biçimlendirme boyutlarında anlamlı bir etkiye ulaşamamıştır. Bu bulgular, iş biçimlendirmenin her zaman çalışan bağlılığını artıran bir mekanizma olarak çalışmadığını; kimi durumlarda iş yükünden kaçınma, sorumlulukları azaltma veya psikolojik mesafe yaratma stratejisi olarak devreye girdiğini düşündürmektedir.

Wrzesniewski ve Dutton (2001) ile Tims ve Bakker (2010) tarafından iş biçimlendirme çoğunlukla olumlu ve proaktif bir strateji olarak tanımlanmış olsa da, bu araştırma iş biçimlendirmenin bağlam ve çalışanın niyetine bağlı olarak farklı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Özellikle görev biçimlendirmenin pozitif ilişki göstermesi, bazı çalışanların iş biçimlendirmeyi örgütsel bağlılığı artırmak için değil, sorumluluktan kaçınmak veya iş yükünü azaltmak için kullandıklarını göstermektedir.

Bu bağlamda iş biçimlendirme davranışları yalnızca “nasıl yapıldığına” göre değil, aynı zamanda “neden yapıldığına” göre de değerlendirilmeli; yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri çalışanların biçimlendirme girişimlerini çok boyutlu ve niyet odaklı analiz etmelidir. Bakır ve Demerouti (2007) ile Parker ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da, iş biçimlendirmenin bağlama ve amaca duyarlı olarak farklılaştığı vurgulanmaktadır. Aynı iş biçimlendirme davranışı, bir çalışanda bağlılığı artıran bir adaptasyon biçimi olabilirken; bir başkasında sistemden kopuşun ilk sinyali olabilir.

Uyumsuzluk algısının da yalnızca teknik beceri eksikliğiyle değil; bireysel değerler, iş-yaşam dengesi, işin anlamlılığı ve örgütsel adalet algılarıyla da ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları planlamasında yalnızca mesleki yeterlilikler değil, adayların değer sistemi, kişisel anlam arayışı ve psikolojik uyum düzeyleri de dikkate alınmalıdır.

İş biçimlendirme davranışlarının özellikle yüksek uyumsuzluk algısının bulunduğu birimlerde yakından izlenmesi önem arz etmektedir. Yönetim, çalışanların görev sınırları ve iş sorumluluklarını sürekli izleyerek hangi çalışanların iş biçimlendirmeyi bağlılık artırıcı bir araç, hangilerinin ise psikolojik çekilme stratejisi olarak kullandığını doğru analiz etmelidir.

Sessiz istifa davranışları da benzer şekilde, bireylerin örgütsel sistemle uyumsuzluk yaşadıkları ve kendilerini koruma amacıyla psikolojik mesafe yarattıkları

bir strateji olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle yöneticiler, sessiz istifanın kendisini değil, altında yatan yapısal ve algısal nedenleri hedef alan önleyici müdahaleler geliştirmelidir.

Araştırma sonuçları, çalışanların sessiz istifa davranışının özellikle işin kişiye uyumsuzluğu algısıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, örgütler işe yerleştirme ve pozisyon değişim süreçlerinde yalnızca teknik yeterlilik değil, bireysel değer uyumu, iş beklentileri ve uzun vadeli kariyer hedefleri doğrultusunda kapsamlı uyum değerlendirmeleri yapmalıdır.

İş biçimlendirme uygulamalarında görev biçimlendirmenin sınırlarının belirlenmesi kritik önem taşımaktadır. Çalışanların görev biçimlendirme davranışları her zaman bağıllığı artırıcı yönde çalışmamakta; bazı durumlarda iş yükünü daraltmaya ve sistemden geri çekilmeye hizmet edebilmektedir. Bu nedenle, görev biçimlendirme talepleri yönetici gözetiminde, hem çalışan hem örgüt açısından dengeleyici bir kontrol mekanizmasıyla değerlendirilmelidir.

İş-kişi uyumsuzluğu yaşayan çalışanların işlerini anlamlı hale getirme çabaları, görev biçimlendirme davranışının niteliğini etkileyebilmektedir. Görev biçimlendirme davranışlarının yalnızca “biçimlendirme yapıldı mı” şeklinde değil; hangi görevleri nasıl değiştirdikleri, sorumlulukları genişletip genişletmedikleri ya da daraltıp daraltmadıkları yönüyle incelenmesi gereklidir.

İş biçimlendirme davranışlarının aşırı sınırlı (dar) ya da aşırı geniş biçimlerde gerçekleşmesi halinde, örgütlerin dengeleyici destek sistemleri oluşturması faydalı olabilir. Çok dar biçimlendirme uzun vadede rol küçültme ve bağıllık kaybına neden olabilirken, aşırı genişletilmiş biçimlendirme ise tükenmişlik ve iş yükü artışına yol açabilir.

Yönetim uygulamalarında iş biçimlendirme fırsatları desteklenirken, çalışanlara bireysel farkındalık kazandırmak ve biçimlendirme davranışlarının hem kendilerine hem örgüte etkisini değerlendirmelerini sağlamak önemlidir. Eğitim ve koçluk programlarıyla çalışanlara “iş-yaşam dengesi, görev sorumluluklarının sınırları ve uyum odaklı biçimlendirme stratejileri” konusunda yönlendirme sağlanabilir.

Görev biçimlendirme davranışlarının bazı durumlarda sessiz istifa eğilimleriyle birlikte ortaya çıkması, yöneticilerin çalışanların görev sınırı değiştirme

eğilimlerini erken fark ederek önleyici müdahalelerde bulunmalarını gerektirmektedir. Düzenli geribildirim ve görev sorumluluğu değerlendirmeleri bu sürece katkı sağlayabilir.

### 5.2.1. Sessiz İstifaya Yönelik Alınabilecek Önlemler

Araştırmanın bulguları doğrultusunda sessiz istifa olgusunun yalnızca bireysel performans ya da motivasyon eksikliği gibi kriterler üzerinden değil, çok daha karmaşık ve algısal dinamikler üzerinden şekillendiği anlaşılmaktadır. Özellikle işin kişiye uyumsuzluğu (İKUSZ) sessiz istifanın temel belirleyicisi olarak ön plana çıkarken; kişinin işe uyumu (KİU) doğrudan anlamlı bir etki göstermemektedir. Bu durum, örgütlerin yalnızca işe uygun kişiyi seçmeye değil, işin yapısını ve görev tasarımını da bireysel beklentilerle uyumlu hâle getirmeye odaklanmalarını gerekli kılmaktadır.

**Kişi-İş Uyumu Seçim Süreçlerinin Derinleştirilmesi:** İşe alım süreçlerinde yalnızca teknik ve mesleki yeterlilik değil; bireylerin kişisel değerleri, kariyer motivasyonları, örgütsel kültürle uyum algıları ve işten beklentileri de sistematik olarak değerlendirilmelidir (Kristof-Brown vd., 2005). Uyumsuzluk algısının temelinde çoğu zaman bireysel beceri eksikliğinden çok, işin anlamlılığı ve bireysel değerlerle çatışma yer almaktadır (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Bu nedenle personel seçiminde kişilik testleri, değer ölçekleri ve iş beklentisi envanterleri kullanılabilir.

**İş Tasarımı ve Görev Biçimlendirmeye Kontrollü Esneklik Getirilmesi:** Araştırma bulguları, görev biçimlendirme davranışının kimi durumlarda bağlılığı artırmak yerine, iş yükünden kaçınma ya da görev daraltma amacıyla da kullanılabileceğini göstermiştir (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Bu nedenle yöneticilerin iş biçimlendirme davranışlarını yalnızca olumlu ve proaktif bir adaptasyon aracı olarak değil, aynı zamanda olası bir geri çekilme sinyali olarak da değerlendirmeleri gerekmektedir. Çalışanların görev sınırlarını değiştirme talepleri düzenli biçimde gözden geçirilmeli, gerekirse mentorluk ve destekleyici geri bildirim süreçleriyle yönlendirilmelidir.

