

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/282312265>

An empirical study on employees' turnover tendency

Article in *Amme idaresi dergisi* · December 2010

CITATION

1

READS

279

2 authors, including:



[Harun Kaya](#)

Istanbul University

24 PUBLICATIONS 113 CITATIONS

SEE PROFILE

ISSN 1300-1795

AMME İDARESİ Dergisi

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTTEN AYRILMA
EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Harun Kaya - Hasan Abdioğlu

AMME İDARESİ DERGİSİ
Cilt 43 Sayı 4 Aralık 2010'dan
AYRI BASI



TÜRKİYE VE ORTA DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ

AMME İDARESİ Dergisi

ISSN 1300-1795

Sahibi: TODAİE adına Prof. Dr. Eyyup G. İSBİR
Yazı İşleri Müdürü: Doç. Dr. Onur Ender ASLAN
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı: Yasemin YILDIRIM
Yayın İdare Adresi: TODAİE 85. Cadde No: 8 Yücetepe 06100 ANKARA
Yayının Türü: Yaygın süreli yayım
Yayın şekli: 3 aylık - Türkçe
Basımcı: Öncü Basımevi
Basımcı Adresi: Kazım Karabekir Cad., Ali Kabakçı İşhanı No:85/2 06660 İskitler/ANKARA
Basım Tarihi: 30 Aralık 2010

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Eyyup G. İSBİR
Doç. Dr. Onur Ender ASLAN
Prof. Dr. Meral TECER
Prof. Dr. Oya ÇİTÇİ
Prof. Dr. Feyzi ULUĞ

Danışma Kurulu/Advisory Board

Prof. Dr. Aykut POLATOĞLU, Yakın Doğu Üniv.
Prof. Dr. Ayşe GÜNEŞ AYATA, ODTÜ
Prof. Dr. Bilal ERYILMAZ, Sakarya Üniv.
Prof. Dr. Birgül AYMAN GÜLER, Ankara Üniv.
Prof. Dr. Burhan AYKAÇ, Gazi Üniv.
Prof. Dr. Doğan CANMAN
Prof. Dr. Ersin KALAYCIOĞLU, Işık Üniv.
Prof. Dr. Eyyup Günay İSBİR, TODAİE
Prof. Dr. Feride ACAR, ODTÜ
Prof. Dr. Feroz AHMAD, Yeditepe Üniv.
Prof. Dr. Feyzi ULUĞ, TODAİE
Prof. Dr. Françoise Dreyfus (Sorbonne Üniversitesi)
Prof. Dr. Gencay ŞAYLAN, Doğu Akdeniz Üniv.
Prof. Dr. Halil CAN, Hacettepe Üniv.
Prof. Dr. İsmail BİRCAN, Atılım Üniv.
Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN, TODAİE
Prof. Dr. Mehmet ECEVİT, ODTÜ
Prof. Dr. Meral TECER, TODAİE
Prof. Dr. Musa ÇADIRCI, Ankara Üniv.
Prof. Dr. Nuri TORTOP
Prof. Dr. Oya ÇİTÇİ, TODAİE
Prof. Dr. Ömer BOZKURT

Prof. Dr. Ömer PEKER
Prof. Dr. Raşit KAYA, ODTÜ
Prof. Dr. Selami SARGUT, Başkent Üniv.
Prof. Dr. Serpil SANCAR, Ankara Üniv.
Prof. Dr. Şinasi AKSOY, Lefke Avrupa Üniv.
Prof. Dr. Şükrü ÖZEN, Başkent Üniv.
Prof. Dr. Turgay ERGUN, Lefke Avrupa Üniv.
Prof. Dr. Yıldırım ULER, Yakın Doğu Üniv.
Prof. Dr. Yücel ERTEKİN, Çağ Üniv.
Prof. Dr. Zafer TOPRAK, Boğaziçi Üniv.
Doç. Dr. Argun AKDOĞAN, TODAİE
Doç. Dr. Aslı AKAY, TODAİE
Doç. Dr. Birkân UYSAL
Doç. Dr. Kivılcım ERTAN, TODAİE
Doç. Dr. Neşe SONGÜR, TODAİE
Doç. Dr. Onur Ender ASLAN, TODAİE
Doç. Dr. Örsan AKBULUT, TODAİE
Doç. Dr. Seriyse SEZEN, TODAİE
Doç. Dr. Türksel KAYA BENSĞİR, TODAİE
Dr. Selçuk YALÇINDAĞ

Amme İdaresi Dergisi; iki hakemli bir dergidir, Social Sciences Citation Index (SSCI), Social Scisearch, Journal Citation Reports / Social Sciences Edition; Uluslararası Yönetim Bilimleri Enstitüsü (IIAS) Avrupa Kamu Yönetimi Grubu, (EGPA) Anadilde Yayınlanan Kamu Yönetimi Dergileri Veri Tabanı, TÜBİTAK - ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı, indekslerinde taranmaktadır.

Dergide yayımlanan yazılar yazarın kişisel görüşünü yansıtır. Yayımlanan yazılar kaynak gösterilerek kullanılabilir. Makaleler dizinine www.todaie.gov.tr'den erişilebilir.

Çalışanların Örgütten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma

Harun Kaya* - Hasan Abdioğlu**

Özet: Bu çalışma, Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı'ndan ayrılmayı düşünen vergi inceleme görevlilerinin bu eğilimlerinin kişilik özellikleri, demografik özellikler ve örgüt koşulları ile ilgili olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, Hesap Uzmanları ve Vergi Denetmenleri üzerinde ankete dayalı bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, kurum politikaları, kurumsal ortam ve özlük hakları ile ilgili hususların adı geçen meslek mensuplarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimalini artırdığı; buna karşın iş ile ilgili hususların ise kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimali üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada cinsiyetin erkek ve eğitim düzeyinin yüksek olmasının söz konusu meslek mensuplarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimalini artırdığı; bunların dışındaki yaş, mesleki tecrübe, medeni durum, mesleki unvan ve mesleki gereklilikler hakkında önceki bilgi değişkenlerinin ise kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimali üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: İşten ayrılma niyeti, vergi inceleme görevlisi, örgüt koşulları, demografik özellikler, kişilik özellikleri.

An Empirical Study on Employees' Turnover Tendency

Abstract: This study aims to determine whether turnover intention of tax auditors, who think about leaving their work place, The Republic of Turkey Ministry of Finance, is related with personality traits, demographic profiles and organizational conditions or not. For this purpose, a cross-sectional survey was conducted on tax inspectors and tax auditors. The findings of the study indicated that the issues concerning institutional policies, work environment, employee compensation rights increase the probability of intention to leave the organization. On the contrary, job-related issues do not have any significant effect on the probability of intention to leave the organization. This research concluded that while demographic variables, such as gender (being male) higher level of education increase the probability of intention to leave; the variables of age, professional experience (tenure), marital status, professional title and previous knowledge variables related to the profession do not have effect on the probability of turnover intention.

Key Words: Turnover intention, tax auditor, organizational conditions, demographic profiles, personality traits.

* Dr., Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİBF İşletme Bölümü. hkaya@balikesir.edu.tr

** Dr., Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİBF İşletme Bölümü. hasan6134@yahoo.com

Bu makalenin son şeklini almasında değerli öneri ve yapıcı eleştirilerinden dolayı isimleri saklı Amme İdaresi Dergisi hakemlerine teşekkür ederiz.

Giriş

Bilginin en önemli üretim faktörü olarak görüldüğü çağımız örgütlerinde gerekli bilgi ve beceriye sahip olan yetişmiş insan, beşeri sermaye olarak değerlendirilmektedir. Mevcut bilgileri de kullanarak yeni bilgiler üreten, bu bilgileri paylaşan ve yayan; entelektüel sermaye birikimine katkısı büyük olan insanların bulunması, yetiştirilmesi ve istihdamında devamlılığının sağlanması örgütler için önem arz etmektedir. Bugün birçok kurumda, çalışanların yeteneklerinin artırılması amacıyla kariyer gelişimine tabi tutularak bilgi, yetenek ve tecrübeleri artırılmaya çalışılmaktadır. Kariyer gelişimi bir taraftan çalışanı motive edip örgüte bağlılığını artırırken; diğer taraftan ise, yeteneklerin ve kişisel güvenin artışı ile birlikte tercih edilebilir beşeri sermaye değerine dönüşen çalışanın örgütten ayrılma eğilimini de artırmaktadır (Ito - Brotheridge, 2005). Örgüt açısından çalışanların kurumdan ayrılmaları personelin seçimi ve eğitimi için yapılan yatırımların boşa gitmesi anlamına gelmektedir. İnsan kaynağı uzmanları ve araştırmacılar, örgütten her bir ayrılışın maliyetinin yetenek ve sorumluluğa bağlı olarak ayrılan yıllık ücretinin yüzde 93'ü ile yüzde 200'ü arasında değiştiğini tahmin etmektedirler¹ (Cascio, 2000; Akt. Drew vd., 2008:326). Ayrıca, örgütte personel devir hızının yüksekliği mevcut personelin moralini olumsuz yönde etkilemekte, iş yükünü artırmakta ve iş planlaması yapmayı da güçleştirmektedir. Dolayısıyla, beşeri sermaye sayılan yetenekli çalışanların örgütten ayrılmaları; örgütün verimliliğine, etkinliğine ve genel performansına olumsuz tesiri olan önemli bir konudur.

Bilindiği gibi, örgütten ayrılma çalışanların buldukları örgütü bırakıp başka bir örgütte çalışmaya devam etmeleridir. Örgütten ayrılma niyeti ise, çalışanların buldukları örgütten ayrılıp başka bir örgütte çalışma istek, eğilim ve tutumu olarak nitelendirilmektedir (Mobley vd., 1979; Tett - Meyer, 1993). Örgütten ayrılma niyeti, örgütten ayrılışı önlemek için politikalar geliştirmek amacıyla pek çok görgül araştırmada örgütten fiili ayrılma yerine kullanılmış olup, bu fiili ayrılmanın önemli belirleyicisi ve tahmin edicisi olduğu çeşitli araştırmalarla saptanmıştır (Griffeth vd., 2000; Tett - Meyer, 1993; Hom vd., 1992; Hom - Griffeth, 1991; Mobley, 1977). Örgütten ayrılma veya ayrılma niyetini taşıma ile ilgili yurtdışında yapılan görgül araştırmalar daha çok örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili literatürde geniş yer almış olup; örgütten ayrılma yada ayrılma eğilimlerinin iş tatmini (Trevor, 2001; Abraham, 1999; Hwang - Kuo, 2006; Tett - Meyer, 1993), örgütsel bağlılık (Arnold - Davey, 1999; Tett - Meyer, 1993), öz-yeterlilik (Troutman vd., 2000), öz-sayı (Abraham, 1999), stres, cinsiyet (Troutman vd., 2000), kişilik özellikleri (Jenkins, 1993; Zimmerman, 2008), şirket politikaları ve piyasadaki işsizlik

(Hatcher, 1999) gibi pek çok faktörle ilişkisi incelenmiştir. Öte yandan, örgütten ayrılma niyeti üzerine yapılan yurtdışındaki çalışmalar incelendiğinde bunların çoğunluğunun özel sektör örgütleri üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Hwang - Kuo, 2006). Hwang ve Kuo'ya göre bunun nedenlerinden biri, sınırlı iş alternatiflerinden dolayı kamu kesiminde örgütten ayrılmanın özel sektöre göre seyrek rastlanan bir durum olmasıdır.

Türkiye'de de özel sektörde çalışanların örgütten ayrılma niyeti taşınmalarıyla ilgili son yıllarda bazı çalışmalar yapılmıştır (Yazıcıoğlu, 2009; Akın, 2007; Çekmecelioğlu, 2006; Özdevecioğlu, 2004; Wasti, 2003; Ceylan - Demircan, 2002; Tütüncü, 2000). Ancak, örneklem olarak kamu ve özel sektörden birer kuruluşun ele alındığı iki görgül çalışmanın dışında (Çakar - Ceylan, 2005; Poyraz - Kama, 2008), hassaten Türk kamu kesiminde çalışanların örgütten ayrılmaları veya ayrılma eğilimleri ile ilgili yapılan bir araştırmaya literatür incelemesinde rastlanılmamıştır. Ayrıca araştırmacılar, kişilik özellikleri ile örgütten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda görgül çalışma yapıldığını belirtmektedirler (Drew vd., 2008; Timmerman, 2006; Griffeth vd., 2000). Buna ek olarak, literatürde örgütün insan kaynakları politika ve uygulamalarının, işin doğasından kaynaklanan faktörlerin, özlük haklarının, demografik ve kişilik özelliklerinin kamu kurumunda çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini irdeleyen kapsamlı çalışmaların azlığı da bir gerçektir. Bu çalışma literatürde sözü edilen boşlukları doldurmaya katkı yapmayı amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı (bundan sonra Maliye Bakanlığı olarak ifade edilecektir) vergi inceleme elemanları alan araştırmasının öznesi olarak seçilmiştir. Bunun nedeni Maliye Bakanlığı'nın Türkiye'de gönüllü işten ayrılmanın en sık yaşandığı kurumlardan biri olmasıdır. Örneğin, 1995-2008 yılları arasında kurumdan ayrılan Maliye Müfettişlerinin ve Hesap Uzmanlarının ayrılış nedenleri itibarıyla incelendiğinde istifa edenlerin sayısı sırasıyla 51 kişi (toplam ayrılmaların %61'i) ve 177 kişi (toplam ayrılmaların %70'i) olduğu görülmektedir (pergen.gov.tr, 2009). Yine, 1995-2007 yılları arasında kurumdan istifa ederek ayrılan Gelirler Kontrolörlerinin 125 kişi olduğu (toplam ayrılmaların %51'i); 2003-2007 yılları arasında kurumdan istifa ederek ayrılan Vergi denetmenlerinin ise 34 kişi (toplam ayrılmaların %17'si) olduğu belirlenmiştir² (pergen.gov.tr, 2009).

Bu araştırmada, mesleğe alınmalarında ve yetiştirilmelerinde son derece titiz süreçlerden geçirilen vergi inceleme görevlilerinin kurumdan ayrılma eğilimlerini belirlemek; bu kişilerin kurumdan ayrılma eğilimlerine etki eden faktör ve etkenlerin tespitini yapmak; Maliye Bakanlığı'na, yaşanan yetişmiş insan kaynağı kaybını önlemek için çeşitli politika önerileri getirmek suretiyle, mevcut

¹ Bu tahmine benzer bir tahmini Hom - Griffeth (1995; Akt., Zimmerman, 2008: 335) bir çalışanın işten ayrılmasının örgüte olan maliyetinin çalışana yapılan yıllık toplam giderin yüzde 50'si ile yüzde 100'ü arasında değiştiğini belirterek yapmaktadırlar.