**İş Biçimlendirme Davranışlarının Niyet Temelli İzlenmesi:** İş biçimlendirmenin ardındaki niyet, sessiz istifa sürecinin erken belirtilerinden biri olabilir. Yönetim, çalışanların görev, sorumluluk ve rol sınırlarını değiştirme

eğilimlerini yalnızca iş verimliliği bağlamında değil; iş doyumu, örgütsel bağlılık ve psikolojik tükenmişlik bağlamında da takip etmelidir (Bakker & Demerouti, 2007). Özellikle görev biçimlendirme taleplerinde artış gösteren çalışanlarla bire bir görüşmeler yapılarak altta yatan nedenler anlaşılabilir.

**Sessiz İstifaya Duyarlı Erken Uyarı Sistemleri Kurulması:** Sessiz istifayı yalnızca klasik performans değerlendirme sonuçları üzerinden tespit etmek çoğu zaman yetersiz kalmaktadır (Bolger, 2022). Bunun yerine davranışsal izleme sistemleri, devamsızlık trendleri, iş sorumluluğu devretme sıklığı, ekip içi etkileşim azalmaları ve görevden kaçınma belirtileri gibi erken uyarı göstergeleri kullanılabilir. Bu tür veriler yöneticilere zamanında müdahale fırsatı sağlayacaktır.

**Psikolojik Güvenlik ve Katılım Kültürünün Güçlendirilmesi:** Çalışanların işten uzaklaşmadan örgüt içinde seslerini duyurabilecekleri güvenli ortamlar oluşturulmalıdır (Edmondson, 1999). Psikolojik güvenlik ortamı, çalışanların sorunları erkenden paylaşmalarını, yönetimle çözüm odaklı diyalog kurmalarını ve sessiz istifa davranışına yönelmeden önce çözüm üretmelerini kolaylaştırır.

**Yöneticilerin Sessiz İstifa Dinamiklerine Duyarlı Eğitimi:** Orta ve alt kademe yöneticilerin, sessiz istifa davranışını sadece düşük performans göstergesi olarak değil; sistemden çekilme sinyali olarak okuyabilecekleri eğitim programları geliştirilmelidir. Böylelikle yönetim; iş biçimlendirme, uyum algısı ve sessiz istifa arasındaki karmaşık dinamikleri daha iyi gözlemleyebilir.

**Organizasyonel Politika ve Performans Sistemlerinin Gözden Geçirilmesi:** Sessiz istifanın temelinde örgütsel esneklik eksikliği ve bireysel ihtiyaçlara duyarsız performans sistemleri bulunabilmektedir (Sull vd., 2022). Bu nedenle performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri yalnızca sayısal çıktılara değil, iş doyumu, bağlılık ve psikolojik uyum göstergelerine de duyarlı hâle getirilmelidir.

### **5.2.2 Kişi-İş Uyumunu Arttırmaya Yönelik Önlemler**

Araştırma bulguları, sessiz istifayı tetikleyen temel faktörlerden birinin işin kişiye uyumsuzluğu olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, genellikle işe uyumsuzluk durumunu bireysel yetersizliklerinden ziyade işin yapısal ve anlam boyutlarıyla ilişkili olarak algılamaktadırlar. Bu bağlamda kişi-iş uyumunun artırılmasına yönelik

uygulamalar, yalnızca işe alım aşamasında değil, iş yaşamının tüm döngüsü boyunca sistematik bir şekilde yürütülmelidir.

**İşe Alımda Derinlemesine Uyum Analizi Yapılması:** İşe alım süreçlerinde yalnızca mesleki yetkinlik ve deneyim değil; bireyin değerleri, motivasyon kaynakları, uzun vadeli kariyer hedefleri ve işten anlam çıkarma biçimi de değerlendirilmelidir (Kristof-Brown vd., 2005). Bu amaçla mülakat teknikleri, kişilik testleri ve değer uyumu anketleri kullanılabilir. Böylelikle yalnızca iş tanımına değil, örgütsel kültür ve bireysel değerler bütünlüğüne uygun personel seçimi sağlanabilir.

**İş Tasarımı Süreçlerinin Esnekleştirilmesi:** İşin içerik, görev ve sorumluluklarının kişisel beceriler, ilgi alanları ve gelişim hedefleriyle uyumlu hâle getirilmesi için esnek iş tasarımı uygulamaları hayata geçirilmelidir (Tims & Bakker, 2010). Özellikle sivil havacılık gibi dinamik ve operasyonel sektörlerde, çalışanların iş görevlerine kısmi esneklik ve çeşitlilik kazandırılması hem motivasyonu hem de bağlılığı artırabilir.

**Psikolojik Sözleşme Yönetiminin Güçlendirilmesi:** Çalışanların beklentilerinin yönetilmesi ve gerçekçi iş önizlemeleriyle işe başlamadan önce kapsamlı bilgilendirme yapılması, işe girişte uyum problemlerini azaltacaktır (Rousseau, 2001). Psikolojik sözleşmenin iki yönlü ve şeffaf biçimde yönetilmesi, çalışanların işin gereklilikleriyle kendi değer sistemlerini daha iyi örtüştürmesine yardımcı olur.

**Sürekli Gelişim ve Bireysel Beceri Geliştirme İmkânları Sağlanması:** Çalışanların bireysel gelişimlerine yatırım yapılması, kişinin mevcut iş rolüne daha fazla uyum sağlamasını ve kariyer doyumunu artırır (Bakker & Demerouti, 2007). Yetkinlik geliştirme programları, çapraz eğitimler ve kişisel gelişim koçluğu bu amaca hizmet edebilir.

**Uyum İzleme ve Erken Müdahale Mekanizmalarının Kurulması:** İş yaşam döngüsü içerisinde düzenli uyum değerlendirmeleri yapılmalı; özellikle iş doyumunu, stres düzeyi, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik seviyeleri periyodik olarak izlenmelidir. Böylelikle uyumsuzluk sinyalleri erkenden tespit edilerek sessiz istifaya giden süreçler önlenir (Sull vd., 2022).

**Yönetici Eğitimlerinin Niyet Temelli Uyum İzleme Yeterlilikleriyle Zenginleştirilmesi:** Yöneticilerin yalnızca performans çıktıları üzerinden değil;

alışanlarının rgtsel uyum, anlam algısı ve değer çatışmaları üzerinden de durumu analiz edebilmeleri sağlanmalıdır. Özellikle yeni nesil liderlik yaklaşımları (transformasyonel liderlik, pozitif örgütsel davranış vb.) yöneticilerin bu çok katmanlı uyum süreçlerini daha iyi yönetmelerine katkı sağlayacaktır (Avolio & Bass, 2004).

İşe Anlam Katmaya Yönelik rgtsel Destek Programları: Çalışanların yaptığı işin anlamlılığı, kişi-iş uyumunda en önemli psikolojik bileşenlerden biridir (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Bu nedenle örgütler, çalışanların işlerine anlam katarak bağlılıklarını artıracak sosyal sorumluluk projeleri, gelişim fırsatları ve karar alma süreçlerine katılım programları geliştirmelidir.

Uyumsuzluk Durumlarında Bireysel ıkış Alternatiflerinin Planlanması: Her uyumsuzluk durumunun çözümü mevcut işte kalma olmayabilir. Örgüt içi pozisyon değişiklikleri, yeniden yerleştirme ve geçici rotasyon gibi seçeneklerle bireylerin yetkinlik ve ilgi alanlarına daha uygun roller bulunması sessiz istifanın önlenmesinde yapıcı bir seçenek olabilir.

### **5.3. Sonuç**

Bu araştırma, sivil havacılık yer hizmetleri sektöründe çalışan personelin kişi-iş uyumu, iş biçimlendirme ve sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkileri inceleyerek, örgütsel bağlılığı etkileyen dinamikleri anlamaya yönelik özgün katkılar sağlamayı amaçlamıştır. Literatürde sıklıkla olumlu çıktılarla ilişkilendirilen kişi-iş uyumu ve iş biçimlendirme kavramları, bu çalışmada daha karmaşık ve bağlama duyarlı bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bulgular, bu kavramların örgütsel davranış literatüründe genellikle varsayıldığı kadar doğrusal ve tek yönlü işlemediğini ortaya koymuştur.

Araştırmada, kişi-iş uyumu değişkeni iki alt boyutta ele alınmıştır: işin kişiye uyumsuzluğu (İKUSZ) ve kişinin işe uyumu (KİU). Bulgulara göre yalnızca işin kişiye uyumsuzluğu, sessiz istifa üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki göstermiştir. Uyumsuzluk arttıkça sessiz istifa eğilimi yükselmekte; buna karşın, kişinin işe uyumu ile sessiz istifa arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu durum, çalışanların sessiz istifa davranışlarını çoğu zaman kişisel yetersizlikten değil, işin yapısal uygunluğu ve bireysel değerlerle örtüşme derecesinden etkilenerek sergilediklerini göstermektedir.

İş biçimlendirme davranışları özelinde ise dikkat çekici sonuçlara ulaşılmıştır. İş biçimlendirme boyutlarından görev biçimlendirme (Görev B.) ile sessiz istifa arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sosyal iş biçimlendirme (Sosyal B.) alt boyutunda ise negatif yönlü, ancak sınırlı düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Beceri ve bilişsel iş biçimlendirme alt boyutları sessiz istifa ile anlamlı ilişki göstermemiştir. Bu bulgular, iş biçimlendirmenin yalnızca proaktif bağlılık ve motivasyon artırıcı bir strateji değil, aynı zamanda bazı durumlarda iş yükünden kaçınma, görev sınırlarını daraltma ve sistemden kademeli geri çekilme aracı olarak da kullanılabileceğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, Wrzesniewski ve Dutton (2001) ile Tims ve Bakker (2010) tarafından önerilen proaktif uyum modellerini bağlamsal ve niyet temelli olarak genişleten önemli katkılar sunmaktadır.

Aracılık analizlerinde de benzer çok yönlü sonuçlar elde edilmiştir. İş biçimlendirme davranışının, işin kişiye uyumsuzluğu (İKUSZ) ile sessiz istifa arasındaki ilişkide pozitif ve anlamlı, ancak hipotez yönünün tersine kısmi bir aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Buna karşın kişinin işe uyumu (KIU) için yapılan aracılık analizinde iş biçimlendirme, dolaylı olarak sessiz istifayı azaltıcı bir etki göstermiştir. Bu farklılaşma, uyumsuzluk ve uyum algılarının iş biçimlendirme üzerindeki etkisinin dinamik ve duruma göre değişebildiğini göstermektedir.

Genel olarak bu araştırma, örgütsel davranış literatüründeki mevcut varsayımları sorgulayan ve sessiz istifa ile iş biçimlendirme kavramlarının yalnızca pozitif yönlü değil, bireysel algılar, bağlam ve niyet temelli çeşitlilik arz ettiğini ortaya koyan önemli bulgular sunmuştur. Çalışma, özellikle sivil havacılık sektörü gibi yüksek operasyonel hassasiyet ve insan kaynağı yoğunluğu gerektiren alanlarda, kişi-iş uyumu ve iş biçimlendirme stratejilerinin dikkatle yönetilmesinin sessiz istifanın önlenmesinde kritik bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Bu bulgular ışığında, örgütlerin yalnızca personel seçimi ve performans yönetimi uygulamalarını değil, iş tasarımı, çalışan gelişimi, yönetsel iletişim ve örgütsel psikolojik sözleşme süreçlerini de çok boyutlu ve esnek bir yaklaşımla yeniden değerlendirmesi önerilmektedir.

Araştırmanın sınırlılıklarıyla ilgili olarak ise; bu araştırma, kişi-iş uyumunun sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisini incelemekte ve bu ilişkiye iş biçimlendirme davranışlarının olası aracılık rolünü entegre ederek özgün bir model önermektedir.

Bununla birlikte, çalışma kapsamında yalnızca söz konusu üç temel değişken üzerinde durulmuş; ancak literatürde sessiz istifa davranışını etkilediği düşünülen algılanan yönetici desteği, psikolojik güven, örgütsel adalet, lider-üye etkileşimi veya öznel kariyer başarısı gibi önemli örgütsel ve bireysel faktörler modele dâhil edilmemiştir. Bu durum, modelin kuramsal çerçevesi gereği yapılan bir tercih olmakla birlikte, elde edilen bulguların daha geniş bağlamda yorumlanması açısından bir sınırlılık teşkil etmektedir.

Araştırmanın verileri, farklı istasyon ve birimlerde görev yapan sivil havacılık yer hizmetleri çalışanlarından çevrim içi ve yüz yüze uygulanan anket formları aracılığıyla elde edilmiş ve toplamda 345 katılımcıdan oluşan bir örneklem üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar bu örneklem sayıca yeterli görülse de, çalışmanın belirli bir sektörde (sivil havacılık yer hizmetleri) ve belirli bir kültürel bağlamda yürütülmüş olması, elde edilen sonuçların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Bu nedenle farklı sektörlerde, farklı örgütsel yapılarda ve kültürel bağlamlarda yapılacak benzer araştırmaların, modelin tutarlılığını test etmesi açısından katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, araştırmanın tüm değişkenleri çalışanların kendi algılarına dayalı olarak öz değerlendirme yöntemiyle ölçülmüştür. Özellikle iş biçimlendirme ve sessiz istifa gibi davranışsal eğilimlerin yalnızca bireysel beyana dayalı olarak değerlendirilmesi, sosyal istenilirlilik yanlılığı veya kişisel önyargıların ölçüm doğruluğunu etkileme olasılığını beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda, özellikle yöneticilerden veya üçüncü gözlemcilerden veri toplanmasıyla desteklenecek çok kaynaklı veri yapılarının, daha nesnel sonuçlara ulaşmada katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Son olarak, araştırma modeli kişi-iş uyumu ve iş biçimlendirme ekseninde yapılandırılmıştır; dolayısıyla bireyin kişilik özellikleri, değer yönelimi, örgütsel iklim algısı gibi olası diğer etkileyici faktörler göz ardı edilmiştir. Gelecek araştırmalarda bu tür bireysel ve çevresel değişkenlerin modele dâhil edilmesi, sessiz istifa davranışının daha çok boyutlu bir çerçevede anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, S. (2024). Sosyal medyada sessiz istifa algısı: Ekşisözlük incelemesi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 12(2), 147-172.
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2014). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1454-1479.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870285>.
- Akın, A. (2024). *Konaklama işletmelerindeki iç müşterilerde sessiz istifaya neden olan değişkenlerin analizi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168-195.  
<https://doi.org/10.1111/apps.12082>.
- Aksoy, D. (2024). *İş yaşam dengesi, toksik yönetici davranışları ve çalışanların sessiz istifası arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alioğulları, Z. D. (2023). Başarımın kilidini açmak: Örgütsel çevikliğin kişi-iş uyumunu yükseltmesinde iş şekillendirmenin aracılık rolü. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(3), 297-319.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>.
- Altıntaş, M. (2024). Çalışma yaşamındaki negatif dinamiklerin çalışan davranışlarına etkisi: Sessiz istifanın aracılık rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 255-274.
- Altun, U., Aygün, S., Sevim, B. ve Uslu, Y. (2024). Hasta hizmetleri çalışanlarının tükenmişlik ve sessiz istifa düzeylerinin değerlendirilmesi: ampirik bir analiz. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 27(4), 671-688.

- Arzuaga, S., Gandolfi, F., & Johnston, T. (2023). *Quiet quitting: Work affect in the post-pandemic workplace*. EELET Journal.  
<https://eelet.org.uk/index.php/journal/article/view/856>.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140.
- Atılmış, T. (2023). *Kişilik özellikleri ve değerlere göre işyerinde kişi uyumunun iş tatmini ve görev performansı üzerindeki etkisi: Kişi-iş, kişi-yönetici, kişi-çalışma grubu ve kişi-örgüt uyumu açısından bir değerlendirme*. Yayınlanmamış doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968-989.
- Aydın, N. (2019). Performansa dayalı ödeme ve çalışanların terketme, konuşma, sadakat ve ihmal yanıtı. *Sağlık Yönetimi Dergisi*, 3(1), 17-29.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Basım, N., Güler, M. ve Ocak, M. (2021). Bireysel kaynaklar, işi biçimlendirme ve işe tutulma ilişkisinde başa çıkmanın aracılık rolü. *Erciyes Akademi*, 35(4), 1741-1754.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter?. *University of Michigan Ross School of Business*.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605.