² Vergi denetmenlerinin ayrılış nedenleri ile ilgili olarak 2003 yılı öncesi verilere ulaşılamamıştır.

kuramsal literatürün yanında uygulamaya da katkı sağlamak hedeflenmektedir. Araştırmanın ilk bölümünde konu ile ilgili literatür incelemesi yapılmış ve hipotezler oluşturulmuştur. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise, veriler analiz edilmiş ve bulgular ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonuç kısmında genel bir değerlendirme yapılarak politika önerilerinde bulunulmuş ve araştırmanın sınırlılıkları ortaya konulmuştur.

LİTERATÜR İNCELEMESİ VE HİPOTEZLER

Aşağıda, çalışanların gönüllü olarak örgütten ayrılmaları ile ilgili literatür incelenirken, öncelikle konuyla ilgili teorik yaklaşımların ve bu yaklaşımlara dayanarak yapılan görgül çalışmaların genel bir portresi ortaya konulmaya çalışılacaktır. Daha sonra kişilik özellikleri, demografik özellikler ve örgüt koşullarının işten ayrılmaya veya ayrılma niyeti taşımaya etkisi irdelenerek hipotezler geliştirilecektir.

Örgütten Ayrılma Olgusuna Genel Bir Bakış

Çalışanların örgütten ayrılmalarına veya ayrılma niyeti taşımalarına neden olan faktörler son elli yıldır çeşitli disiplinlere ait literatürde geniş yer bulan bir konudur (Egan vd., 2004). Literatürdeki bu çalışmaları örgütten ayrılmaya ilgili model geliştiren kavramsal/teorik çalışmalar ve bu modelleri de kullanarak belirli değişkenlerin örgütten ayrılmaya etkisini irdelleyen görgül çalışmalar olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Birinci gruptaki çalışmalardan ilki March ve Simon'un (1958) Örgütsel Denge Teorisidir (*Organizational Equilibrium Theory*). Bu teoriye göre bireyler örgüte yaptıkları katkının örgütten elde ettikleri getiri ve teşviklerden fazla olduğunu algıladıklarında örgütten ayrılma gerçekleşir. Gönüllü örgütten ayrılmayı sağlayan katkı-getiri dengesi bu teoride, çalışan tarafından algılanan ayrılma isteği ve örgütten ayrılmanın algılanan kolaylığı olarak iki unsura bağlanmıştır. Algılanan ayrılma isteği iş tatmini ve örgütler arası transferin mümkünlüğü ile doğrudan ilişkilidir; algılanan ayrılma kolaylığı ise bireysel özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem), çalışılabilir alternatif örgütlerin sayısı ve bilinirliği gibi faktörler tarafından belirlenmektedir (March - Simon, 1958: 93-111). Çoğu örgütten ayrılma teorileri March ve Simon'un örgütsel denge modeli³ üzerine inşa edilmiştir (Trevor, 2001; Joseph vd., 2007). Örneğin, Porter ve Steers'ın (1973) Beklentilerin Gerçekleşmesi Teorisi (*Met Expectations Theory*) Örgütsel Denge Teorisi'ne çok benzemektedir. Bu teoriye göre çalışanların örgütten yüksek ücret, ödül, terfi, iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle iyi ilişkiler gibi belirli beklentileri vardır. Eğer bu beklentileri karşılanmazsa ve tatminsizlik varsa kişi örgütten ayrılma yolunu seçecektir. Örgütsel Denge Teorisi'nden esinlenerek geliştirilen başka bir yakla-

³ Bilimsel araştırmalarda "model" kavramı, incelenen konunun betimleyici bir iskeletini ortaya koyma; incelenen konuyla ilgili neden sonuç ilişkisinin teorik açıklamasını yapma anlamlarına gelmektedir.

şım olan Mobley'nin (1977) Bağlantı Modeli'ne (*Linkage Model*) göre, örgütten ayrılma ile iş tatmini arasındaki ilişkide bu ilişkiyi hafifleten veya bu ilişkiyi aracı olan birçok ara değişken vardır. Bu modele göre, bir kısım ara değişkenlerin de etkisiyle iş tatminsizliği işten ayrılma düşüncesini tetikler ve bu iş arama davranışını doğurur; alternatif işler mevcut işten daha çekici gelirse, birey işi bırakma niyeti geliştirir ve sonunda örgütten ayrılır.

Daha yakın zamanlarda geliştirilen Lee ve Mitchell'in (1994) Katlanamazlık Modeli'ne (*Unfolding Model of Turnover*) göre işten ayrılma kişinin karşılaştığı bir şok ile (anlaşmazlık, uyuşmazlık, çatışma gibi) tetiklenir; bu, kişide olumsuz çağrışımlar uyandırarak kişinin örgütle olan bağlılığını ya da iş seçeneklerini düşünmeksizin aniden örgütten ayrılmaya iter. Eğer maruz kalınan şok yoğun olumsuz düşünceleri aniden çağrıştırmazsa; kişi daha rasyonel bir tavır sergileyerek işten tatmin olup olmadığını ve örgüt dışındaki iş seçeneklerini düşünerek ayrılıp ayrılmamaya karar verir. Katlanamazlık Modeli çalışanların örgütten nasıl ve niçin ayrıldığını incelerken; bazı kişilerin neden işten ayrılmamayı seçtiği konusuna değinmemektedir. Mitchell ve arkadaşları (2001) İş Eklemliliği Teorisi'nde (*Job Embeddedness Theory*) bazı kişilerin neden örgütten ayrılmamayı seçtiği konusuna odaklanmışlardır. Bu teori, örgütten ayrılmama nedenini çalışanların güçlü bağlarla örgüt içinde ve dışındaki insanlara, faaliyetlere ve örgütün bulunduğu yöreye bağlı olmalarına dayandırarak; çalışanın eğer örgütten ayrılırsa büyük uyumsuzluklarla ve olumsuzluklarla karşılaşacağını düşüneneğini ve örgütte kalmaya devam edeceğini öngörür. Bu teori, diğer çoğu teorilerin aksine yapılan iş ve çalışılan örgütün dışındaki faktörlerin örgütten ayrılmaya etkisini gündeme getirmiştir. Diğer bir ifadeyle, bu teoriye göre, çalışanlar tatminsiz olsa da, daha iyi bir iş fırsatı bulsa da, örgütlerinden ayrılmazlar; çünkü örgüt içinde ve dışında, insanların yaşadıkları çevrede koparamayacakları güçlü bağları bulunmaktadır.

Bu teorilerle birlikte örgüt ve insan davranışıyla ilgili diğer teorilere de dayanılarak yapılan görgül çalışmalar, bireylerin örgütten ayrılmalarına veya ayrılma niyetlerine etki eden unsurları genelde; iş gücü piyasası, ulusal kültür gibi çevresel etkenler (Hatcher, 1999; Wasti, 2003; Hwang - Kuo, 2006); örgütün stratejisi, kültürü, insan kaynakları politika ve uygulamaları gibi örgütle ilgili etkenler (Rosin - Korabik, 1991; Egan vd., 2004; Özdevecioğlu, 2004; Loi vd., 2006; Yüksel, 2006; Hui vd., 2007; MacIntosh - Doherty, 2009; Riggie vd., 2009); ve, iş stresi, iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, kişisel ve demografik özellikler gibi bireyle ilgili etkenler (Yazıcıoğlu, 2009; Drew vd., 2008; Poyraz - Kama, 2008; Akın, 2007; Çekmecelioğlu, 2006; Timmerman, 2006; Allen vd., 2005; Çakar - Ceylan, 2005; Ceylan - Demircan, 2002; Trevor, 2001; Troutman vd., 2000; Tütüncü, 2000; Arnold - Davey, 1999; Jenkins, 1993; Tett - Meyer, 1993; Rasch - Harrell, 1990; Mobley, 1977; Porter - Steers, 1973) kapsamında incelemişlerdir. Bu araştırmalarda çeşitli saik ve etmenlerin karşılıklı

etkileşimlerinin incelendiği de görülmekte; en çok üzerinde durulan konunun bireyle ilgili etmenler, ikinci olarak örgütle ilgili etmenler ve en az da çevresel etmenler olduğu literatür incelemesinden anlaşılmaktadır. Bu çalışmada iş gücü piyasası ve ulusal kültür gibi çevresel etkenler kapsam dışı bırakılıp, örgüt ile ilgili ve bireysel özellikler ile ilgili etkenlerin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Kişilik Özellikleri ve Örgütten Ayrılma

Kişilik terimi “bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü” veya “kişinin, işler durumundaki ruhsal, bedensel ve fizyolojik özelliklerinin kendine özgü olan az çok durağan bütünlüğü” anlamlarına gelmektedir (tdkterim.gov.tr, 2009). Kişilik kavramı bireyin sahip olduğu bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin sonucu olarak çevresindeki varlıklara, nesnelere, insanlara, fikirlere ve olaylara karşı gösterdiği kendine özgü, tutarlılık taşıyan düşünce, duygu ve davranışlarının karşılıklı etkileşiminden oluşan özniteliksel tepkiler ya da yansımalar olarak tanımlanabilir. Kişilik özellikleri ise insanların göreceli olarak diğer insanlardan belirli öznitelikleriyle farklılığını ifade eden bir kavramdır. Yüzyıla yakın bir süredir kişilik özelliklerinin ve kişilik tiplerinin belirlenmesi ve ölçülmesi yönündeki çalışma ve araştırmalar sonunda çok farklı kişilik testleri geliştirilmiştir (bkz., Grucza - Goldberg, 2007; Özgüven, 2004; Somer vd., 2002). Kişilik ölçümünde kullanılan bu testler temelde, kişinin belirgin olmayan uyaranlara verdiği tepkiyi yorumlamaya yarayan (Tematik Algı Testi ve Rorschach Testi gibi genellikle yüz yüze uygulanan), dolaylı (*projeaktif*) yöntemleri kullanan testler; önceden belirlenmiş ifade ve cümlelerin kişiye uygunluğunun doğrudan doğruya kişilerce belirlendiği dolaysız yöntemi kullanan testler olarak ikiye ayrılabilir⁴ (Ordun, 2004). Ayrıca, dolaysız yöntemi uygulayan testleri, belirli kişilik özelliklerini (örn. öz saygı, öz güven, öz yeterlilik, risk alma, başarı motivasyonu, kendini denetleme, vb.) derinlemesine ölçen testler ve birçok özelliği bir arada ölçen (örn. Cattell’in 16 PF’i, Costa ve McCrae’nın NEO’su, Lee ve Ashton’un HEXACO’su), bütünsel yaklaşımı kullanan testler olarak ikiye ayırmak da mümkündür (Somer vd., 2002). Bütünsel yaklaşımı kullanan testler/envanterler, kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik olarak çok sayıda ifadeyi çeşitli üst boyutlarda toparlamakta ve bu boyutları da daha az sayıda üst faktörlerde birleştirerek yorumlama olanağı sağlamaktadır. Bu testler arasında çeşitli kıstaslara göre ortalama geçerlilik ve güvenilirlik açısın-

⁴ Metodolojik açıdan, kişiliği belirlemek için kullanılan yöntemleri nicel ve nitel yöntemler olarak sınıflamak da mümkündür. Kişinin kendini projeaktif testler, mülakatlar ve otobiyografi yoluyla anlatmasını (Özgüven, 2004) nitel yöntemlere örnek verebiliriz. Gözlem ve vaka kaydının yapıldığı gözlemsel tekniklerde ve ortamı önceden hazırlanmış durumlarda (Özgüven, 2004) olduğu gibi kişilerin davranışları başkaları tarafından bir form üzerine sayısal olarak kaydediliyorsa ya da birey bir kişilik envanterindeki soruları yanıtlıyorsa nicel yöntem kullanılıyor demektir.

dan pek bir fark yoktur; ancak, envanterin seçimi kişilik testinin amacına uygun olmalıdır (Grucza - Goldberg, 2007).

Son 20-25 yılda iş yaşamında kişiliğin etkileri üzerine görgül araştırmalarda artış olmasına rağmen giriş bölümünde de belirtildiği gibi, işten ayrılma ile kişilik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma olduğu literatürde vurgulanmaktadır (Drew vd., 2008; Timmerman, 2006; Griffeth vd., 2000). Yukarıda bir kişilik özelliğini derinlemesine ölçen ölçekler kapsamında belirtilen kişilik özelliklerinin işten ayrılma üzerindeki etkisini inceleyen görgül çalışmaların çoğu Mobley ve arkadaşlarının (1979) önerisine uyarak bu özellikleri ılımlayıcı (*moderating*) değişken olarak kullanmış ve işten ayrılma üzerindeki dolaylı etkisini incelemiştirler. Bu çalışmalara örnek olarak gösterilebilecek araştırmaların birinde Jenkins (1993), öz-izlemesi (*self-monitoring*) düşük çalışanlarda örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini daha iyi belirlediğini; öz-izlemesi yüksek olanlarda ise iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Allen ve arkadaşları (2005), öz-denetim ve riskten kaçınma özelliği (*risk aversion*) düşük ve iç kontrol odaklı (*internal locus of control*) olan çalışanlarda işten ayrılma niyeti ile fiilen işten ayrılma arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemiştirler. Ancak, aynı araştırmacılar proaktif kişilik özelliği olan çalışanlarda işten ayrılma niyeti ve ayrılma davranışı arasında her hangi bir ilişki olmadığını saptamışlardır. Rasch ve Harrel (1990) muhasebeciler üzerinde yaptıkları araştırmada, bireylerin A-Tipi kişilik özelliğinin ve etkilenmeye açık olma (*influence orientation*) derecesinin işten ayrılma eğilimi üzerinde doğrudan; iş doyumunu yoluyla ise dolaylı olarak etkide bulunduğunu saptamışlardır.