- Boz, D., Duran, C., Karayaman, S. ve Deniz, A. (2023). Sessiz istifa ölçeği. C. Duran (Ed.), *Sessiz istifa* (ss. 9-41). İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Bozkurt, E. (2023). *Örgütsel politika algısı ile örgütsel yabancılaşma ve mesleki yabancılaşma ilişkisi: kişi-meslek uyumu etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bright, L. (2021). Does person organization fit and person-job fit mediate the relationship between public service motivation and work stress among US federal employees?. *Administrative Sciences*, 11(37), 1-13.
- Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43.
- Bulut, M. B., Tanrıverdi, O., Tekeli, M. R., Yıldızeli, N., Ünal, N. N. ve Çolak, C. (2024). Unveiling the hushed rebellion! Exploring the concept of quiet quitting in the modern workplace: Development and validation of Quiet Quitting Scale. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 16(30), 230-255.
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946-959.
- Chhabra, B. (2015). Person–job fit: Mediating role of job satisfaction & organizational commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), 638-651.
- Çağlar, D. (2024). *Sessiz istifanın öncülleri ve sonuçları üzerine nitel bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi?. *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.

- Çetin, F., Güner, G. ve Basım, N. (2021). İş biçimlendirme (job crafting) ölçeği'nin türkçeye uyarlanması. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 257-271.
- Çiçek, I. ve Biçer, İ. H. (2016). Yöneticiden duyulan memnuniyetin bir öncülü: Kişi-grup uyumu modeli. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 225-246.
- Çiçek, I., Evcimen, İ. ve Biçer, İ. H. (2018). Örgütsel bağlamda kişi-grup uyumu kuramsal perspektif. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(3), 699-730.
- Çimen, A. İ. ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33.
- Dari, D. U., & Permana, I. G. A. (2018). The effect of person–job fit to job involvement with intrinsic motivation as intervening variable. *KnE Social Sciences*, 99-109.
- Daugherty, G., & Kvilhaug, S. (2022). What is quiet quitting-and is it a real trend. URL: <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-674391>.
- De Devotto, R. P., & Wechsler, S. M. (2019). Job crafting interventions: Systematic review. *Trends in Psychology*, 27(2), 371-383.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236.
- Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 209-234.

- Demirkaya, H., Yıldız, B., Özalçın, S. E. ve Öztürk, H. (2023). İnsan kaynaklarında sessizliğin yankıları: Örgütlerde sessiz istifa fenomeninin anatomisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 69-88.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357.
- Erbaş, E. ve Şahin-Perçin, N. (2016). Kişi-çevre uyumu ve takım çalışması işlevsizliği ilişkisinde ahlâki çözümlenin aracı rolü. *Journal of Management and Economics Research*, 14(2), 77-91.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607. <https://doi.org/10.2307/255909>.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78–95. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90016-7).
- Fauzan, R. (2023). The influence of person-job fit toward job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 6(1), 181-195.
- Follmer, E. H., Talbot, D. L., Kristof-Brown, A. L., Astrove, S. L., & Billsberry, J. (2018). Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work. *Academy of Management Journal*, 61(2), 440-465.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vrakka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848.

- Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024). Moral resilience reduces levels of quiet quitting, job burnout, and turnover intention among nurses: Evidence in the post COVID-19 era. *Nursing Reports*, 14(1), 254-266.
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*.  
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>.
- Gallup. (2022, September 6). *Quiet quitters make up at least 50% of the U.S. workforce*. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>.
- Gencür, A. S. (2011). *İlköğretim matematik öğretmen adaylarının kişilikleriyle bölüm memnuniyetleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Gerçek, M. ve Zığaloğlu, D. (2023). Türkiye’de iş biçimlendirme (job crafting) çalışmaları: Lisansüstü tezlere yönelik bir inceleme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 443-468.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh.
- Gökkaya, D. (2024). İşe bağlı duygusal tükenmişliğin sessiz istifa üzerine etkisinde çalışma yaşam kalitesinin aracılık rolü: Sağlık çalışanlarında bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 12(3), 644-662.
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261.
- Güleryüz, İ. ve Sürücü, L. (2023). İş biçimlendirme ve işe adanmışlık: Kişi-iş uyumunun düzenleyici rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(2), 580-593.

- Gün, İ. (2024). Sessiz istifa niyetini etkileyen faktörlerin ahp yöntemi ile değerlendirilmesi: sağlık çalışanlarında bir uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 500-520.
- Gün, İ., Balsak, H., & Ayhan, F. (2024). Mediating effect of job burnout on the relationship between organisational support and quiet quitting in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 1, 1-9.
- Güner, B. ve Basım, H. N. (2023). İş biçimlendirmenin görev performansına etkisinde işe tutulma ve psikolojik sermayenin rolü. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 10(1), 314-340.
- Güngör, F. ve Bolat, T. (2023). Kişilik özellikleri, kişi-grup uyumu ve görev performans ilişkisi: Kavramsal bir değerlendirme. *Beykoz Akademi Dergisi*, 11(1), 304-326.
- Gürlek, M. (2020). Kişi-çevre uyumu ve kariyer tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(43), 255-281.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Haktanır, L. (2023). *Kişi-iş uyumunun iş yaşam dengesi üzerindeki etkisinde iş biçimlendirmenin aracılık rolü: Ankara ilinde bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312.
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2016). A multilevel study on servant leadership, job crafting, and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 718–739. <https://doi.org/10.1111/joop.12132>.

- Harmon, C. L. (2024). *Relationship Between Respect, Trust, and Turnover Intentions*. Doctoral dissertation, Walden University Business Administration Faculty, Washington.
- Harris, L. C. (2025). Commitment and quiet quitting: A qualitative longitudinal study. *Human Resource Management, 1*, 1-18.
- 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.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55.
- Irak, D. U. (2012). İşyerinde birey-çevre uyumu: kuramsal yaklaşımlar ve örgütsel psikolojideki yeri. *Türk Psikoloji Yazıları, 15*(30), 12-22.
- June, S., & Mahmood, R. (2011). The relationship between person-job fit and job performance: A study among the employees of the service sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology, 1*(2), 95-105.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.

- Karaşın, Y. ve Öztırak, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1443-1460.
- Kaur, N., & Kang, L. S. (2021). Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction. *IIMB Management Review*, 33(4), 347-359.
- Keane, E. (2023). *Quiet quitting: Navigating an old phenomenon in the new normal*. Master's thesis, DePaul University College of Science and Health, Chicago.
- Kerse, G., Deniz, V. ve Çakıcı, A. B. (2024). Sessiz İstifa Ölçeğinin Türkçe formunun psikometrik özelliklerinin sınanması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(3), 749-762.
- Khan, M. A., Quratulain, S., & Bell, C. M. (2022). Overqualification at work and job boredom: The role of job crafting. *Journal of Vocational Behavior*, 137, 103726. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103726>.
- Kızıl, E. (2020). *Kişi - iş uyumu kariyer bağlılığı ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiler ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kim, H., Park, Y., & Park, S. (2023). Quiet quitting and employee engagement: The role of leadership and organizational culture. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 45–60. <https://doi.org/10.1002/job.2667>.
- Kim, H., & Tak, J. (2015). The effect of leader empowering behavior on work engagement: The mediating role of job crafting and moderating effects of core-self evaluation and person-job fit. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(2), 275-299.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*, 1, 1-5.

- Kobak, Ö. (2023). *Sessiz istifa kavramına ilişkin bir model önerisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, D. (2018). Kişi-örgüt uyumu, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(3), 1487-1508.
- Konak, S. (2024). Sessiz İstifa Ölçeğini Türkçe'ye uyarlama: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 169-176.
- Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971.
- Köksal, O. ve Şenel, Ö. (2022). İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 9(1), 73-86.
- Köse, F. M. (2024). *İş biçimlendirmenin çalışan iyi oluşu üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Lankau, M. J., Riordan, C. M., & Thomas, C. H. (2005). The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 252-265.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.