Birçok özelliği bir arada ölçen ve bütünsel yaklaşımı kullanan testler arasında görgül araştırmalarda en yaygın kullanılan Beş Büyük Kişilik özelliği testleridir (Drew, vd., 2008; Somer vd., 2002). Beş Büyük Kişilik özelliğini ölçmeye dönük olarak geliştirilen envanterlerde (Costa - McCrae, 1985; John vd., 1991; Goldberg, 1990, 1992) kişilik özelliklerinin genelde dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, uyumluluk ve yeniliklere/gelişmeye açıklık olarak beş faktörde toplandığı görülmektedir. Dışadönük insanlar cana yakın, samimi, enerjik, neşeli, eğlendiren, sosyal, konuşkan, iyimser ve aktif olma özelliklerine sahipken; içe dönük insanlar mesafeli, sakın, uyuşuk, utangaç, çekingen, yalnızlığı tercih eden ve kötümser nitelikler gösterirler (Somer - Goldberg, 1999; Goldberg, 1990, 1992). Dışadönük kişilik özelliği ile işten ayrılma arasındaki ilişkileri inceleyen görgül araştırmaların kimi bu özelliğin işten ayrılmada etkili olduğunu, bazıları ise etkili olmadığını ortaya koymuştur. Örneğin, Barrick ve Mount’un (1996) araştırmasında dışadönüklükle işten ayrılma arasında bir ilişki ortaya çıkmazken; Timmerman’ın (2008) çalışmasında dışadönüklükle işten ayrılma arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Dışadönük kişilik özelliği gösteren insanlar bulunduğu ortamda kendini hissettiren, enerjik, konuşkan ve sosyal ilişkileri kuvvetli olduğundan bunların yeni ortamlara ve çeşitli faaliyetlere dâ-

hıl olma istekleri yüksektir. Bu kişilerin diğer kurumlarla dolaylı veya doğrudan yollarla bağlantı kurma ihtimalleri içe dönük kişilere göre daha fazla olduğundan dolayı, örgütten ayrılmaya daha fazla meyilli olabilirler.

Hipotez 1: Dışadönük kişilik özelliği yüksek olan çalışanların kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimali yüksektir.

Sorumluluk özelliği yüksek insanlar düzenli, etkin, güvenilir, azimli, başarıya yönelimli, hırslı, dikkatli, ağır başlı, resmi, titiz ve tutumludurlar; buna karşın, sorumluluk özelliği düşük ya da sorumsuz insanlar düzensiz, ihmalkâr, tutarsız, unutkan, dikkatsiz, amaçsız, tembel, erteleyen, kararsız ve havaidirler (Somer - Goldberg, 1999; Goldberg, 1990, 1992). Kişilik özelliği itibarıyla sorumluluk bilinci yüksek olan insanlar örgüt ile ilişkilerinde açık ya da zımnî yükümlülükleri olduğunu düşünürler ve bu yükümlülüklerine sadık kalma gayretini içerisindedirler. Bu özellikteki insanlar örgütün kendilerine bazı değerler kattığını düşünerek bunların karşılığını vermekle kendilerini yükümlü hissederler. Bu nedenle örgütten ayrılmadan önce, “Örgütün bana sağladığı getirilere karşı benim bu örgüte bir borcum var mı?” sorusunu sorup kendi vicdanlarında “Hayır yoktur” cevabını alıncaya kadar örgütte kalmaya devam ederler (Maertz - Griffeth, 2004). Yapılan bazı görgül araştırmalarda sorumluluk kişilik özelliğinin işten ayrılma ile ilişkili olduğuna dair kanıtlar mevcuttur (Barrick - Mount, 1996; Barrick - Zimmerman, 2005). Dolayısıyla ahlaki veya etik değerlerden de beslenen güçlü bir sorumluluk bilinci taşıyan çalışanlar kurumdan ayrılmamayı düşünürler.

Hipotez 2: Sorumluluk kişilik özelliği yüksek olan çalışanların kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimali düşüktür.

Duygusal olarak dengeli insanlar sükûnetli, rahat, bağımsız, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslıdır; bunun tersine, duygusal olarak dengesiz insanlar, kendini güvende hissetmeyen, ürkek/korkak, kararsız, hassas, kıskanç, endişeli ve gergin kişilik özellikleri gösterirler (Somer - Goldberg, 1999; Goldberg, 1990, 1992). Duygusal dengesizlik içindeki insanlar yaşadıkları olumsuz duygulardan dolayı diğer çalışanlarla çatışma içerisine girebilirler ve bu da buldukları kurumda tam olarak sosyalleşmelerini engeller (Zimmerman, 2008). Bu kişiler örgütte maruz kaldıkları menfi olaylar karşısında kaygı, depresyon, kendilerini zayıf hissetme, ümitsizliğe kapılma gibi duyguları sık yaşarlar; dolayısıyla, bu durumdaki çalışanlar örgütten ayrılma davranışı gösterebilirler (Porter - Steers, 1973). Ayrıca, Barrick ve Mount (1996) yaptıkları araştırmada çalışanların duygusal dengesindeki düşüklük ya da değişkenliğin fiili işten ayrılmayla ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Duygusal denge seviyesi yüksek kişilerin kurum değiştirme ihtimalleri zayıftır.

Hipotez 3: Duygusal dengesi yüksek olan çalışanların kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimali düşüktür.

Uyumlu insanlar iş birliğine yatkın, sevimli, anlayışlı/duygudaş, yumuşak, nazik, cömert, esnek, alçak gönüllü, erdemli, samimi ve doğaldırlar; uyumsuz insanlar ise, tartışmacı, eleştirici, kaba, acımasız, kendini beğenmiş, alıngan, kibirli, inatçı, itimatsız, bencil, dik başlı, kurnaz ve cimrilik özelliklerini gösterirler (Somer - Goldberg, 1999; Goldberg, 1990, 1992). Uyumluluk özelliğine sahip kişiler grup halinde çalışırken en az kendileri kadar başkalarını da düşünür ve diğer insanlarla ilişkilerinde alttan alma ve gerginliği yatıştırma eğilimindedirler (Ordun, 2004). Uyumlu kişilik özelliği gösteren çalışanlar iş ortamlarındaki olumsuzluklara daha yapıcı yaklaşırlar ve diğer çalışanlar ile çok iyi ilişkiler geliştirerek güçlü bağlar kurarlar (Zimmerman, 2008; Mitchell vd., 2001). Uyumsuz kişilik özelliği gösterenlerin dürtülerle hareket ederek aniden işten ayrıldıkları belirlenmiştir (Lee - Mitchell, 1994; Mobley vd., 1979). Dolayısıyla uyumlu kişilik özelliğine sahip olan çalışanların kurumdan ayrılma ihtimali düşüktür.

Hipotez 4: Uyumluluk kişilik özelliği yüksek olan insanların kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimali düşüktür.

Yeniliklere/gelişmeye açıklık özelliği yüksek olan insanlar entelektüel derinliği ve anlayış düzeyi yüksek, zeki, yaratıcı, meraklı, başka görüşlere açık ve duyarlıdır; diğer taraftan, yeniliklere/gelişmeye açık olmayan insanların sığ (yüzeysel) ilgileri vardır, hayal gücü, yaratıcılığı ve duyumsama düzeyleri düşüktür; bu insanlar tutucu ve ilgisizdirler (Somer - Goldberg, 1999; Goldberg, 1990, 1992). Bu kişilik özelliğine sahip insanlar alışılmadık deneyimlere açık ve meraklı olduklarından; yeni fırsatları değerlendirmek, tecrübe kazanmak ve yeni şeyler keşfetmek amacıyla örgütten ayrılma eğilimleri yeniliklere açık olmayanlara göre daha fazla olacaktır. Yapılan araştırmalarda yeniliklere açık olma kişilik özelliğine sahip çalışanların kurumdan ayrılma davranışı göstermeye daha yatkın oldukları (Maertz - Griffeth, 2004) ve bu çalışanların yeniliklere açık olmaları ile işten ayrılmaları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Timmerman, 2008). Dolayısıyla yeniliklere/gelişmeye açık olan çalışanların kurumdan ayrılma ihtimalleri yüksektir.

Hipotez 5: Yeniliklere açık olma kişilik özelliği yüksek olan çalışanların kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimali yüksektir.

Demografik Özellikler ve Örgütten Ayrılma

Kişilik özelliklerinin dışındaki bireysel özelliklerden cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki tecrübe ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikler doğrudan ya da dolaylı olarak örgütten ayrılmayı veya ayrılma niyetini açıklayan temel değişkenlerden olagelmıştır (Griffeth vd., 2000; Rasch - Harrell, 1990; Cotton - Tuttle, 1986; Mobley, 1977; Porter - Steers, 1973; March - Simon, 1958; Poyraz - Kama, 2008; Yazıcıoğlu, 2009). Cinsiyetle ilgili olarak, kadınların erkek ağırlıklı mesleklerde yetenek ve becerilerini geliştiremedikleri; geliştirecekleri bile

'cam tavan etkisi'ne maruz kalarak sınırlı terfi imkânlarına sahip oldukları bilinmektedir. Bu durum kendi içinde bir kısır döngü yaratarak kadın çalışanların meslekleriyle ilgili öz-yeterlilik algılamalarını olumsuzlaştırmakta ve kariyer hareketliliğini sınırlamaktadır. İki uluslararası muhasebe şirketinin farklı bürolarında çalışan denetmen ve vergi muhasebecisi üzerinde yapılan bir araştırmada, kadınlara göre öz-yeterlilikleri yüksek olan erkeklerin işten ayrılma eğilimlerinin de yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Troutman vd., 2000). Yapılan bazı araştırmalarda, kadın çalışanlara göre erkek çalışanların örgütten ayrılmalarının genelde daha kolay olduğu ve bunların ayrılma oranlarının daha yüksek olduğu rapor edilmiştir (Cotton - Tuttle, 1986; March - Simon, 1958). Dolayısıyla, kadın meslek elemanlarının çalıştıkları örgüt dışında muhasebe ve finans gibi erkek yoğunluklu mesleklerde daha az fırsatla karşılaşacak olmaları, bunların işten ayrılma eğilimlerini azaltacaktır.

Hipotez 6: Erkek meslek mensuplarına göre kadın meslek mensuplarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimali daha düşüktür.

Diğer bir demografik özellik olan yaşın örgütten ayrılmayı belli bir yaş sınırına kadar artırdığı, bundan sonra azalttığı düşünülmektedir (March - Simon, 1958:101). Yaşı ilerlemiş çalışanların prestijli üst düzey idari görev alma olasılıklarının genç çalışanlara göre daha fazla olacağından, kariyer gelişim teorisyenleri bunların iş tatminlerinin ve kurumsal memnuniyetlerinin gençlere göre daha yüksek olacağı; dolayısıyla, işten ayrılma arzusunun daha düşük olacağını öngörmektedirler (Joseph vd., 2007). Dikkat edilirse bu öngöründe çalışanın yaşının ilerlemesi ile üst düzey görev alma ve bunun sonucunda oluşan memnuniyetlerin işten ayrılma eğilimini azaltacağı üzerinde durulmaktadır. İş Eklemliliği Teorisi (Mitchell vd., 2001) perspektifinden yaş konusunun örgütten ayrılmaya etkisini değerlendirecek olursak; çalışanların yaşları ilerledikçe iş arkadaşlarıyla, çalıştığı kurumla ve yaşadığı bölgeyle ilişkilerinin kemikleştiğini ve çalışanın alıştığı ortamı değiştirmek istemeyeceğini öngörebiliriz. Bu durumun kırklı yaşlarda sık yaşandığını gözlemekteyiz. Dolayısıyla, kırk yaşının altında olan bir vergi inceleme elemanı üst düzey idari görev alamazsa veya bu görev ona cazip gelmezse; bu kişi daha iyi çalışma olanaklarını ve daha yüksek kazanımları (tatmin düzeyini) sunan başka bir örgütte çalışmaya yönelebilir.

Hipotez 7: Kırk yaş düzeyinin altındaki meslek mensuplarının bu yaşın üstündekilere göre kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimali daha yüksektir.

Diğer taraftan, insanlar genelde orta yaş düzeyinin altında evlenmektedirler. Yaş ilerledikçe, çocukların bakımı, eğitimi ve diğer ailevi sorumluluklar gündeme gelmekte ve çalışanlar daha fazla finansal yük altına girmektedirler. Bu da, iş güvencesi olmayan özel sektörde çalışma eğilimini azaltmaktadır. Buradan hareketle, çalışanların yaşlarıyla yakından ilişkili olan bir diğer demografik özellik olan evli olma durumu ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif bir ilişki

olduğu öngörülebilir. Çünkü evli bir çalışanın diğer sorumlulukların yanında eşinin iş ve diğer durumlarını da dikkate alması gerekmektedir. Dolayısıyla, bekâr bir vergi inceleme elemanının evli birine nispetle mevcut sorumluluklarının daha düşük bir seviyede olması ve risk alma eğiliminin daha yüksek olması; yeni iş tekliflerine daha olumlu bir şekilde yaklaşmasına olanak sağlayarak kurumdan ayrılma niyetini artıracığı düşünülebilir.

Hipotez 8: Evli meslek mensuplarına göre bekâr meslek mensuplarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimali daha yüksektir.

Yukarıda tartışılan yaş demografik özelliğiyle bağlantılı olan bir diğer husus da çalışanların tecrübeleridir. Tecrübenin genel olarak yaşla birlikte artacağı düşünülebilir. Ancak, belli bir tecrübe düzeyinden sonra çalışanların özel uzmanlık bilgilerine yoğunlaşacağı; bu bilgiye piyasada pek ihtiyaç duyulmayacağından dolayı örgütten ayrılmaya engel olacağı da öne sürülmektedir (March - Simon, 1958:102). Bu durum geçerli olmasa bile, çalışanların belli bir yaş düzeyine kadar işten ayrılmalarını öngördüğümüzde bu öngörü kendiliğinden çalışanların tecrübeleriyle ilgili bir sınırlamayı da beraberinde getirmektedir. Griffeth, ve arkadaşlarının (2000) meta-analiz çalışmasında yaşın, tecrübe ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi etkilediği belirtilmektedir. Rasch ve Harrell'in (1990) araştırmasında ise muhasebe uzmanlarının tecrübelerinin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla vergi inceleme elemanlarının 15 yıla kadar olan tecrübelerindeki artışın örgütten ayrılma ihtimalini artırdığı ve 15 yıldan sonra bu ihtimali etkilemediği veya azalttığı düşünülebilir.

Hipotez 9: Meslek mensuplarının on beş yıla kadar olan tecrübelerindeki artış kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimalini artıracaktır.

Tecrübenin yanında çalışanların eğitim düzeyinin yüksekliği bir beşeri sermaye unsuru olarak örgütten ayrılmayı olumlu yönde etkilemektedir (Trevor, 2001; Egan vd., 2004). Beşeri sermaye teorisi bireylerin eğitimleri arttıkça işgücü piyasasında daha fazla fırsatla karşılaşacaklarını öngörmektedir; çünkü, bireylerin verimliliği ve etkinliği işe alınmadan önce ölçülemediğinden, bireylerin eğitim düzeyi gibi nitelikleri o örgüte uygunluğu konusunda bir işaret olarak görülmektedir (Joseph vd., 2007). Gerek örgütün mesleki eğitim düzeyini artırma ya yönelik eğitim faaliyetleri, gerekse meslek mensubunun kişisel çabaları ile edindiği akademik unvanlar veya bir takım sertifikaların alınması meslek mensubunun entelektüel bir değer olarak özel sektörde talep görmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla, meslek mensubunun eğitim seviyesinin artması, kurumdan ayrılma ihtimalini artırabilir.

Hipotez 10: Lisans eğitim düzeyine sahip olanlara göre yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olan meslek mensuplarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimali daha yüksektir.

Çalışanların yaptıkları işteki göreceli yüksek konumları onların örgütten ayrılmalarında etkili olmaktadır (Egan vd., 2004). Hesap uzmanlığı mesleğini icra edenlerin vergi denetmenlerine göre kurumdan ayrılma eğilimlerinin daha fazla olduğu düşünülebilir. Çünkü hesap uzmanlarına yönelik eğitim faaliyetleri gerek kurum içerisinde ve gerekse yurt dışı gelişim olanaklarıyla daha kapsamlı bir şekilde düzenlenmektedir. Bununla birlikte hesap uzmanlarının kamu kurumlarında üst düzey kadrolarda istihdam edilerek daha etkin konumda olmalarından dolayı kazandıkları tecrübeler daha geniş ve derin olmaktadır. Ayrıca, hesap uzmanlarının vergi denetmenlerine göre bakanlık içerisinde ve özel sektörde saygınlığının yüksek olması onların özel sektör tarafından tercih edilebilirliğini yükseltmektedir. Hesap uzmanlarının sözü edilen özellikleri dolayısıyla vergi denetmenlerine göre kurumdan ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Hipotez 11: Hesap uzmanlarının, vergi denetmenlerine göre kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimali daha yüksektir.

Son olarak, meslek mensubunun kuruma girmeden önce vergi inceleme mesleğinin gerekleri, çalışma şartları ve mesleğin sunduğu olanaklar hakkında bilgi sahibi olması meslek mensubunun kurumdan ayrılma niyetini artırabilir. Çünkü vergi inceleme elemanlarının mesleki gereklilikler ve fırsatlar hakkındaki bilgileri fazlaysa, daha mesleği icra etmenin ilk yıllarında özel sektördeki fırsatları kollayıp çeşitli bağlantılar oluşturmaya başlaması mümkündür. Ayrıca, meslek mensubunun işi veya kurumuyla ilgili yaşadığı olumsuzluklar karşısında bu çabaların daha da artacağı beklenebilir.

Hipotez 12: Kuruma girmeden önce meslek ile ilgili bilgi seviyesi yüksek ise kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimali de yüksektir.

Örgüt İle İlgili Etmenler ve Örgütten Ayrılma

Bireysel özelliklerin yanı sıra örgüt ile ilgili hususlar da çalışanların örgütlerinden ayrılmalarında veya ayrılma niyetine sahip olmalarında etkilidir (Rosin - Korabik, 1991; Egan vd., 2004; Loi vd., 2006; Hui vd., 2007; MacIntosh - Doherty, 2009; Riggle vd., 2009). Örgütte faaliyetlerin yerine getirilmesi sürecinde, örgüt işleyişine yön veren politikalarla veya bu politikalarındaki eksiklik ve aksaklıklarla ilgili çalışanların algıları örgütte kalma veya kalmama kararında etkili olabilir. İş Eklemliliği Yaklaşımı'na (Mitchell vd., 2001) göre çalışanlarla örgüt arasındaki bağlılık ve uyum azaldığında, çalışanlar örgütten ayrılırlarsa neler kaybedeceklerini hesap etmeye başlarlar. Örneğin, eğer mesleki kariyer olanakları yetersizse, kişi kurumdan ayrılırsa çok az şey kaybedeceğini düşünebilir. Ya da sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklerin ortaya konulmasını sağlayan insan kaynakları politikaları yok veya eksik ise, çalışan ile örgüt arasında bir uyumsuzluk var demektir. Öte yandan, konuya Lee ve Mitchell'in (1994) Katlanamazlık Modeli perspektifinden bakarsak; çalışanların mesleki yetki ve

sorumluluğunun eşit olmayışından, denetim birimleri arasındaki uyumsuzluktan ya da bir dereceye kadar vergi incelemelerinde plan ve koordinasyon eksikliğinden, yetersizliğinden kaynaklanan bazı olumsuz deneyimler vergi inceleme elemanlarını işten ayrılma eğilimine itebilir.

Hipotez 13: Kurum politikaları ile ilgili olumsuz hususların bulunması vergi inceleme elemanlarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimalini artıracaktır.

Örgüt politikaları ile yakından ilgili olan örgütsel ortam da çalışanların örgütten ayrılma kararında etkili olabilir. Örgütsel ortamın niteliği büyük oranda örgüt kültürü tarafından belirlenir. Örgüt kültürü de işten ayrılma niyetini önemli oranda etkilemektedir (MacIntosh - Doherty, 2009). Örgüt ortamında çalışanların iş arkadaşlarıyla olumsuz ilişkileri ve çalışılan örgütün olumsuz fiziksel koşulları kişilerin iş tatminlerini etkiler (Smith vd., 1969; Herzberg, 1968). Buna karşın, örgütteki personel arasında sosyal ortamın uygunluğunun da etkisiyle gelişen kuvvetli sosyal ilişkiler ve uygun fiziksel koşullar çalışanların memnuniyetini, örgütsel aidiyetini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir⁵. Dolayısıyla, kurumdaki sosyal imkânların ve fiziki koşulların (bina, oda tefrişi ve demirbaş, vb. gibi) yetersizliğinin vergi inceleme elemanlarını kuruma karşı hoşnutsuzluğa iterek kurumdan ayrılma eğilimini artırabilir.

Hipotez 14: Kurumsal ortamla ilgili olumsuz hususların bulunması vergi inceleme elemanlarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimalini artıracaktır.

Yapılan işin doğasından kaynaklanan etmenlerin (örn. işin aşırı tekrara dayanmasından dolayı sıkıcılığı) işe geç gelme, devamsızlık yapma ve işten ayrılma gibi istenmeyen davranışlara yol açtığı bilinmektedir. Bu olumsuz sonuçların önüne geçmek için işin yeniden tasarlanmasıyla ilgili iş rotasyonu, iş genişletmesi ve iş zenginleştirilmesi modelleri geliştirilmiştir. İş zenginleştirilmesiyle ilgili en yaygın olarak bilinen ve uygulanan 'iş özellikleri modeli'nde çalışanların çeşitli becerilerini kullanmaları, görevle özdeşleşmelerinin sağlanması ve görevin önemli olduğunun vurgulanmasının işi anlamlı hissetmeyi sağlayacağı belirtilmektedir. Bunun yanında, çalışanlara iş özerkliği verilmesinin iş sonuçları hakkında sorumluluk duymaya yönelteceği; geribildirim yapılmasının iş sonuçları hakkında bilgi sağlayacağı; ve bütün bunların da sonuçta iş doyumunu, motivasyonunu, performansını artırmanın yanında işe devamsızlığı ve işten ayrılmaları azaltacağı vurgulanmaktadır (Hackman - Oldham, 1976). Buna karşın, iş çeşitliliğinin fazlalığı da işteki görev belirsizliğine, rol çatışmasına ve zaman sıkışıklığına sebebiyet vererek yılmılık yaratıp iş tatminini azaltabilir.

⁵ Griffeth ve arkadaşları (2000) işten ayrılmaya ilgili yaptıkları meta-analiz çalışmasında bireylerin işle ilgili çeşitli tutumlarının işten ayrılmada etkili olduğunu; bu tutumlar arasında örgütsel bağlılığın en yüksek belirleyici (p = -.23) olduğunu ve ardından da iş tatminin geldiğini (p = -.19) belirtmektedirler.

Diğer taraftan, çalışanlara iş özerkliği verilmemesi; çalışanların yaptıkları iş, ifa ettikleri görev ile ilgili değişik kişi ve grupların baskısına maruz kalmaları; onların iş tatminini, kurumsal bağlılıklarını azaltıp işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır (Rosin - Korabik, 1991). Keza, iş yükünün ve iş yoğunluğunun fazlalığı gibi faktörler de yorgunluk ve bitkinlik yaratarak çalışanların streslerinde artışa, iş tatmininde azalışa ve dolayısıyla işten ayrılma eğiliminde yükselişe neden olabilir. Troutman ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan araştırmada iş stresinin yüksekliği ile kadın ve erkeklerin işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan meta-analiz çalışmalarında ise iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında önemli oranda negatif ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Hom vd., 1992; Tett - Meyer, 1993; Griffeth vd., 2000). Bu nedenlerden ötürü, işle ilgili olumsuz durumların mevcudiyetinin vergi inceleme elemanlarının örgütten ayrılma niyetini olumlu etkileyeceği düşünülebilir.

Hipotez 15: İş ile ilgili olumsuz hususların bulunması vergi inceleme elemanlarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimalini artıracaktır.

Yukarıda kabaca değinilen yönetimin tutum ve uygulamaları, yükselme fırsatı, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve iş ile ilgili hususların yanında; yapılan işin çalışana ekonomik getirisi de çalışanların iş tatminini belirleyen önemli bir faktördür (Smith vd., 1969). Maaş/ücret ve diğer ödemeler bireyleri örgüte çekmek ve örgütte tutmak için önemli bir araçtır. İşten ayrılma teorilerinin hemen hepsinde çalışanların örgütten elde ettikleri ekonomik getirilere vurgu vardır: Örgütsel Denge Teorisi'ne göre çalışanlar örgüte yaptıkları katkının örgütten elde ettikleri ekonomik getiri ve teşviklerden fazla olduğunu algıladıklarında (March - Simon, 1958); Beklentilerin Gerçekleşmesi Teorisi'ne göre örgütün sağladığı ekonomik getiri zamanla beklentileri karşılamadığında (Porter - Steers, 1973); Katlanamazlık Modeli'ne göre ise elde edilen ücretle yaşamaya çalışanların katlanamadıklarında (Lee - Mitchell, 1994) örgütten ayrılma niyetinde artış olabilir. Yapılan görgül araştırmalarda örgütün, çalışanlarına ve çalışanların örgüte katkılarına değer vermemesinin, onların refahını düşünmemesinin örgütten ayrılma niyetini artırdığı belirlenmiştir (Riggle vd., 2009; Hui vd., 2007). Dolayısıyla, vergi inceleme elemanlarının aldıkları ve emekli olunca alacakları maaş düzeyinin yetersizliğini düşünmeleri, kurumdan ayrılma niyetini olumlu etkileyecektir.

Hipotez 16: Özlük hakları ile ilgili olumsuz hususların bulunması vergi inceleme elemanlarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimalini artıracaktır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada, meslek mensuplarını kurumdan ayrılmaya yönelten faktörleri belirlemek için sekiz vergi denetmeni ve iki hesap uzmanıyla derinlemesine

mülakat yapılmış olup literatür incelemesi sonucunda elde edilen değişkenlere son şekli verilmiştir. Araştırmada Goldberg'in (1990, 1992) yüz değişkenden oluşan ve Türkiye ortamında geçerliliği hakkında destekleyici veriler bulunan (Sommer - Goldberg, 1999) Beş Faktörlü Kişilik Özelliği Ölçeğinin daha kısaltılmış versiyonu (bkz., Goldberg, 1992; Milacic - Goldberg, 2007; ipip.ori.org, 2009) meslek mensuplarının kişilik özelliklerini belirlemek için kullanılmıştır. Kısaltılmış versiyonun kullanılmış olmasının nedenleri arasında deneklerin çok fazla soruyu ve ifadeyi içeren anketi doldurmaktan kaçınmalarına engel olmanın yanında; envanterin ulaşılabilir oluşu ve Türkiye'deki araştırmalarda kullanılmış olması (örn. Deniz, 2007) yer almaktadır.

Araştırmanın verilerinin toplanmasında kullanılan anket formunda toplam 76 soru bulunmaktadır. Anket formunda; cinsiyet, yaş, eğitim, mesleki tecrübe, medeni durum, mesleki unvan ve eğitim düzeyinden oluşan altı demografik soru kapalı uçlu olarak sorulmuştur. Meslek mensuplarının kuruma girmeden önce mesleki gereklilikler hakkında bilgi sahibi olup olmaması, kurumdan bireyleri ayrılmaya yönelten on sekiz ifade ve bireylerin kişiliğiyle ilgili elli ifade 5'li likert tipinde; meslek mensubunun kurumdan ayrılma planı ise 7'li likert tipinde sunulmuştur. Anketin kişilere uygulanmasından sonra genel güvenilirlik analizi yapılmış olup kişilik ölçeğinin ve bireyleri ayrılmaya yönelten faktörlerin Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla; .87 ve .85 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla ölçeklerin genel güvenilirliklerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bireylerin kişiliklerini belirlemede kullanılan ifadeler kavramsal ve uygulamalı araştırmalara dayandığından ölçeğin, içerik ve kavramsal geçerliliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Benzer biçimde, bireyleri ayrılmaya yönelten iş ve meslek ile ilgili faktörler de kavramsal literatüre dayandığından ve kişisel görüşmelerle belirlendiğinden içerik ve kavramsal geçerliliğe sahiptir.

Araştırmanın kapsamını Maliye Bakanlığı'nda vergi incelemeye yetkili denetim birimleri oluşturmaktadır. Bunlardan Maliye müfettişleri ve gelirler kontrolörleri araştırmaya katılmama yönünde görüş bildirmişlerdir. Yaklaşık 300 kişiden oluşan hesap uzmanlarından 25 kişi (%8.3'ü), yaklaşık 2700 kişiden oluşan vergi denetmenlerinden 253 kişi (%9.3'ü) kasti (kararsal) örnekleme yoluyla araştırmaya dâhil edilmiştir. Olasılık örnekleme yöntemi olmayan kasti örnekleme yönteminin seçilmesinde araştırma kapsamına alınan kişilerin olasılık örnekleme kullanıldığında araştırmaya katılmama ihtimalinin yüksek olacağı kanısı belirleyici olmuştur. Yüz yüze görüşme yöntemi ile 10 Aralık 2008 ve 25 Şubat 2009 tarihleri arasında elde edilen veriler Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Program (SPSS) ile analiz edilerek hipotezler test edilmiştir.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ

Araştırmaya katılanların %79.9'u erkek, %20.1'i kadın; %53.2'si 33 yaş ve altında, %46.8'si 34 yaş ve üzerinde; %62.2'si, 10 yıl ve altı mesleki tecrübeli,

%38.8'i 10 yıldan daha fazla mesleki tecrübeli; %32.7 bekâr, %67.3 evli; %9'u hesap uzmanı, %91'i vergi denetmeni; %84.2'si lisans eğitilmiş, %15.5'i yüksek lisans eğitilmiş, %04'ü doktora eğitilmiş kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanlardan mesleki gereklilikler hakkında hiçbir bilgisi olmayanların oranı %10.4; sınırlı bir bilgiye sahip olanların oranı %19.4; ortalama bilgiye sahip olanların oranı %32; çoğu bilgiye sahip olanların oranı %28.1 ve tam bilgiye sahip olanların oranı %10.1'dir. Araştırmaya katılanların %17.3'ü kurumdan ayrılmayı hiç düşünmemekte, geri kalan kısım ise bir, iki, üç, dört, beş ve beş yıldan sonra kurumdan ayrılmayı düşünmektedir.