- Lee, J. Y., & Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review, 17*(3), 277-313.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior, 45*(1), 79–122.
- Li, J., Yang, H., Weng, Q., & Zhu, L. (2021). How different forms of job crafting relate to job satisfaction: The role of person-job fit and age. *Current Psychology, 42*(13), 11155-11169.
- Liao, P. Y. (2023). Proactive personality, job crafting, and person-environment fit: Does job autonomy matter?. *Current Psychology, 42*(22), 18959-18970.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Majka, M. (2024). *Understanding quiet quitting: A modern workplace phenomenon*. <https://www.researchgate.net/publication/381283199>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- McGhee, R. L., Ehrlert, D. J., Buckhalt, J. A., & Phillips, C. (2012). The relation between five-factor personality traits and risk-taking behavior in preadolescents. *Psychology, 3*(8), 558-561.
- Mensah, J. K., & Bawole, J. N. (2020). Person–job fit matters in parastatal institutions: Testing the mediating effect of person–job fit in the relationship between talent management and employee outcomes. *International Review of Administrative Sciences, 86*(3), 479-495.
- Mensah, J. K., Bawole, J. N., & Wedchayanon, N. (2016). Unlocking the “black box” in the talent management employee performance relationship: evidence from Ghana. *Management Research Review, 39*(12), 1546-1566.
- Moç, T. (2024). *Sessiz istifa: Modern iş dünyasının sessiz çığılığı*. İstanbul: Derin Yayınları.

- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.
- Noesgaard, M. S., & Jørgensen, F. (2024). Building organizational commitment through cognitive and relational job crafting. *European Management Journal*, 42(3), 348-357.
- Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 165-173.
- Oğan, E. ve etiner, N. (2024). Sessiz istifa kavramına yönelik bir bibliyometrik analiz. *Dokuz Eylöl Üniversitesi İşletme Faköltesi Dergisi*, 25(1), 203-221.
- Okoye, K. E., & Nduka, A. G. (2024). The role of despotic leadership in fostering employee quiet quitting in a dynamic global economy. *Research Journal of Business Management and Entrepreneurship*, 12(3), 1-13.
- Oktay, R. (2020). *Kişi-iş uyumu ve dönüşümcü liderliğin çalışanların öz-yeterlilik algısı üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-53.
- Örücü, E. ve Hasırcı, I. (2024). Hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisinde banka çalışanlarının eğitim durumlarının düzenleyici rolü. *İzmir İktisat Dergisi*, 39(2), 389-408.
- Özcan, E. ve Yaltağil, E. I. (2024). Sağlıkta sessiz istifanın nedenleri ve çözüm yolları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 919-935.
- Özgeldi, M., & Hamitoğlu, E. (2019). The effects of organizational trust on turnover intention. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(28), 488-494.

- Özyiğit, F. G. (2022). *İş biçimlendirme ile iş performansı ilişkisinde kişiiş uyumunun aracılık rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Houghton Mifflin.
- Pelealu, D. R. (2022). The effect of perceived organizational support, psychological well-being, and person job fit on organizational commitment through organizational citizenship behavior (OCB) as variable intervening in automotif companies. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 9(4), 81-94.
- Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of organizational behavior*, 36(2), 292-312.
- Perkmen, S., & Tezci, E. (2015). Measurement of vocational personality theory in light of Holland. *Necatibey Faculty of Education Electronic Journal of Science and Mathematics Education*, 9(1), 184-204.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Challenges of the Future*, 2, 128-147.
- Polatcı, S. ve Atak, İ. (2023). Kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerine etkisi: İşe bağlanmanın aracı rolü. *Dynamics in Social Sciences and Humanities*, 4(1), 16-23.
- Polatcı, S., Sobacı, F., & Kaban, İ. (2020). Kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerine etkileri: Taşeron çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 12-30.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Qi, L., & Wu, Y. (2016). How job crafting influences employee engagement: The roles of person–job fit and work meaning. *Chinese Management Studies*, 10(1), 185–202.
- Rofcanin, Y., Bakker, A., Berber, A., Golgeci, I., & Las Heras, M. (2019). Relational job crafting exploring the role of employee motives with a weekly diary study. *Human Relations*, 72(4), 859-886.
- Roy, I., Islam, R., & Sarwar, S. Impacts of transformational leadership on quiet quitting and cyberloafing: exploring the role of emotional stability and work stress. *International Journal of Latest Research in Engineering and Management*, 8(5), 10-24.
- Saeed, M. M., & Asghar, M. A. (2012). Examining the relationship between training, motivation and employees job performance–The moderating role of person job fit. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12), 12177-12183.
- Saragih, S., Margaretha, M., & Situmorang, A. P. (2020). Analyzing antecedents and consequence of job crafting. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 9(2), 76-89.
- Saufi, R. A., Mansor, N. N. A., Kakar, A. S., & Singh, H. (2020). The mediating role of person-job fit between person-organisation fit and intention to leave the job: Empirical evidence from Pakistan. *Sustainability*, 12(19), 8189.
- Savaş, B. Ç., & Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 12(3), 442-453.
- Saygılı, Z. ve Avcı, N. (2023). Çalışanların görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzı algılarının adanmışlıktan sessiz istifaya değin farklılaşması üzerine bir inceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 212-227.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.

- Selimoğlu, E., & Biçen Yılmaz, H. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(1), 1-12.
- Shin, Y., Hur, W. M., & Choi, W. H. (2020). Coworker support as a double-edged sword: A moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417-1438.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
- Sun, J., & Billsberry, J. (2024). Turning misfit into opportunity: Job crafting as a response to person–job misfit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Advance online publication.
- Soto, C. J., & Jackson, J. J. (2020). Five-factor model of personality. S. D. Dunn (Ed.), *Oxford bibliographies in psychology*. New York, NY: Oxford.
- Sürücü, L., Güleryüz, İ. ve Maşlakçı, A. (2024). Sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma lekleri: Türkçeye uyarlama alışması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakltesi Dergisi*, 25(2), 570-591.
- şenay-Ulaş, F. ve Uğurluoğlu, . (2024). Sağlık alışanlarının iş biçimlendirme düzeylerinin iş özerkliği ve işe tutulma üzerindeki etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 663-688.
- şenel, . (2021). *Kişi-iş uyumu ve işe tutulma ilişkisi: İşi biçimlendirmenin aracılık rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğe Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğe.
- Talukder, M. F., & Prieto, L. (2024). A “quiet quitting” scale: development and validation. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Tanır, Y. (2024). *ğretmenlerden yeni tepki: Sessiz istifa*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz niversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Thanacoody, P. R., Bartram, T., & Casimir, G. (2009). The effects of burnout and supervisory social support on the relationship between work-family conflict

- and intention to leave: A study of Australian cancer workers. *Journal of Health, Organisation and Management*, 23(1), 53-69.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S., & Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28(3), 217-241.
- Turan, M. F. (2019). *İş şekillendirmenin iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisinde iş tutumlarının aracılık rolünün incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişi örgüt uyumu ve amire güven-kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(2), 57-78.
- Van Rensburg, J. C., Rothmann, S., & Diedericks, E. (2017). Supervisor support, flourishing, and intention to leave in a higher education setting. *Journal of Psychology in Africa*, 27(5), 412-419.
- Van Vianen, A. E. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75-101.

- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and regulatory focus buffer the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561-1583.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.0864>.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-141.
- Werbelt, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person–environment fit in the selection process. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 17, pp. 209–243). JAI Press.
- Wong, E. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person-job fit. *Frontiers in Psychology*, 8, 1548.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 15438.
- Yaz, İ. (2013). *Beden eğitimi ve spor yüksek okulunda okuyan öğrencilerin çoklu zeka alanları ile holland kişilik tipleri arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, D. (2024). Z kuşağında tükenmişliğin ötesi: Sessiz istifa. *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies*, 9(52), 1400-1405.
- Yıldız, S. ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24.
- Yılmaz, K., Arık, R. S. ve Çelik, M. (2024). Öğretmenler için sessiz istifa ölçeğinin geliştirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 426-438.

Yoğurtcu, B., Sezgin, F. ve Koşar, S. (2024). Sessiz istifa: Lise öğretmenlerinin görüşlerine dayalı nitel bir araştırma. *TÜRKAV Kamu Yönetimi Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 83-108.

Yücedağlar, A., Gılıç, F., Uzun, N. B. ve İnandı, Y. (2024). Öğretmenlerde sessiz istifa ölçeği: Bir geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (69), 227-251.

Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*, 31.