Çizelge 1'de vergi inceleme görevlilerini kurumdan ayrılmaya yönelten etkenlerin ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Çizelgedeki ifadeler verilen yanıtların ortalamalarına göre, meslek mensuplarını kurumdan ayrılmaya yönelten çok önemli hususlar olarak; emeklilik imkânlarının ve maaş düzeyinin yetersizliği, mesleki kariyer olanaklarının yetersizliği ile denetim birimleri arasındaki uyumsuzluk, sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklerin ortaya konulabileceği bir ortamın olmayışı önde gelmektedir. Ardından, uygulanabilir bir ödüllendirme stratejisinin olmayışı, sosyal imkânların yetersizliği, mesleki yetki ve sorumluluğun eşit olmayışı, fiziki koşulların yetersizliği, vergi incelemelerinde plan ve koordinasyon eksikliği, iş tatmininin yetersizliği, iş yükünün fazlalığı ve turne dönemlerindeki gündelik ve gider karşılıklarının yetersizliği meslek mensuplarını kurumdan ayrılmaya yönelten önemli hususlar olarak belirmektedir. Öte yandan, vergi inceleme mesleğinin belirli bir süre yapılabilmesi düşüncesi, iş sonuçları ile ilgili olarak değişik kişi ve grupların baskısı, sürekli değişen mevzuatın takibinin zorluğu ve iş çeşitliliğinin fazlalığı (çok farklı sektörlerden incelemelerin olması) meslek mensuplarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olmalarında pek önemli unsurlar olmadığı görülmektedir.

Çizelge 1. Vergi İnceleme Görevlilerini Kurumdan Ayrılmaya Yönelten Örgüt Koşulları İle İlgili Etkenler

Kurumdan Ayrılmaya Yönelten Örgüt Koşulları İle İlgili Etkenler	Ortalama	Standart Sapma
Emeklilik olanaklarının yetersizliği	4.55	0.75
Maaş düzeyinin yetersizliği	4.53	0.66
Mesleki kariyer olanaklarının yetersizliği	4.46	0.95
Denetim birimleri arasındaki uyumsuzluk	4.33	1.02
Sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklerin ortaya konulabileceği bir ortamın olmayışı	4.19	0.94
Uygulanabilir bir ödüllendirme stratejisinin olmayışı	4.10	1.02
Sosyal imkânların yetersizliği	3.95	1.01
Mesleki yetki ve sorumluluğun eşit olmayışı	3.94	1.29
Fiziki koşulların yetersizliği (bina, oda tefrişi ve demirbaş, vb. gibi)	3.86	1.08
Vergi incelemelerinde plan ve koordinasyon eksikliği	3.70	1.09
İş tatmininin yetersizliği	3.60	1.30
İş yükünün fazlalığı	3.55	1.31
Turne dönemlerindeki gündelik ve gider karşılıklarının yetersizliği	3.53	1.23
Turneler nedeni ile aileden uzak kalınması	3.00	1.19
Vergi inceleme mesleğinin belirli bir süre yapılabilmesi düşüncesi	2.92	1.20
İş sonuçları ile ilgili olarak değişik kişi ve grupların baskısı	2.79	1.27
Sürekli değişen mevzuatın takibinin zorluğu	2.63	1.30
İş çeşitliliğinin fazlalığı (çok farklı sektörlerden incelemelerin olması)	2.26	1.23

Notlar: Örneklem sayısı 278'dir; İfadeleri derecelendirme ölçeği "1= Kesinlikle Önemsiz; 2= Önemsiz; 3= Kısmen Önemli; 4= Önemli; 5= Çok önemli" şeklindedir.

Vergi inceleme görevlilerini kurumdan ayrılmaya yönelten örgüt koşulları ile ilgili faktörleri belirlemek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Öncelikle araştırma verilerinin faktör analizi için uygunluk testi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile ölçülmüştür. KMO değerinin 0.834 olarak bulunması örneklemenin faktör analizi yapmada yeterliliğini göstermektedir. Bartlett testinin (*Bartlett Test of Sphericity*) sonucunun istatistiksel olarak anlamlı (*significant*) olması ise faktör analizi'nin yapılabilmesine işaret etmektedir. Çizelge 2'deki faktör analizinde ortaya çıkan dört faktör; kurumsal politikalar ile ilgili husus-

lar, iş ile ilgili hususlar, kurumsal ortam ile ilgili hususlar ve özlük hakları ile ilgili hususlar olarak adlandırılmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan bu dört faktör, kurumdan ayrılmaya yönelen toplam 15 değişkenin %61.72'sini açıklamaktadır⁶. Elde edilen bu dört faktör Logistik Regresyon Analizi'nde kullanılmıştır.

Çizelge 2. Vergi İnceleme Görevlilerini Kurumdan Ayrılmaya Yönelten Örgüt Koşulları İle İlgili Etmenlerin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Değişkenler	Eş Kökenlik	Öz Değerler	Varyans Oranı	Birikimli Varyans	Cronbach Alfa
FAKTÖR 1: KURUMSAL POLİTİKALAR İLE İLGİLİ HUSUSLAR		3.09	20.61	20.61	.82
Denetim birimleri arasındaki uyumsuzluk	.79				
Sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklerin ortaya konulabileceği bir ortamın olmayışı	.75				
Uygulanabilir bir ödüllendirme stratejisinin olmayışı	.70				
Mesleki kariyer olanaklarının yetersizliği	.69				
Vergi incelemelerinde plan ve koordinasyon eksikliği	.65				
Mesleki yetki ve sorumluluğun eşit olmayışı	.52				
FAKTÖR 2: İŞ İLE İLGİLİ HUSUSLAR		2.83	18.88	39.49	.75
Sürekli değişen mevzuatın takibinin zorluğu	.79				
İş çeşitliliğinin fazlalığı (çok farklı sektörlerden incelemelerin olması)	.79				
İş yükünün fazlalığı	.71				
İş sonuçları ile ilgili olarak değişik kişi ve grupların baskısı	.58				
İş tatmininin yetersizliği	.49				
FAKTÖR 3: KURUMSAL ORTAM İLE İLGİLİ HUSUSLAR		1.72	11.51	51.01	.75
Sosyal imkânların yetersizliği	.83				
Fiziki koşulların yetersizliği (bina, oda tefrişi ve demirbaş, vb. gibi)	.77				

⁶ Örgüt koşulları ile ilgili 18 değişkenin tamamı faktör analizine tabi tutulup faktör sayısını belirlemek için Eigen değeri 1 alındığında 5 faktör ortaya çıkmakta ve varyansın % 62.5'ini açıklamaktadır. Ancak, burada "Vergi inceleme mesleğinin belirli bir süre yapılabilmesi düşüncesi" değişkeni kurumsal ortam faktörüne yüklendiğinden; yine "Turne dönemlerindeki gündelik ve gider karşılıklarının yetersizliği" özlük hakları faktörüne yüklenmeyip, "Turneler nedeni ile aileden uzak kalınması" ile ayrı bir faktör oluşturduğundan bu üç değişken analiz dışında bırakılarak Faktör analizi tekrar yapılmış ve 4 faktör ortaya çıkmıştır.

Faktörler ve Değişkenler	Eş Kökenlik	Öz Değerler	Varyans Oranı	Birikimli Varyans	Cronbach Alfa
FAKTÖR 4: ÖZLÜK HAKLARI İLE İLGİLİ HUSUSLAR		1.60	10.71	61.72	.63
Maaş düzeyinin yetersizliği	.80				
Emeklilik olanaklarının yetersizliği	.83				

Notlar: Varimax döndürmesiyle temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır; KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0.834'tür; Bartlett Testi (1410,527 p < 0.000) anlamlıdır.

Çizelge 3'te vergi inceleme görevlilerinin kişilik özelliklerinin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Kişilik özelliği değişkenlerini birebir incelediğimizde ve ortalamalarına baktığımızda, örnekleme oluşturan kişilerin sorumluluk duygusunun (4.09) ve uyumluluk özelliklerinin (4.08) yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Yeniliklere açık olma özelliklerinin (3.73) biraz yüksek olduğu, duygusal denge özelliklerinin (3.57) ve dışadönüklük (3.38) özelliklerinin orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Vergi inceleme elemanlarının sorumluluk duygusunun yüksek, uyumlu ve yeniliklere açık kişiler olması sonucu üzerinde çeşitli tahminler veya yorumlar yapılabilir. Muhtemelen, belirtilen niteliklere sahip kişiler bu mesleği seçmişler ya da kurum meslek mensuplarını işe almada yaptığı mülakatlarda bu niteliklere sahip kişileri tercih etmişlerdir. Başka bir olasılık ise, bir dereceye kadar, kurumda verilen eğitim ve bilinçlendirme sonucunda sözü edilen kişilik özelliklerinin öne çıkarılıp perçinlenmesidir.

Çizelge 3. Vergi İnceleme Görevlilerinin Kişilik Özellikleri

Kişilik Özellikleri	Ortalama	Standart Sapma
DIŞADÖNÜKLÜK	3.38	
Lokal, misafirlik gibi arkadaş toplantılarını severim	4.02	0.85
Toplum içerisinde kendimi çok rahat hissederim	3.79	0.82
Sohbetleri hep ben başlatırım	3.03	0.81
Arkadaş toplantılarında çok sayıda farklı insanla sohbet ederim	3.54	0.88
Dikkat çekmekten rahatsız olmam	3.18	1.04
Konuşmayı çok fazla sevmem*	3.24	0.96
Geri planda olmayı tercih ederim*	3.52	0.99
Çevremdekilerle çok az şey paylaşıyorum*	3.40	1.03
Dikkat çekici olmaktan hoşlanmam*	3.01	1.07
Yabancıların arasında fazla konuşmam*	3.04	1.03
UYUMLULUK	4.08	
Çevremdeki insanlarla ilgilenirim	3.95	0.72
Başkalarının dertlerini, sıkıntılarını paylaşıyorum	4.07	0.68
Yufka yürekli bir insanım	3.86	0.93

Kişilik Özellikleri	Ortalama	Standart Sapma
Çevremdeki insanlara zaman ayırım	3.97	0.72
Başkalarının duygularını, sıkıntılarını anlarım	4.03	0.67
İnsanlar benim yanımda kendilerini rahat hisseder	3.92	0.83
Başkalarını çok fazla önemsemem*	4.17	0.91
Çoğu kez çevremdekileri azarlarım*	4.35	0.89
Başkalarının problemleriyle ilgilenmem*	4.31	0.79
Başkaları için çok az endişelenirim*	4.18	0.82
SORUMLULUK	4.09	
Her zaman tedbirliyimdir	3.77	0.91
Detaylara dikkat ederim	4.06	0.84
Sorumluluk almayı severim	4.09	0.82
Düzeni ve düzenli olmayı severim	4.26	0.78
Programlı çalışırım	4.06	0.85
İşimde titizimdir	4.34	0.67
Çok dağınık bir insanım*	4.37	0.83
Becerikli bir insan değilim*	4.21	0.97
Genellikle aldığım şeyleri yerine koymayı unuturum*	4.19	0.91
Çoğu kez işime özen göstermem*	3.54	0.81
DUYGUSAL DENGE	3.57	
Çoğu zaman mutluyumdur	3.56	0.94
Nadiren üzgün olurum	3.21	0.92
Kolay strese girerim*	3.18	1.13
Hemen her şeye üzülürüm*	3.74	0.97
Çok çabuk telaşlanırım*	3.63	1.08
Olaylar beni çok derinden etkiler, çabucak yıkılırım*	3.76	0.99
Ruh halimi çok şey etkiler*	3.40	1.03
Ruh hali çok sık değişen biriyim*	3.82	0.97
Çok kolay sinirlenirim*	3.59	1.04
Sık sık üzülürüm*	3.79	0.94
YENİLİKLERE AÇIK OLMA	3.73	
Zengin bir kelime dağarcığım var	3.58	0.79
Zengin bir hayal gücüm var	3.59	0.88
Mükemmel fikirlerim var	3.27	0.86
Olayları anlayıp kavramada hızlıyım	4.00	0.77

Kişilik Özellikleri	Ortalama	Standart Sapma
Kültürlü bir insanım	3.90	0.68
Kusurları, eksiklikleri görebilirim	3.96	0.69
Yeni ve orijinal fikirlerle dolu bir insanım	3.56	0.81
Soyut kavramları anlamada güçlük çekerim*	3.80	0.98
Soyut kavramlarla ilgilenmem *	3.75	0.95
Zengin bir hayal gücüne sahip değilim*	3.88	1.02

Notlar: Örneklem sayısı 278'dir; * işareti, tersine kodlanmış ifadeleri göstermektedir; İfadeleri derecelendirme ölçeği "1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılıyorum; 3=Kısmen Katılıyorum; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

Vergi inceleme görevlilerinin kişilik özelliklerini ölçen değişkenler/ifadeler arasındaki ilişkilimleri belirleyip bir dizi ortak kişilik boyutları (faktörler) ortaya çıkarmak için keşfedici faktör analizi yapılmıştır⁷. Kişiliğin beş boyutunu ölçmek için her bir boyutun 10 ifadeden oluştuğu 50 değişkenin tamamı faktör analizine tabi tutulup, faktör sayısını belirlemek için Eigen değeri 1 alındığında 9 faktör ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine, faktör sayısını beş ile sınırlandırarak analiz yapma gereği duyulmuştur. Bu analizde, "Lokal, misafirlik gibi arkadaş toplantılarını severim", "Toplum içerisinde kendimi çok rahat hissederim", "Sohbetleri hep ben başlatırım", "Arkadaş toplantılarında çok sayıda farklı insanla sohbet ederim" değişkenleri dışadönük kişilik özelliğini ölçmesi gereken yeniliklere açık olma faktörüne yüklendiği görülmüştür. Benzer biçimde, "Çoğu zaman mutluyumdur" ve "Nadiren üzgün olurum" ifadeleri duygusal denge kişilik özelliğini ölçmesi gereken uyumluluk faktörüne yüklenmiştir. Yine, "Soyut kavramları anlamada güçlük çekerim", "Soyut kavramlarla ilgilenmem" ve "Zengin bir hayal gücüne sahip değilim" değişkenleri yeniliklere açık olma kişilik özelliği faktörüne yüklenmesi gereken dışadönüklük kişilik özelliği faktörüne yüklenmiştir. Yanlış faktöre yüklenen bu 9 değişken çıkarılarak faktör analizine devam edilmiştir⁸. Çizelge 4'deki faktör analizinde ortaya çıkan beş faktör kişilik özellikleri literatürde geçtiği gibi adlandırılmıştır. Faktör

⁷ Hakemlerden birinin önerdiği üzere; kişilik ölçeğinin beş alt boyutu olduğu bilindiğinden, "bu alt boyutların araştırmanın örnekleminde geçerli olup olmadığını sınamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi" de yapılmıştır. Ancak, doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının anlamlı çıkmadığı görüldüğü için Yapısal Eşitlik Modeli ile daha ileri bir analiz yapılmamıştır.

⁸ Benzer biçimde, Mlacic - Goldberg (2007) bu çalışmada kullandığımız 50 maddelik kişilik ölçeğini Hırvatistan vatandaşlarına uygulayıp keşfedici faktör analizi yaptıklarında dört değişkenin yüklenmesi gereken faktörlere yüklenmediğini belirlemişlerdir. Onların çalışmalarında, "Çevremdeki insanlarla ilgilenirim" değişkeni uyumluluğa yüklenmesi gereken dışadönüklüğe yüklendiği; "Detaylara dikkat ederim" sorumluluğa yüklenmesi gereken yeniliklere/yaratıcılığa açık olmaya yüklendiği; "Çoğu kez çevremdekileri azarlar, hakaret ederim" değişkeni uyumluluğa yüklenmesi gereken duygusal dengeye yüklendiği ve "Her zaman tedbirliyimdir" değişkeninin ise hiçbir faktöre yüklenmediği görülmüştür (Mlacic - Goldberg, 2007: 171).

analizi sonucunda ortaya çıkan bu beş faktör, toplam 41 adet kişilik özelliği de-
ğişkeninin %48.25'ini açıklamaktadır (ki bu oran Mlacic ve Goldberg
(2007)'in çalışmasındaki %45.2'den daha yüksektir). Elde edilen bu beş faktör
Logistik Regresyon Analizi'nde kullanılmıştır. Çizelge 4'te kişilik özelliklerini
faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

**Çizelge 4. Vergi İnceleme Görevlilerinin Kişilik Özelliklerinin
Faktör Analizi**

Faktörler ve Değişkenler	Eş Kökenlik	Öz Değerler	Varyans Oranı	Birikimli Varyans	Cronbach Alfa
FAKTÖR 1: DUYGUSAL DENGE		4.81	11.75	11.75	.88
36 Olaylar beni çok derinden etkiler, çabucak yıkılırım*	.78				
35 Çok çabuk telaşlanırım*	.76				
37 Ruh halimi çok şey etkiler*	.75				
34 Hemen her şeye üzülürüm*	.74				
33 Kolay strese girerim*	.73				
38 Ruh hali çok sık değişen biri- yim*	.72				
40 Sık sık üzülürüm*	.71				
39 Çok kolay sinirlenirim*	.61				
FAKTÖR 2: SORUMLULUK		4.27	10.43	22.18	.83
24 Düzeni ve düzenli olmayı seve- rim	.77				
26 İşimde titizimdir	.74				
25 Programlı çalışırım	.72				
27 Çok dağınık bir insanım*	.68				
29 Genellikle aldığım şeyleri yerine koymayı unuturum*	.65				
22 Detaylara dikkat ederim	.59				
30 Çoğu kez işime özen göster- mem*	.52				
21 Her zaman tedbirliyimdir	.50				
23 Sorumluluk almayı severim	.49				
28 Becerikli bir insan değilim*	.42				
FAKTÖR 3: YENİLİKLERE AÇIK OLMA		3.89	9.50	31.69	.83
44 Olayları anlayıp kavramada hız- lıyım	.74				
45 Kültürlü bir insanım	.73				
47 Yeni ve orijinal fikirlerle dolu bir insanım	.73				
43 Mükemmel fikirlerim var	.68				
46 Kusurları, eksiklikleri görebili- rim	.62				
41 Zengin bir kelime dağarcığım var	.56				

Faktörler ve Değişkenler	Eş Kökenlik	Öz Değerler	Varyans Oranı	Birikimli Varyans	Cronbach Alfa
42 Zengin bir hayal gücüm var	.56				
FAKTÖR 4: UYUMLULUK		3.65	8.91	40.61	.78
14 Çevremdeki insanlara zaman ayı- rırım	.70				
12 Başkalarının dertlerini, sıkıntıla- rını paylaşıyorum	.68				
15 Başkalarının duygularını, sıkıntı- larını anlarım	.65				
19 Başkalarının problemleriyle ilgi- lenmem*	.63				
16 İnsanlar benim yanımda kendile- rini rahat hissedebilir	.53				
20 Başkaları için çok az endişeleni- rim*	.53				
11 Çevremdeki insanlarla ilgilenirim	.52				
18 Çoğu kez çevremdekileri azarla- rım*	.51				
13 Yufka yürekli bir insanım	.49				
17 Başkalarını çok fazla önemse- mem*	.45				
FAKTÖR 5: DIŞADÖNÜKLÜK		3.13	7.64	48.25	.79
6 Konuşmayı çok fazla sevmem*	.69				
7 Geri planda olmayı tercih ederim*	.69				
8 Çevremdekilerle çok az şey payla- şırım*	.68				
9 Dikkat çekici olmaktan hoşlan- mam*	.68				
10 Yabancıların arasında fazla ko- nuşmam*	.68				
5 Dikkat çekmekten rahatsız olmam	.55				

Notlar: Varimax döndürmesiyle temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır; KMO örneklem yeterliliği ölçütü
0.819'dur; Bartlett Testi (4709.588 p < 0.000) anlamlıdır; * işareti, tersine kodlanmış ifadeleri göster-
mektedir.

Çizelge 6, kurumdan ayrılma niyetini belirlemeye yönelik Logistik Regres-
yon Analizinin sonuçlarını göstermektedir. Bu analizde ayrılma niyeti bağımlı
değişken olarak kullanılmış olup Likert ölçeğine göre ölçülen değişken yeniden
0 (kurumdan ayrılmayı düşünmeyenler) ve 1 (kurumdan ayrılmayı düşünenler)
olarak kodlanmıştır.⁹

⁹ Logistik Regresyon Analizi'nin seçilmesinin nedeni araştırmada kullanılan değişkenlerin bir kısmının nor-
mallik (*normality*) ve doğrusallık (*linearity*) varsayımlarını karşılamamasıdır.

Çizelge 5. Örgütten Ayrılma Niyetine Etki Eden Etmenlerin Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Cinsiyet	1																
2. Yaş	0.07	1															
3. Mesleki Tecrübe	0.04	0.91**	1														
4. Medeni Durum	0.03	0.44**	0.44**	1													
5. Mesleki Unvan	0.16*	-0.08	-0.14*	-0.06	1												
6. Eğitim Düzeyi	-0.10	0.00	0.00	0.07	-0.41**	1											
7. Meslek Hakk. Önceki Bilgi	-0.10	-0.02	-0.03	0.03	-0.17*	0.12*	1										
8. Duygusal Denge	-0.13*	-0.03	-0.03	-0.03	-0.05	-0.04	0.13*	1									
9. Sorumluluk	-0.07	0.14*	0.20**	0.16*	0.07	0.01	-0.01	0	1								
10. Yeniliklere Açık Olma	-0.11	-0.05	-0.08	-0.10	0.13*	0.01	0.08	-0.01	0.06	1							
11. Uyumluluk	0.17**	-0.03	0.00	0.07	0.08	-0.05	-0.09	0	0.02	0.04	1						
12. Dışadönüklük	0.03	-0.18**	-0.15*	-0.10	0.02	0.05	0.07	0.04	0	-0.02	-0.05	1					
13. Kurum Politikaları	0.01	-0.08	-0.08	-0.04	0.44**	-0.13*	0.03	0.02	0.20**	0.25**	0.06	0.12	1				
14. İşle İlgili Hususlar	0.03	-0.08	-0.14*	-0.08	0.25**	-0.14*	-0.07	-0.24**	-0.13*	-0.01	0.02	-0.01	-0.06	1			
15. Kurumsal Ortam	-0.14*	-0.14*	-0.09	-0.05	0.00	-0.04	0.08	-0.11	0.10	0.21**	0.14*	0.10	0.04	0.01	1		
16. Özlük Hakları	-0.00	0.08	0.06	0.00	0.13*	-0.08	-0.08	-0.12	0.19**	0.06	0.03	0.04	-0.03	-0.03	0.05	1	
17. Örgütten Ayrılma Niyeti	-0.15*	-0.16*	-0.17*	-0.08	0.12	0.01	0.02	0.04	0.05	0.00	0.00	-0.01	0.16*	0.00	0.09	0.09	1

*; ** işaretleri Spearman korelasyon analizinde sırasıyla, %05 ve %01 düzeylerinde anlamlılığı göstermektedir.

Çizelge 6. Örgütten Ayrılma Niyeti İle İlgili Logistik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Kurumdan Ayrılma Niyetini Taşıma	
	B	Standart Hata
1 Cinsiyet	-1.141**	.443
2 Yaş	-.022	.087
3 Medeni Durum	-.474	.511
4 Mesleki Tecrübe	-.052	.083
5 Mesleki Unvan	.573	.415
6 Eğitim Düzeyi	1.190*	.666
7 Meslek Hakkında Önceki Bilgi	.079	.172
8 Duygusal Denge	.130	.194
9 Sorumluluk	.088	.192
10 Yeniliklere Açık Olma	-.165	.206
11 Uyumluluk	.208	.185
12 Dışadönüklük	.151	.202
13 Kurum Politikaları	.545**	.233
13 İşle İlgili Hususlar	.307	.213
15 Kurumsal Ortam	.428**	.181
16 Özlük Hakları	.337*	.173
Sabit	1.756	2.961
Model Ki- kare	56.884***	
Gözlem Sayısı	278	
-2 Log Likelihood	198.921	
Nagelkerke R ²	.308	

*; **, *** işaretleri, sırasıyla %10, %05 ve %01 düzeylerinde anlamlılığı göstermektedir (çift kuyruklu).

Çizelge 6'dan görüldüğü gibi genel Ki-kare testi istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0.01). Dört değişken; cinsiyet (p < 0.05), eğitim düzeyi (p < 0.10), kurum politikalarıyla ilgili hususlar (p < 0.05), kurumsal ortam ile ilgili hususlar (p < 0.05) ve özlük hakları ile ilgili hususlar (p < 0.10) bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetindeki değişimin %30'unu açıklamaktadır. Kişilik özellikleri ile ilgili değişkenler Logistik Regresyon ve Çizelge 5'teki Korelasyon analizlerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bulgulardan hareketle; Hipotez 1, Hipotez 2, Hipotez 3, Hipotez 4 ve Hipotez 5 kabul edilmemiştir. Dolayısıyla, Maliye Bakanlığı vergi inceleme elemanlarının kişilik özelliklerinin kurumdan ayrılma niyeti taşıma ihtimali üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ve kişilik özellikleri ile kurumdan ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonuçlarına varılmıştır.

Çizelge 6'daki Logistik Regresyon analizi sonucunda cinsiyet (p < 0.05) ve eğitim düzeyi (p < 0.10) meslek elemanlarının kurumdan ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Kore-

lasyon analizinde ise cinsiyetin ($p < 0.05$) işten ayrılma niyetiyle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkide olduğu; ancak eğitim düzeyi değişkeni pozitif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, cinsiyeti kadın olan meslek mensuplarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimalinin düşük olduğu, meslek mensubunun eğitim seviyesinin artması ile beraber kurumdan ayrılma niyeti gösterme olasılığının arttığı anlaşılmaktadır. Buna göre, Hipotez 6 ve Hipotez 10 kabul edilmiştir. Çizelge 6'daki Logistik Regresyon analizi sonucunda mesleki gereklilikler hakkında önceki bilgi, mesleki unvan ve eğitim dışındaki diğer demografik değişkenler negatif işaretlidir. Bunun anlamı cinsiyetin kadın olması, yaşın kırk yaş ve üzeri olması, mesleki tecrübenin 15 yıldan fazla olması ve evli olunması kurumdan ayrılma olasılığını azaltmaktadır. Ancak cinsiyet ve eğitim düzeyi dışındaki yaş, mesleki tecrübe ve mesleki gereklilikler hakkında önceki bilgi değişkenleri Logistik Regresyon Analizi'nde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuçlar Çizelge 5'deki Korelasyon analiziyle de paralellik göstermektedir. Korelasyon analizi çizelgesinde de cinsiyetin kadın olması, yaşın kırk yaş ve üzeri olması, mesleki tecrübenin 15 yıldan fazla olması ve evli olunması ile kurumdan ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Ancak cinsiyet, yaş ve mesleki tecrübe dışındaki diğer demografik değişkenler Korelasyon analizinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla yaş, medeni durum, mesleki tecrübe, mesleki unvan ve mesleki gereklilikler hakkında önceki bilgi ile ilgili olan hipotezler sırasıyla; Hipotez 7, Hipotez 8, Hipotez 9, Hipotez 11 ve Hipotez 12 kabul edilmiştir.

Çizelge 6'daki Logistik Regresyon Analizi sonuçlarına göre; kurum politikaları ve kurumsal ortamla ilgili değişkenlerin "B" katsayılarının 0.05 seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre kurum politikaları ve kurumsal ortamla ilgili olumsuz hususların bulunması kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimalini artırmaktadır. Dolayısıyla Hipotez 13 ve Hipotez 14 kabul edilmiştir. Bu değişkenlerle ilgili olarak Korelasyon analizi çizelgesindeki kurum politikalarıyla işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve 0.05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu; ancak kurumsal ortamla işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Böylece, Korelasyon analizi çizelgesindeki sonuçların da bu bulguları bir derece desteklediği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, iş ile ilgili hususlar değişkeninin Logistik Regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı ve ancak pozitif işaretli olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi çizelgesinde de iş ile ilgili hususlarla işten ayrılma niyeti arasında pozitif fakat istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, Hipotez 15 reddedilmiştir. Son olarak, Çizelge 6'daki Logistik Regresyon analizinde özlük hakları ile ilgili hususların "B" katsayısı pozitif ve 0.10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Buna göre özlük hakları ile ilgili olumsuz hususların bulunması ku-

rumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimalini artırmaktadır. Dolayısıyla, Hipotez 16 kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde çalışanların gönüllü işten ayrılmaları hem araştırmacıları hem de yöneticileri ilgilendiren önemli bir konudur. Örgütlerden gönüllü ayrılmalar, ister kamu sektörüne isterse özel sektörde olsun, ayrılışın olduğu kuruluş açısından bir kayıptır. Çünkü örgütten ayrılan çalışanların araştırılıp bulunmaları, seçilmeleri, eğitilmeleri, kurumun kültürüne alıştırmaları ve profesyonel eleman haline getirilmeleri para, bilgi ve zaman maliyeti oluşturmaktadır. Bunun yanında, kamu kuruluşlarında çalışan bir personelin buradan ayrılıp özel sektör kuruluşlarına gitmesi kamu kaynaklarının dolaylı biçimde bu kuruluşlara aktarılması olarak görülebilir. Özel sektör kuruluşlarında çalışan birinin buradan ayrılarak başka bir kuruluşa gitmesi, bu personele yapılan beşeri sermaye yatırımının boşa gitmesinin yanında, örgütün rekabet avantajı sağlamasında, varlığını devam ettirmesinde gerekli olan entelektüel sermayenin bir kısmının bu kişi aracılığıyla rakiplerin eline geçmesi sonucunu da doğurabilir. O nedenle, özellikle son yıllarda personel devir hızının yüksekliği örgütlerin finansal performansına, verimliliğine, etkinliğine ve genel olarak başarısına yaptığı olumsuz tesir ile dikkat çeken önemli bir konudur.