Zeybek, T. (2024). *Güçlendirici liderlik ile çalışanların sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkide iş stresinin aracı rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

## EK 1. ANKET FORMU

### Demografik Özellikler:

#### 1) Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

#### 2) Yaşınız:

18-25

26-35

36-45

46-55

56 ve üstü

#### 3) Çalıştığınız Kurumdaki Toplam Hizmet Süreniz:

1 yıldan az

1-3 yıl

4-7 yıl

8-12 yıl

13-18 yıl

19-24 yıl

25 yıl ve üstü

<b>Bölüm 1</b>						
<b>İş Biçimlendirme Ölçeği</b>						
İşinizle ilgili geçen 3 veya 6 aylık dönemi düşünerek aşağıdaki faaliyetleri ne sıklıkla yaptığınızı belirtiniz		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
1	İşimde daha fazla görevi aktif olarak üstlendim	1	2	3	4	5
2	Görevlerimin yapısını veya sırasını değiştirerek onlara karmaşıklık kattım	1	2	3	4	5
3	Görevlerimi daha zorlayıcı olacak şekilde değiştirdim	1	2	3	4	5
4	Çalışmamda aldığım zor kararların sayısını artırdım	1	2	3	4	5
5	İşimde yeni insanlarla tanışmaya aktif olarak çalıştım	1	2	3	4	5
6	İşimde diğer insanları daha iyi tanımak için çabaladım	1	2	3	4	5
7	İşimde, onları ne kadar iyi bilsem de diğer insanlarla etkileşim kurmaya çalıştım	1	2	3	4	5
8	İşimde çok çeşitli insanlarla daha fazla zaman geçirmeye çalıştım	1	2	3	4	5
9	İşimde daha geniş yetenekler geliştirmeye aktif olarak çalıştım	1	2	3	4	5
10	İşimde temel becerilerimin ötesine geçen yeni şeyler öğrenmeye çalıştım	1	2	3	4	5
11	İşimi tam yapmak için yeni becerileri aktif olarak keşfettim	1	2	3	4	5
12	İşimde genel becerilerimi genişletmek için fırsatlar aradım	1	2	3	4	5
13	İşimde genel becerilerimi genişletmek için fırsatlar aradım	1	2	3	4	5
14	İş yerimin, organizasyonun hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu düşündüm	1	2	3	4	5
15	İşimin tamamına bakmanın yeni yollarını düşündüm	1	2	3	4	5
16	İşimin bir bütün olarak topluma nasıl katkısı olacağını yollarını düşündüm	1	2	3	4	5

<b>Bölüm 2</b>						
<b>Sessiz İstifa Ölçeği</b>						
İşinizle ilgili aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamıyla Katılıyorum
1	İş yerimde çalışmaya devam ediyorum, ancak enerjimi ve vaktimi daha çok iş dışındaki aktivitelere odaklıyorum.	1	2	3	4	5
2	İşimi sürdürebilmek için yeterli olandan fazlasını yapmıyorum.	1	2	3	4	5
3	Çalışırken kendimi strese sokmuyor ve yıpratıcı bir şekilde zorlamıyorum.	1	2	3	4	5
4	İşte yalnızca asgari düzeyde gereken işleri yapıyorum, gerekenden fazlasını yapmıyorum.	1	2	3	4	5
5	Karşılığında ücret aldığım işleri yapıyorum, bunun ötesine geçmiyorum.	1	2	3	4	5
6	Gerektiğinde "hayır" diyebilmeyi, akşamlarımı kendime ayırmayı ve tatildeyken iş e-postalarına bakmamayı öğrendim.	1	2	3	4	5
7	Başkalarının projelerine dahil olmaktan kaçınıyorum.	1	2	3	4	5
8	Fazladan mesai yapmak veya tüm enerjimi işe vermek konusunda kendimi frenliyorum.	1	2	3	4	5
9	İşte gereğinden fazlasını yapmayı reddediyorum.	1	2	3	4	5
10	İş dışındaki aktivitelere zaman ayırma konusundaki isteklerime karşı koymuyorum.	1	2	3	4	5

<b>Bölüm 3</b>						
<b>Kişi-İş Uyumu Ölçeği</b>						
	İşinizle uyumluluğunuza ilişkin ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamıyla Katılıyorum
1	Şu andaki işim gerçek kimliğimi yansıtmıyor.	1	2	3	4	5
2	Şu andaki işim aslında yapmak istediğim iş değil.	1	2	3	4	5
3	Her şeyi dikkate aldığımda, yaptığım iş bana uygun.	1	2	3	4	5
4	Bu işin benim için doğru türde bir iş olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu işte hedeflerimin gerçekleştiğini ve ihtiyaçlarımın karşılandığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	Şu andaki işimi motive edici buluyorum.	1	2	3	4	5
7	Yeteneklerim, becerilerim ve yetkinliklerimin yaptığım iş için uygun olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8	Daha uygun olduğum bir başka iş olmalı diye düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9	Şu anki işimde yeteneklerimi, becerilerimi ve yeterliliklerimi kullanabiliyorum.	1	2	3	4	5

## TURNITIN RAPORU

Kadir Terzi (22316918001)

### ORJİNALLİK RAPORU

% <b>12</b>	% <b>9</b>	% <b>8</b>	% <b>3</b>
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

### BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	<a href="http://dergipark.org.tr">dergipark.org.tr</a> İnternet Kaynağı	% 1
2	Submitted to Kahramanmaraş Sütçü İmam University Öğrenci Ödevi	% 1
3	<a href="http://acikbilim.yok.gov.tr">acikbilim.yok.gov.tr</a> İnternet Kaynağı	% 1
4	Submitted to Suleyman Demirel University Öğrenci Ödevi	<% 1
5	<a href="http://dspace.baskent.edu.tr:8080">dspace.baskent.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	<% 1
6	<a href="http://dspace.atilim.edu.tr">dspace.atilim.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
7	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> İnternet Kaynağı	<% 1
8	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> İnternet Kaynağı	<% 1
9	<a href="http://dias.library.tuc.gr">dias.library.tuc.gr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
10	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<% 1
11	<a href="http://www.isarder.org">www.isarder.org</a> İnternet Kaynağı	<% 1
12	Küçükarda, Şenay Dereli. "Ortoreksiya Nervozanın Yordayicilari Olarak Yeme	<% 1

Tutumu, Duygu Dzenleme Gçlçgü,  
Anksiyete, Depresyon Ve Benlik Saygisi",  
Marmara Üniversitesi (Turkey), 2023

Yayın

13 Submitted to Ege Üniversitesi <% 1  
Öğrenci Ödevi

14 iibf.erciyes.edu.tr <% 1  
İnternet Kaynağı

15 yonorg2024.giresun.edu.tr <% 1  
İnternet Kaynağı

16 dspace.balikesir.edu.tr <% 1  
İnternet Kaynağı

17 Submitted to Ufuk Üniversitesi <% 1  
Öğrenci Ödevi

18 acikerisim.nigde.edu.tr <% 1  
İnternet Kaynağı

19 Ekener, Nagihan. "Türkiye'Deki Sivil havacılık  
öğrencilerinin Staj yaptıkları Kurumlara Dair  
algılarının işveren markası algısına Etkisinin  
İncelenmesi", Maltepe University (Turkey),  
2024  
Yayın

20 acikerisim.istanbul.edu.tr:8080 <% 1  
İnternet Kaynağı

21 yonorg2020.asbu.edu.tr <% 1  
İnternet Kaynağı

22 ihmc2024.ussam.org <% 1  
İnternet Kaynağı

23 Submitted to Nişantaşı Üniversitesi <% 1  
Öğrenci Ödevi

24 openaccess.hacettepe.edu.tr <% 1  
İnternet Kaynağı

25	Submitted to Artvin Āoruh Āniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
26	Yazıcı, Uğur. "Kişi iş uyumu proaktif kişilik ve proaktif çalışmanın akademik personel performansı üzerine etkisi: Bartın Üniversitesi örneği", Bartın University (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
27	www.bmij.org İnternet Kaynağı	<% 1
28	www.cafola.lu İnternet Kaynağı	<% 1
29	odk.yalova.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
30	Yana, Gözde. "Tükenmişlik ve Duygusal Emeğin Çalışan Performansı ile İlişkisi", Maltepe University (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
31	acikerisim.istinye.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
32	isletmecilik.org İnternet Kaynağı	<% 1
33	"Testing the Validity and Reliability of Machiavellianism Scale for Adolescents in a Turkish Speaking", Nesne Psikoloji Dergisi, 2021 Yayın	<% 1
34	Submitted to Bitlis Eren Āniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
35	odkcomu.congress.gen.tr İnternet Kaynağı	<% 1
36	toad.halileksi.net İnternet Kaynağı	<% 1

37	<a href="http://abakus.inonu.edu.tr">abakus.inonu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
38	Turker, Mine. "The Mediating Role of Motivation Types in Employees' Organizational Commitment and Perceived Leadership Styles Relationship", Marmara Üniversitesi (Turkey), 2021 Yayın	<% 1
39	Ozakar, Ozlem Ocal. "Algılanan örgütsel Destek, Psikolojik güçlendirme Ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: Banka çalışanları üzerine Bir araştırma", Marmara Üniversitesi (Turkey), 2020 Yayın	<% 1
40	<a href="http://acikerisim.nevsehir.edu.tr">acikerisim.nevsehir.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
41	<a href="http://af4659f8-23cc-4dca-82f4-b70e77a82a53.filesusr.com">af4659f8-23cc-4dca-82f4-b70e77a82a53.filesusr.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
42	<a href="http://docplayer.biz.tr">docplayer.biz.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
43	<a href="http://www.emissc.org">www.emissc.org</a> İnternet Kaynağı	<% 1
44	Kaya, Ahmet Özkan. "Karar verme tarzları üzerinde sosyal cesaretin etkisi: Sanayi işletmeleri araştırması.", Necmettin Erbakan University (Turkey) Yayın	<% 1
45	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	<% 1
46	<a href="http://acikerisim.mu.edu.tr">acikerisim.mu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1

47	<a href="http://bilselkongreleri.com">bilselkongreleri.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
48	<a href="http://dspace.baskent.edu.tr">dspace.baskent.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
49	<a href="http://earsiv.kastamonu.edu.tr:8080">earsiv.kastamonu.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	<% 1
50	<a href="http://yonetimkongresi2015.mu.edu.tr">yonetimkongresi2015.mu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
51	Submitted to Marmara University Öğrenci Ödevi	<% 1
52	<a href="http://openaccess.hacettepe.edu.tr:8080">openaccess.hacettepe.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	<% 1
53	<a href="http://www.perfectcipher.com">www.perfectcipher.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
54	Submitted to Atilim University Öğrenci Ödevi	<% 1
55	Abanoz, Engin Işık. "Özel Spor Merkezi Üyelerinin Spor İlgilenimi ve Algıladıkları Değerin Sosyal Medya Kullanımı Üzerine Etkisi", Sakarya Üniversitesi (Turkey), 2022 Yayın	<% 1
56	Submitted to Akdeniz University Öğrenci Ödevi	<% 1
57	Aydın, Çiğdem. "Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İlaç Sektöründe bir Uygulama", Maltepe University (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
58	<a href="http://www.isletmecilik.org">www.isletmecilik.org</a> İnternet Kaynağı	<% 1

Submitted to (school name not available)

59	Öğrenci Ödevi	<% 1
60	Ade Gafar Abdullah, Isma Widiaty, Cep Ubad Abdullah. "Global Competitiveness: Business Transformation in the Digital Era", Routledge, 2019 Yayın	<% 1
61	Atılmış, Taner. "Kişilik Özellikleri ve Değerlere Göre İşyerinde Kişi Uyumunun İş Tatmini ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Kişi-İş, Kişi-Yönetici, Kişi-Çalışma Grubu ve Kişi-Örgüt Uyumu Açısından bir Değerlendirme", Balıkesir University (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
62	Aydın, Fulden Elif. "İşe bağlılık, dindarlık Ve Hayat Memnuniyeti arasındaki ilişkinin İncelenmesi : Avukatlar üzerine Nicel Bir araştırma", Marmara Üniversitesi (Turkey), 2020 Yayın	<% 1
63	Aysun, Ayça. "Gümrük Birliği'Nin Türkiye'Nin dış Ticareti Üzerine Etkisi: Panel Çekim Modeli Uygulaması", Balıkesir University (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
64	Diktaş, Gülay. "Örgütsel Sinizm Ve Sosyal Zekânın Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki Reklam Ajansı Çalışanlarına Yönelik bir Araştırma", Maltepe University (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
65	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	<% 1

66	USLU, Özgür, TUKSAVUL, Fevziye, KABAKOĞLU, Nalan Işık, GÜLPEK, Mehmet, KAZANCI, Melike and GÜÇLÜ, Salih Zeki. "Plevral sıvılarda transuda-eksuda ayırımında yeni biyokimyasal formüllerin tanısal verimliliği", Türk Toraks Derneği, 2006. Yayın	<% 1
67	Koçak, Ali. "Doanımlı dalış turizminin yerel halkın yaşam kalitesi üzerine etkileri : Kaş halkının algıları üzerine bir araştırma", Izmir Katip Celebi University (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
68	Kuruluş, Özge. "Obsesif kompulsif bozukluğun hammaddesi olan ISTEM dışı deneyimlerin bilişsel davranışçı model doğrultusunda İncelenmesi", Dokuz Eylul Üniversitesi (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
69	<a href="http://odk.sdu.edu.tr">odk.sdu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
70	Demirdağ, Ahmet. "Suriyeli Mültecilere İlişkin Kalıpyargı İçeriği ve Davranış İlişkisi: Duyguların ve Ahlaki Dışlamanın Aracı Rolü", Ankara Üniversitesi (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
71	<a href="http://acikerisim.kastamonu.edu.tr">acikerisim.kastamonu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
72	<a href="http://libratez.cu.edu.tr">libratez.cu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
73	Çil, Ebru. "Yeni normal'de sosyal medya pazarlaması ve tüketici davranışları", Izmir Katip Celebi University (Turkey), 2024 Yayın	<% 1

74	Şahin, Hümeyra. "Çalışmaya Tutkunluk ve iş Yükünün İşte Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanları Örneği", Sakarya Üniversitesi (Turkey), 2022 Yayın	<% 1
75	Ayhan Erbay. "Examining the Parallel Multiple Mediating Roles of Psychopathological Symptoms in the Relationship Between Childhood Traumas and Attitudes Towards Crime", The Bulletin of Legal Medicine, 2024 Yayın	<% 1
76	Boztepe, Engin. "Hile denetimi ve tespitinde lojistik regresyon analizinin kullanımı : Sağlık sektöründe bir uygulama", Izmir Katip Celebi University (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
77	Cakar, Hilal. "Farklılıkların Yonetimi Algisi ve calisan Sesi: Turkiye'Deki Akademisyenler uzerine Bir Arastirma", Necmettin Erbakan University (Turkey), 2021 Yayın	<% 1
78	Dökel, Berkay. "Evli Yetişkinlerde Yalnızlığın Kök Aile ve Bilişsel Üçlü Açısından Yordanması", Dokuz Eylul Üniversitesi (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
79	Gilles Gnacadja, Alex Shoshitaishvili, Michael J. Gresser, Brian Varnum, David Balaban, Mark Durst, Chris Vezina, Yu Li. "Monotonicity of interleukin-1 receptor–ligand binding with respect to antagonist in the presence of decoy receptor", Journal of Theoretical Biology, 2007 Yayın	<% 1

80	Gök, Bahadır. "İş stresi ve örgütsel bağlılık ilişkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
81	Lee, Jae Young. "Korean Knowledge Workers' Job Autonomy and Workplace Outcomes: The Role of Job Crafting and Leader-member Exchange Quality.", The Pennsylvania State University, 2020 Yayın	<% 1
82	Sloan, Monique. "The Moderating Role of Emotional Intelligence on the Process of Workplace Conflict, Job Crafting and Job Performance.", University of Johannesburg (South Africa), 2021 Yayın	<% 1
83	Uğur, Zerrin. "Evli Çiftlerin Evlilik Doyumlarının, Eşe Kendini Açma ve Bağlanma Yaralanmaları Açısından İncelenmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
84	Yılmaz, Muhammet Fatih. "universite öğrencilerinin oznel iyi luslarini ciklamaya onelik Model inamasi: Tangaclik, Benlik Aygisi, Alnizlik ve Igilanan Sosyal Estegin Etkileri", Anadolu University (Turkey), 2021 Yayın	<% 1
85	<a href="http://eyk12.eyedder.org.tr">eyk12.eyedder.org.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
86	<a href="http://eyuder.org">eyuder.org</a> İnternet Kaynağı	<% 1
87	<a href="http://journals.iku.edu.tr">journals.iku.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1

88 ÇETİNKAYA, Ali Şükrü and KURNAZ, Gazi. "KİŞİ-İŞ UYUMUNUN PERFORMANS DEĞERLEMEYE ETKİSİ:", Karabük Üniversitesi, 2017.