Bu çalışma, örgüt koşullarının, demografik özelliklerin ve kişilik özelliklerinin örgütten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmak üzere gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada, çalışanların örgütten ayrılma niyetine sahip olmaları üzerinde etkisi olan hususlar Joseph ve arkadaşlarının (2007) çalışmasına dayanarak; dış çevresel etmenler (iş gücü piyasası, ulusal kültür), örgüt ile ilgili etmenler (yapılan işin doğası, insan kaynakları politika ve uygulamaları) ve çalışan birey ile ilgili etmenler (demografik özellikler ve kişisel özellikler) olarak üç grupta toplanmıştır. Araştırmaya konu olan vergi inceleme görevlileri için genelde özel sektörde fırsatların ve talebinin varlığı göz önünde bulundurularak, işgücü piyasasının durumu gibi dış çevresel etkenler kapsam dışı bırakılarak son iki etmenin örgütten ayrılma niyetine etkisi üzerinde durulmuştur.

Araştırmaya katılanların verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına göre, vergi inceleme elemanlarını kurumdan ayrılmaya yönelten örgüt ile ilgili etmenler içinde, emeklilik imkânlarının ve maaş düzeyinin yetersizliği; mesleki kariyer olanaklarının yetersizliği; denetim birimleri arasındaki uyumsuzluk; sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklerin ortaya konulabileceği bir ortamın olmayışı çok önemli hususlar olarak öne çıkmaktadır. Bunlardan sonra, uygulanabilir bir ödüllendirme stratejisinin olmayışı, sosyal imkânların yetersizliği, mesleki yetki ve sorumluluğun eşit olmayışı, fiziki koşulların yetersizliği, vergi incelemelerinde plan ve koordinasyon eksikliği, iş tatmininin yetersizliği, iş yükünün fazlalığı ve turne dönemlerindeki gündelik ve gider karşılıklarının yetersizliği mes-

lek mensuplarını kurumdan ayrılmaya yönelten önemli hususlar olarak belirlemektedir.

Vergi inceleme elemanlarını kurumdan ayrılmaya yönelten örgüt ile ilgili etkenleri faktör analizine tabi tuttuğumuzda, kurumsal politikalar ile ilgili hususlar, iş ile ilgili hususlar, kurumsal ortam ile ilgili hususlar ve özlük hakları ile ilgili hususlar olarak gruplandırabileceğimiz faktörler ortaya çıkmaktadır. Elde edilen bu dört faktörün Logistik Regresyon Analizi sonucunda, kurum politikalarıyla ilgili hususların (örn. denetim birimleri arasındaki uyumsuzluk, sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklerin ortaya konulabileceği bir ortamın olmayışı); kurumsal ortam ile ilgili hususların (sosyal imkânların ve fiziki koşulların yetersizliği); ve özlük hakları ile ilgili hususların (maaş düzeyinin ve emeklilik olanaklarının yetersizliği) vergi inceleme elemanlarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimalini artırdığı belirlenmiştir. Yapılan iş ile ilgili hususların (örn. sürekli değişen mevzuatın takibinin zorluğunun, iş çeşitliliğinin fazlalığının) ise örgütten ayrılma ihtimalini etkilemediği görülmüştür. Bu sonuç, vergi inceleme elemanları kurumdan ayrıldığında da genelde aynı ya da benzer iş ve faaliyetleri gerçekleştireceklerinden ayrılma niyeti üzerinde etkili olmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Diğer taraftan, özlük haklarıyla ilgili hususların meslek mensuplarını kurumdan ayrılmaya yönelmesi sonucu beklenen bir sonuçtur. Çünkü Maliye Bakanlığı vergi inceleme elemanlarının göreceli olarak diğer kamu kurumlarındaki (Sermaye Piyasası Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, Sayıştay, Merkez Bankası vs.) benzer görevi yapan meslek elemanlarından son yıllarda daha düşük aylık maaş, emeklilik aylığı ve diğer imkânlara sahip oldukları bilinmektedir. Özlük haklarının yanında kurumsal ortam ve kurum politikalarıyla ilgili hususların meslek mensuplarını kurumdan ayrılmaya yönelmesi sonucu iş tatmini konusunu gündeme getirmektedir. Gerçi biz bu çalışmada iş tatminini spesifik olarak çeşitli boyutlarıyla doğrudan ölçmeyip dolaylı olarak belirlemeye çalıştıysak da; kurumdan ayrılmaya yönelten etkenlerin aritmetik ortalaması ve faktör analizi sonucunda ortaya çıkan etmenlerin doğası iş tatminsizliği konusunu çağrıştırmaktadır. Çünkü, iş tatmini yapılan işten, alınan ücretten, terfi imkanından, yönetim uygulamalarından ve iş arkadaşlarından memnuniyeti ifade eder (Smith vd., 1969). İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında önemli oranda negatif ilişki bulunduğu gerek meta-analiz çalışmalarında (Hom vd., 1992; Tett - Meyer, 1993; Griffeth vd., 2000) gerekse diğer araştırmalarda (Trevor, 2001; Abraham, 1999; Hwang - Kuo, 2006; Akın, 2007; Yazıcıoğlu, 2009) ortaya çıkmıştır. Öte yandan, özlük haklarıyla, kurumsal politikalarla ve kurumsal ortamlarla ilgili hususlar iş doyumunun yanında örgütsel aidiyeti ve bağlılığı da etkileyebilir (Özdevecioğlu, 2004; Çekmecelioğlu, 2006). Örgütsel bağlılığın düşük olması ise örgütten ayrılmayı veya ayrılma niyetini belirleyen önemli faktörlerden biridir (Griffeth vd., 2000; Ceylan - Demircan, 2002;

Özdevecioğlu, 2004). Netice itibarıyla, bu çalışmanın örgüt koşullarıyla ilgili sonuçlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili önceki araştırmaları dolaylı olarak desteklediği söylenebilir.

Çalışan birey ile ilgili etmenlerden demografik özelliklerle ilgili olarak sadece cinsiyet ve eğitim düzeyinin meslek elemanlarının kurumdan ayrılma niyeti gösterme ihtimali üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu Logistik Regresyon analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Daha açık bir ifadeyle, cinsiyeti kadın olan meslek mensuplarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimalinin düşük olduğu, meslek mensubunun eğitim seviyesinin artmasıyla kurumdan ayrılma niyeti gösterme olasılığının arttığı anlaşılmaktadır. Erkeklerin kadınlara göre işten ayrılma eğiliminin yüksekliği ile ilgili bu bulgu önceki bazı araştırmaların (Troutman vd., 2000; Cotton - Tuttle, 1986; March - Simon, 1958) sonuçlarını desteklemektedir. Çalışanların eğitim düzeyinin artışıyla örgütten ayrılma niyetinin arttığı (Trevor, 2001; Egan vd., 2004; Ceylan - Bayram, 2006) bulgusunu bu çalışma da desteklemektedir. Buna karşın, yaş, medeni durum, mesleki tecrübe, mesleki unvan ve mesleki gereklilikler hakkında önceki bilgi değişkenlerinin Logistik Regresyon analizinde kurumdan ayrılma niyeti gösterme ihtimali üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak, yapılan korelasyon analizinde yaşın kırkın üzerinde ve mesleki tecrübenin on beş yıldan fazla olması ile örgütten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise Ceylan ve Bayram (2006)'ın bulgusuyla paralellik göstermektedir. Meslek elemanlarının bekâr olması ve mesleki gereklilikler hakkında önceden bilgi sahibi olmasıyla örgütten ayrılma ihtimali arasında pozitif bir ilişki görülse de bu ilişkiler her iki analizde anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla, meslek elemanlarının medeni durumlarının ve mesleğe girişten önce meslek hakkında bilgi düzeylerinin örgütten ayrılma niyeti gösterme açısından önemli olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışan birey ile ilgili etmenlerden bir diğeri olan kişilik özelliklerinin meslek mensubunun kurumdan ayrılma niyetine etkisi ile ilgili değişkenler istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla, Maliye Bakanlığı vergi inceleme elemanları üzerinde kişilik özelliklerinin kurumdan ayrılma niyeti taşıma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Literatürde kişilik özelliklerinin işten ayrılma veya ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen mevcut üç meta-analiz çalışmasında da tam net bir sonucun olmadığı görülmektedir. Bu çalışmalardan ilkinde Barrick ve Mount (1991) işten ayrılma ile kişilik özellikleri arasında etki derecesi 0.2 ile 0.12 arasında değişen zayıf bir ilişki olduğunu belirlemiştir (duygusal denge (-.02), uyumluluk (-.09) sorumluluk (-.12), yeniliklere açık olma (.11) ve dışa dönüklük (.03). Salgado (2002) da mevcut birkaç çalışma üzerinde yaptığı meta-analizi sonucunda işten ayrılmanın beş büyük kişilik boyutlarının hepsiyle önemli oranda ilişkili olduğunu saptamıştır (duygusal denge (-.35), uyumluluk (-.22), sorumluluk (-.31), yeniliklere açık

olma (-.14) ve dışa dönüklük (-.20). Daha spesifik olarak, yazar işten ayrılma eyleminin duygusal dengesi düşük, içe dönük, yeniliklere açık olmayan, uyumsuz ve sorumsuz çalışanlar tarafından sergilenme eğiliminde olduğunu belirlemiştir. Ancak meta-analizindeki az sayıda korelasyondan dolayı sonuçların tam tersi durum da geçerli olabilir. Örneğin, Timmerman'ın (2008) çalışmasında yeniliklere açık olma (.20) ve dışadönüklükle (.15) işten ayrılma arasında anlamlı pozitif bir ilişki ortaya çıkarken diğer üç kişilik özeliği (duygusal denge (-.09), uyumluluk (-.11), sorumluluk (-.06) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Timmerman (2008) sonuçların tutarsızlığında seçilen örneklem mesleği ve cinsiyetinin farklılığının etkili olduğunu ve bunların ileriki çalışmalarda ılımlayıcı (*moderatör*) değişken olarak kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Yukarıdaki meta-analiz çalışmaları gibi fiili örgütten ayrılmayı değil de, örgütten ayrılma niyeti ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen meta-analiz çalışmasında Zimmerman (2008); işten ayrılma niyeti ile kişilik özelliklerinden duygusal dengelik (-.29), sorumluluk (-.16), uyumluluk (-.13) ve dışadönüklük (-.12) arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğunu; ancak yeniliklere açıklık (.01) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirlemiştir. İşten ayrılma niyeti ile kişilik özellikleri arasındaki korelasyonların düşüklüğünü Timmerman gibi Zimmerman da başka ılımlayıcı değişkenlerin dikkate alınması gerektiği yönünde yorumlamaktadır. Bu çalışmada meslek mensubunun kurumdan ayrılma niyetine kişilik özelliklerinin etkisi ile ilgili gerek Logistik Regresyon gerekse korelasyon analizlerindeki sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı olmasa da; bu analizlerde duygusal denge, sorumluluk ve uyumluluk kişilik özellikleri önceki çalışmaları desteklemeyen pozitif işaretli katsayılarla sahiptir. Yine istatistiksel olarak anlamlı olmasa da diğer iki kişilik özelliğinin belirtilen analizlerdeki katsayı işaretleri bazı çalışmaların sonucunu desteklemekte bazılarını ise desteklememektedir. Bu çalışmada gerek korelasyonların düşüklüğü, gerekse sonuçların anlamlı ve beklenen doğrultuda çıkması; kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyetinde gerçekten önemli olmaması çıkarımının yanında araştırmaya katılanların kişilik özelliklerini tam yansıtmamış olmaları veya kişiliği ölçmede kullanılan ölçeğin geçerlilik düzeyinin düşük olması ihtimallerini de gündeme getirmektedir.

Politika Önerileri

Kamu gelirlerinin büyük bir kısmını vergi gelirleri oluşturmaktadır. Vergi gelirlerinin zamanında ve tam olarak toplanabilmesi için vergilendirmede etkinliğin ve verimliliğin sağlanması gerekir. Vergilendirmede etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasının temel şartı vergi denetimine gereken önemin verilmesidir. Çağdaş bir sistem olan beyana dayalı vergi sisteminin etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmesi, vergi denetiminin etkinliğine bağlıdır. Denetimin etkinliği öncelikle bu konuda yetiştirilen ve istihdam edilen vergi inceleme elemanlarının

kurumsal devamlılığının sağlanabilmesi ile mümkündür. Maliye Bakanlığı'nın son derece titiz sınavlardan geçirerek mesleğe aldığı ve yetiştirilmelerinde azami özen ve dikkat gösterdiği vergi inceleme elemanları, hem Bakanlık ve hem de Türk kamu idaresi için önemli birer entelektüel sermaye unsurudur. Bu bakımdan, vergi inceleme elemanlarının kurumdan gönüllü ayrılışının nedenlerini saptamak ve çözüm önerileri geliştirmek, idarecilere bu ayrılışları engelleme yönünde önlem almaları konusunda değerli veriler sağlayacaktır. Meslek mensuplarının kurumdan gönüllü ayrılışının nedenleri üzerinde yukarıda durulmuştur; kurumdan ayrılışların önlenmesi için bu araştırmanın sonuçlarına göre bazı önerilerde bulunmak mümkündür.