Yayın

<% 1

89 9lib.net  
İnternet Kaynağı

<% 1

90 Eraslan, Hülya. "Yerel Halkın Turizm Gelişimine Yönelik Tutumlarında Kültürel Duyarlılık ve Duygusal Dayanışma İlişkisinin Rolü: Şanlıurfa Örneği", Balıkesir University (Turkey), 2024

Yayın

<% 1

91 Ersezgin, Reyhan. "Algılanan iş stresi ile tükenmişlik düzeyi ve ruh sağlığı profilinin ilişkisi: Psikolojik dayanıklılık, stresle başa çıkma stilleri ve öz-duyarlılığının aracı rolü", İzmir Katip Celebi University (Turkey), 2024

Yayın

<% 1

92 Gül, Betül. "Annelerin Mükemmeliyetçilikleri ile Okul Öncesi Çocuklarının öz Düzenleme ve Oyun Davranışları Arasındaki İlişki", Maltepe University (Turkey), 2024

Yayın

<% 1

93 Gümüş, Abdülkadir. "Dönüştürücü Ve İşlemci Liderlik tarzının, yenilikçilik davranışı Ve Firma performansına Etkisi", Sakarya Üniversitesi (Turkey), 2022

Yayın

<% 1

94 Kahraman, Fatma Gül. "Çalışanlarda görünen adaptasyon sorunlarının sebepleri.", Mersin University (Turkey)

Yayın

<% 1

95 Koyuncu, Ahmet Burak. "Evli bireylerde öznel mutluluk ve ilişkisel mutluluğun evlilik doyumuna etkisi", Istanbul Sabahattin Zaim University (Turkey)

Yayın

<% 1

96 Peral, Sergio L.. "Antecedents to Job Crafting and Self-Undermining Behaviour: Implications for Person-Job Fit and Job Performance.", University of Johannesburg (South Africa), 2021

Yayın

<% 1

97 Sop, Serhat Adem. "Marka Kisiligi, Benlik Uyum ve Fonksiyonel Uyumun Marka Sadakatine Etkileri: Otel İşletmelerine Yonelik Bir Arastirma", Anadolu University (Turkey), 2021

Yayın

<% 1

98 Sözügüzel, Saffet. "Ortaokul öğrencilerinde okul bağlılığının anne baba tutumu ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesi", Istanbul Sabahattin Zaim University (Turkey)

Yayın

<% 1

99 Yalçın, Esra. "Kimya Sektöründe Yaşanan Kazalarda İnsan Hatalarının İncelenmesi", Marmara Üniversitesi (Turkey), 2024

Yayın

<% 1

100 Yağcı, Pelin. "Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Animatörler Üzerine bir Araştırma", Balıkesir University (Turkey), 2024

Yayın

<% 1

101 [acikerisim.aku.edu.tr](http://acikerisim.aku.edu.tr)  
İnternet Kaynağı

<% 1

[acikerisim.pau.edu.tr:8080](http://acikerisim.pau.edu.tr:8080)

102	Internet Kaynağı	<% 1
103	<a href="https://dspace.akdeniz.edu.tr">dspace.akdeniz.edu.tr</a> Internet Kaynağı	<% 1
104	<a href="https://hrcak.srce.hr">hrcak.srce.hr</a> Internet Kaynağı	<% 1
105	<a href="https://ijbemp.com">ijbemp.com</a> Internet Kaynağı	<% 1
106	<a href="https://kth.diva-portal.org">kth.diva-portal.org</a> Internet Kaynağı	<% 1
107	<a href="https://openaccess.ogu.edu.tr:8080">openaccess.ogu.edu.tr:8080</a> Internet Kaynağı	<% 1
108	<a href="https://openaccess.tau.edu.tr">openaccess.tau.edu.tr</a> Internet Kaynağı	<% 1
109	<a href="https://polen.itu.edu.tr">polen.itu.edu.tr</a> Internet Kaynağı	<% 1
110	<a href="https://shyk2018.mu.edu.tr">shyk2018.mu.edu.tr</a> Internet Kaynağı	<% 1
111	<a href="https://turkcess.net">turkcess.net</a> Internet Kaynağı	<% 1
112	<a href="https://ueaeprints.uea.ac.uk">ueaeprints.uea.ac.uk</a> Internet Kaynağı	<% 1
113	<a href="https://www.kariyer.net">www.kariyer.net</a> Internet Kaynağı	<% 1
114	<a href="https://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080">www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080</a> Internet Kaynağı	<% 1
115	Öngöre, Özgür. "Hizmet sektöründe çalışanların kişilik özelliklerine göre işle bütünleşme düzeylerine ilişkin bir araştırma", Ankara Üniversitesi (Turkey), 2024 Yayın	<% 1

116 Öztekin, Ceyda. "Attachment Styles and Close Relationship Beliefs as Predictors of Commitment in Romantic Relationships.", Middle East Technical University (Turkey), 2024  
Yayın

<% 1

117 Boldaz, Ebru Devrim. "Duygusal zekâ ile sosyal medya bağımlılığı ve eleştirel düşünme eğilimleri arasındaki ilişki", Istanbul Sabahattin Zaim University (Turkey)  
Yayın

<% 1

118 Haydaroğlu, Saniye. "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Muhalefete Etkisi ve Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma", Anadolu University (Turkey), 2022  
Yayın

<% 1

119 Yurttaş, Asli. "Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, Okul Kültürü ve Okul Dinamizmi Arasındaki İlişkiler", Dokuz Eylul Üniversitesi (Turkey), 2024  
Yayın

<% 1

120 Zöğ, Hasan. "Öğretmenlerin Öğretim Programına Bağlılıkları, Eğitim Felsefelerine Yönelik Eğilimleri ve Öğretme Öğrenme Süreci Yeterlilik Algıları Arasındaki İlişki", Balıkesir University (Turkey), 2024  
Yayın

<% 1

121 Aksoy, Nihal. "Öğretmenlerin Yaşadığı Stres Faktörleri ve Kişilik Özellikleri ile Stresle Başetme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Izmir Katip Celebi University (Turkey)  
Yayın

<% 1

122 Askay, Mehmet. "Turist rehberlerinin performansinin ve hizmet verme yetkinliginin davranissal niyet üzerindeki etkisi: Yerli turistler üzerinde bir arastirma.", Balikesir University (Turkey), 2024 <% 1

Yayın

123 Bozkurt, Emrah. "Örgütsel politika algisi ile örgütsel yabancılaşma ve mesleki yabancılaşma ilişkisi: kisl-meslek uyumu etkisi.", Balikesir University (Turkey), 2024 <% 1

Yayın

124 Fangfang Zhang, Sharon K. Parker. "Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review", Journal of Organizational Behavior, 2018 <% 1

Yayın

125 Ozcan, Esra Dinc. "Algılanan orgüt Yapisi Ile is Tatmini Arasindaki Iliskide Kisilik ozelliklerinin Rolu Ve Bir Arastirma", Marmara Universitesi (Turkey) <% 1

Yayın

126 Zengin, Seval. "Marka Deneyimi ve Marka Otantikliğinin Marka İlişki Kalitesi Aracılığı İle Satın Alma Niyetine Etkisi üzerine bir Araştırma", Marmara Universitesi (Turkey), 2024 <% 1

Yayın

127 kanalfinans.com <% 1

İnternet Kaynağı

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve Soyadı:** Kadir Terzi

**Doğum Yeri ve Tarihi:**

### Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İstatistik	Ankara Üniversitesi	2011-2015
Yüksek Lisans	İşletme	Atılım Üniversitesi	2022-2025

### İş Deneyimi:

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
Çelebi Hava Servisi A.Ş.	Eğitim Müdür Yardımcısı	2023-Halen
Çelebi Hava Servisi A.Ş.	Bölge Eğitim Uzmanı	2019-2023
Çelebi Hava Servisi A.Ş.	Eğitim Uzman Yardımcısı	2018-2019
Çelebi Hava Servisi A.Ş.	Vardiya Sorumlusu	2015-2018
Çelebi Hava Servisi A.Ş.	Yolcu Hizmetleri Memuru	2011-2015

**Yabancı Diller:** İngilizce

**E-posta:**

**Telefon:**

**Tarih:** 25.05.2025