İlkin, vergi inceleme elemanlarının iş doyumunu artırmaya dönük uygulamaların hayata geçirilmesi yoluna gidilebilir. Bunun için meslek elemanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyabileceği bir ortamın oluşturulmasına; sosyal ihtiyaçlarını giderebileceği etkinliklere katılma fırsatını sağlayan sosyal imkânların geliştirilmesi ve örgüt ikliminin yumuşatılarak sosyal ilişkilerin canlandırılmasına; bina, oda tefrişi ve demirbaş gibi fiziki koşulların iyileştirilmesine dönük uygulamalar hayata geçirilebilir. Bu uygulamalar kurum çalışanlarının saygınlığının daha da artırılmasına, kurumsal aidiyet ve bağlılık duygularının kuvvetlenmesine katkı sağlayabilecektir. İkinci olarak, meslek elemanlarının tamamına yönelik kariyer planlamasının gerçekleştirilmesi ve kariyerlerinin belirli aşamasında denetimden farklı görevlerde meslek elemanlarının görev yapabileme imkânının sağlanmasına yönelik düzenlemeler yapılabilir. Bu uygulama, mesleğin belirli bir süre yapılabileceği düşüncesine ve uzun turne dönemleri dolayısıyla yaşanan ailevi sorunlara çözüm olarak düşünülebilir. Üçüncü olarak, denetim birimleri arasındaki uyumsuzluğun nedeni olan çok başlı yapının ortadan kaldırılarak denetim birimlerinin tek bir çatı altında toplanması bu uyumsuzluğu gidereceği gibi vergi incelemesiyle ilgili plan ve koordinasyon eksikliğinin giderilmesine de katkı sağlayabilecektir. Dördüncü olarak, yapılan işlerin nitelik ve nicelik açısından değerlendirilerek belirli performans kıstasları çerçevesinde bir ödüllendirme sistemi oluşturulabilir. Örneğin, her başarılı bir iş veya dönemin ardından bu başarıyı çağrıştıracak çeşitli ödüller verilebilir. Beşinci olarak, meslek elemanlarının mesleki yetki ve sorumluluklarının eşit olmasını sağlayacak düzenlemeler yapılabilir. Altıncı olarak, meslek elemanlarının maaş ve emeklilik gibi özlük haklarındaki iyileştirmeler (ya da benzer görevi yapan diğer kurumların meslek elemanlarının düzeyine yükseltmeler) Maliye Bakanlığı'ndaki personel kaybını azaltabilir. Çünkü kurumundan ayrılan meslek elemanı genelde burada aldığı maaş ve diğer ödemelerden daha fazlasını elde etmek için ayrılmaktadır. Yedinci olarak, meslek elemanlarının iş yüklerinin azaltılmasına yönelik olarak vergi dairelerince her bir vergi uyumsuzluğunun incelemeye sevkinden önce vergi idaresi içerisinde mükellef ile birlikte çözüme kavuşturulması; mükelleflerin vergisel yükümlülüklerine gönüllü uyumunu teş-

vik edici politikaların geliştirilmesi iş yükünü azaltacağı gibi mükellefin zaman ve para kaybını da en aza indirgeyebilecektir. Sekizinci olarak, vergi incelemesinde sektörel ihtisaslaşmaya gidilmesi sürekli değişen mevzuatın takibini kolaylaştırabileceği gibi iş çeşitliliğinin fazlalığından kaynaklanan yılgınlığı da azaltabilecektir. Dokuzuncu olarak, meslek elemanının arkasında güvenebileceği bir idari kadronun varlığı meslek elemanına yönelik değişik kişi ve gruplardan gelebilecek baskılara karşı meslek elemanın dik durmasını sağlayarak mesleki devamlılığı mümkün kılacaktır. Onuncu ve sonuncu olarak, cinsiyeti kadın olan meslek mensuplarının kurumdan ayrılma niyetine sahip olma ihtimallerinin düşük olduğu bu çalışmayla ortaya çıktığına göre, kurumdaki kadın meslek elemanı sayısında artırılabilir.

İleriye Dönük Araştırma Önerileri

Bu çalışmada, çalışanları örgütten ayrılmaya iten örgütle ilgili faktörlerden Maliye Bakanlığı'nın bazı insan kaynakları uygulamaları dikkate alınmış; örgütün kültürü, stratejisi ve yapısının örgütten ayrılmaya etkisi analize tabi tutulmamıştır. İleriki çalışmalarda Maliye Bakanlığı'nın genel stratejisi ile bağlantılı olarak insan kaynakları yönetimi stratejisi ve örgüt kültürü ayrıca irdelenebilir. Öte yandan, bu çalışmada çalışanları işten ayrılmaya yönelten kişisel faktörlerden demografik ve kişisel özellikler dikkate alınmış; iş stresi, iş tatmini ve bir dereceye kadar örgütsel bağlılık dolaylı olarak belirlenmeye çalışılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda bunlar gibi psikolojik etmenler doğrudan incelenerek analize tabi tutulabilir. Bunun yanında, gelecekte yapılacak bir çalışmanın tüm vergi inceleme birimlerinin katılımlarının sağlanarak yürütülmesi meslek mensuplarının kurumdan ayrılma niyetlerine etki eden faktörlerin daha kapsamlı bir çerçevede tespitine imkân sağlayabilir. Diğer taraftan, araştırmaya sayı itibarıyla daha fazla olan vergi denetmenlerinin, hesap uzmanlarına nispetle daha fazla katılımı analiz sonuçlarını yönlendirici olmuştur; ileriki çalışmalarda daha dengeli bir örneklem seçimi yapılabilir. Öte yandan, çalışmada veri toplama aracı olarak sadece anket tekniğinden faydalanılmıştır; gelecekte yapılacak çalışmalarda anketle birlikte mülakatlar gibi nitel yöntemlerden de yararlanılabilir. Ayrıca, bu çalışmaya benzer bir çalışma kurumdan ayrılmış meslek mensupları üzerinde yapılırsa, ayrılma niyetine etki eden unsurların gerçekten ayrılmaya neden olan unsurlar ile karşılaştırılması suretiyle daha sağlıklı sonuçlar ortaya konulabilecektir. Ancak, böyle bir çalışmada veri toplamanın güçlüğü dikkate alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abraham, Rebecca (1999), "The Relationship between Differential Inequity, Job Satisfaction, Intention to Turnover and Self-Esteem", *The Journal of Psychology*, Vol. 133, No: 2, p. 205-215.
- Akın, Adnan (2007), "Muhasebe Meslek Mensuplarında İş Tatmini İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Cilt 34, s.144-151.
- Allen, David G. - Weeks, Kelly P. - Moffitt, Karen R. (2005), "Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No: 5, p. 980-990.
- Arnold, John - Davey, Mackenzie Kate (1999), "Graduates' Work Experiences as Predictors of Organizational Commitment, Intention to Leave and Turnover: Which Experiences Really Matter?", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48, No: 2, s. 211-238.
- Barrick, Murray R. - Mount, Michael K. (1991), "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 44, p.1-26.
- Barrick, Murray R. - Mount, Michael K. (1996), "Effects of Impression Management and Self-Deception on the Predictive Validity of Personality Constructs", *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No: 3, p. 261-272.
- Barrick, Murray R. - Zimmerman, Ryan. D. (2005), "Reducing Voluntary, Avoidable Turnover through Selection", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No: 1, p. 159-166.
- Çakar, Demircan Nigar - Ceylan, Adnan (2005), "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s.52-66.
- Cascio, Wayne. F. (2000), *Costing Human Resources*, Cincinnati, South-Western.
- Çekmecelioğlu, H. (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.8, Sayı. 2, s.153-168.
- Ceylan, Adnan - Demircan, Nigar (2002), "Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Dergisi/ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, Cilt 3, Sayı 1, s.57-70.
- Ceylan, Canan - Bayram, Nuran (2006), "Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 20, Sayı. 1, s. 105-120.
- Costa, Paul T. - McCrae, Robert R. (1985), *The NEO Personality Inventory Manual*, Psychological Assessment Resources, Odessa.

- Cotton, John L. - Tuttle, Jeffrey M. (1986), "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *Academy of Management Review*, Vol. 11, s. 55-70.
- Deniz, Arzu (2007), *Kişilik Özellikleriyle Algulanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Drew, Jacqueline - Carless, Sally A. - Thompson, Briony M. (2008), "Predicting Turnover of Police Officers Using The Sixteen Personality Factor Questionnaire", *Journal of Criminal Justice*, Vol. 36, p. 326-331.
- Egan, Toby Marshall - Yang, Baiyin - Bartlett, Kenneth R. (2004), "The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15. No: 3, p. 279-301.
- Goldberg, Lewis R. (1990), "An Alternative 'Description of Personality': The Big Five Factor Structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, No: 6, p.1216-1229.
- Goldberg, Lewis R. (1992), "The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure", *Psychological Assessment*, Vol. 4, p.26-42.
- Griffeth, Rodger W. - Hom, Peter W. - Gaertner, Stefan (2000), "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management*, Vol. 26, p. 463-488.
- Gruza, Richard A. - Goldberg, Lewis R. (2007), "The Comparative Validity of 11 Modern Personality Inventories: Predictions of Behavioral Acts, Informant Reports, and Clinical Indicators", *Journal of Personality Assessment*, Vol. 89, No: 2, s. 167-187.
- Hackman, J. Richard - Oldham, Greg R. (1976), "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, p.250-279.
- Hatcher, Timothy (1999), "How Multiple Interventions Influenced Employee Turnover: A Case Study", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 10, No: 4, p. 365-382.
- Herzberg, Frederick I. (1968), "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, Vol. 46, No: 1, p. 53-62.
- Hom Peter W. - Caranikas, Walker F. - Prussia Gregory E. - Griffeth Rodger W. (1992), "A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, p. 890-909.
- Hom, Peter W. - Griffeth, Rodger W. (1991), "Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses", *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No: 3, p.350-366.
- Hom, Peter W. - Griffeth, Rodger W. (1995), *Employee Turnover*, South-Western, Cincinnati.
- <http://www.ipip.ori.org> (06.05.2009).
- <http://www.perger.gov.tr/istatistikler.php> (08.02.2009).
- <http://www.tdkterim.gov.tr/bts> (15.10.2009).
- Hui, Chun - Wong, Alfred - Tjosvold, Dean (2007), "Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80, p.735-751.
- Hwang, Ing-San - Kuo, Jyh-Huei (2006), "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention - An Examination of Public Sector Organizations", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 8, No: 2, p.254-259.
- Ito, Jack K. - Brotheridge, Céleste (2005), "Does Supporting Employees' Career Adaptability Lead to Commitment, Turnover, or Both?", *Human Resource Management*, Vol. 44, No: 1, p. 5-19.
- Jenkins, J. Michael (1993), "Self-monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, p. 83-91.
- John, O. - Donahue, E. - Kentle, R. (1991), *The Big Five inventory - Versions 4a and 54. Technical Report*, Institute of Personality Assessment and Research, Berkeley, CA.
- Joseph, Damien-Ng, Kok-Yee- Koh, Christine - Ang, Soon (2007), "Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development", *MIS Quarterly*, Vol. 31 No:3, p. 547-577.
- Lee, Thomas W. - Mitchell, Terencer R. (1994), "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover", *Academy of Management Review*, Vol.19, p. 51-89.
- Loi, Raymond, - Hang-yue, Ngo - Foley, Sharon (2006), "Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79, p.101-120.
- MacIntosh, Eric W. - Doherty, Alison (2009), "The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave", *Sport Management Review*, Yayında.
- Maertz, Carl P. - Griffeth, Rodger W. (2004), "Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research", *Journal of Management*, Vol. 30, No: 5, p. 667-683.
- March, James. G. - Simon, Herbert. A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
- Mlacic, Boris - Goldberg, Lewis R. (2007), "An Analysis of a Cross-Cultural Personality Inventory: The IPIP Big-Five Factor Markers in Croatia", *Journal of Personality Assessment*, Vol.88, No: 2, p.168-177.
- Mitchell, Terence R. - Holtom, Brooks C. - Lee, Thomas W. - Sablinski, Chris J., - Erez, Miriam (2001), "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, p.1102-1121.

- Mobley, William. - Griffeth, Rodger. - Hand, Herbert, - Meglino, B. (1979), "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, Vol. 86, p. 493-522.
- Mobley, William. H. (1977), "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No: 2, p. 237-240.
- Ordun, Güven (2004), "Beş Temel Kişilik Özelliği ve Alt Faktörlerinin Analizine İlişkin Bir Çalışma", *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 33, Sayı 2, s. 47-71.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2004), "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 4, s. 97-115.
- Özgüven, İbrahim Ethem (2004), *Psikolojik Testler*, Pdrem Yayınları, Ankara
- Porter, Lyman W. - Steers, Richard M. (1973), "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, Vol. 80, No. 2, p. 151-176.
- Poyraz, Kemal - Kama, Bülent (2008), "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s.143-164.
- Rasch, Ronald. H. - Harrell, Adrian (1990), "The Impact of Personal Characteristics on the Turnover Behavior of Accounting Professionals", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 9, No: 2, p. 90-102.
- Riggle, Robert J.- Edmondson, Diane R.- Hansen, John D. (2009), "A Meta-Analysis of the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research", *Journal of Business Research*, Vol. 62, p.1027-1030.
- Rosin, M. - Korabik, Karen (1991), "Workplace Variables, Affective Responses and Intention to Leave among Women Managers", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 64, p. 317-330.
- Salgado, Jesus (2002), "The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.10, No:1/2, p.117-125.
- Smith, Patricia Cain - Kendall, Lorne M.- Hulin, Charles L. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Rand-McNally, Chicago.
- Somer, Oya - Korkmaz, Mediha - Tatar, Arkun (2002), "Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi -I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması", *Türk Psikoloji Dergisi*, Vol. 17, No. 49, s. 21-33.
- Somer, Oya - Goldberg, Lewis. R. (1999), "The Structure of Turkish Trait Descriptive Adjectives", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.76, No: 3, p. 431-450.
- Tett, Robert. P. - Meyer, John. P (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention; Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, Vol. 46, p. 259-293.

- Timmerman, Thomas A. (2006), "Information Exchange Article: Predicting Turnover with Broad and Narrow Personality Traits" *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 14, No: 4, p. 392-399.
- Trevor, Charle O. (2001), "Interactive Effects among Actual Ease of Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, p. 621-638.
- Troutman, Coolen S. - Burke, Kimberly Gladen - Beler, Jesse D. (2000), "The Effects of Self-Efficacy, Assertiveness, Stress, and Gender on Intention to Turnover in Public Accounting", *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 16, No: 3, p. 63-74.
- Tütüncü, Özkan (2000), "Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4, s. 106-120.
- Wasti, S. Arzu (2003), "Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.76, p. 303-321.
- Yazıcıoğlu, İrfan (2009), "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 30, s. 235-249.
- Yüksel, İhsan (2006), "Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi ile İlişkisi", *İşletme Dergisi/ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, Cilt 35, Sayı 1, s. 7-32.
- Zimmerman, Ryan D. (2008), "Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model", *Personnel Psychology*, Vol. 61, No: 2, p. 309-349.