

**T.C.  
NUH NACI YAZGAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞE ADANMIŞLIĞIN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan  
Hande ENDİRLİK**

**Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR**

**Haziran 2019  
KAYSERİ**



**T.C.  
NUH NACİ YAZGAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞE ADANMIŞLIĞIN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan  
Hande ENDİRLİK**

**Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR**

**Haziran 2019  
KAYSERİ**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Hande ENDİRLİK



## YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

“İşe Adanmışlığın Kişi-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisi” adlı Yüksek Lisans Tezi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

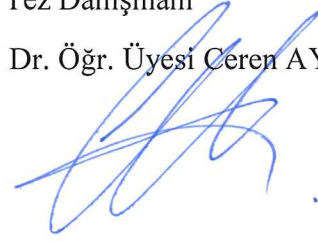
Tezi Hazırlayan

Hande ENDİRLİK



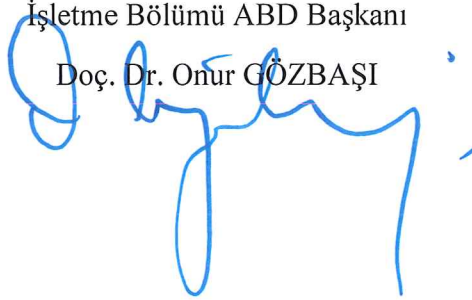
Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR



İşletme Bölümü ABD Başkanı

Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI



## KABUL VE ONAY SAYFASI

Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR danışmanlığında Hande ENDİRLİK tarafından hazırlanan “İşe Adanmışlığın Kişi-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

21/06/2019

(Tez savunma sınav tarihi yazılacaktır.)

### JÜRİ:

Danışman :Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR  
Üye :Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN  
Üye :Dr. Öğr. Üyesi Hayrettin UZUNOĞLU

.....  
A. Asuman Akdoğan  
.....

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 28.06.2019 tarih ve 2019/019-1 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

28/06/2019

Doc. Dr. Çiğdem GÖZBAŞI  
Enstitü Müdürü  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Tez yazım sürecimde her daim desteğini hissettiğim değerli hocam, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Doç. Dr. Onur GÖZBAŞI'na ve bu çalışmaya fikirleriyle değer katan, pozitif bakış açısı ile bu süreçte bana hem destek hem de örnek olan değerli hocam, tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca benim için emek verip beni yetiştiren kıymetli anneannem Gülsen TOK'a ve en büyük motivasyon kaynağım olan sevgili eşim Yılmaz ENDİRLİK'e, desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım (31.05.2019).

Hande ENDİRLİK



# İŞE ADANMIŞLIĞIN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**Hande ENDİRLİK**

**Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2019**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR**

## ÖZET

Ekonominin en değerli kaynağı olan insan kaynağı; bulunduğu örgütte, çevresinde ve endüstride büyük farklar yaratabilme potansiyeline sahiptir. Bu farklar olumlu olabileceği gibi olumsuz yönde de olabilmektedir. Bu farkları birbirinden ayıran faktörlerden biri de çalışanların işe adanmışlığıdır. İşe adanmışlık kavramı, tarihi çok eskilere dayanmamakla birlikte; insan kaynakları, yönetim, kişisel gelişim ve kariyer planlaması gibi alanları yakından ilgilendirmekte, işveren ve çalışan için oldukça kritik noktalara değinmektedir. Örgütlerin hızlı değişimlerin yaşandığı yoğun bir rekabet ortamı içinde başarılı olarak varlıklarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları insan kaynaklarının amaç, hedef ve değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlu olması gerekmektedir. Kişi-örgüt uyumu olarak adlandırılan bu durum, değişimlere ayak uydurabilmek için iş gücünü esnek tutmak ve onların örgütsel bağlılıklarını sürdürmek gibi konular açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı işe adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda Kayseri ilindeki 330 banka çalışanı ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan çalışmanın veri toplama yöntemi anket tekniğidir. Kullanılan ölçekler, işe adanmışlık için Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından, kişi-örgüt uyumu için ise Netemeyer ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilmiş olan ölçeklerdir. Önerilen hipotezler, SPSS paket programı kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, işe adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Aynı zamanda işe adanmışlığın alt boyutlarından olan dinçlik ve adanmışlığın da kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Anahtar Kelimeler:** İşe adanmışlık, kişi-örgüt uyumu, değer uyumu.



# **THE EFFECT OF JOB ENGAGEMENT ON PERSON- ORGANIZATION FIT**

**Hande ENDİRLİK**  
**Nuh Naci Yazgan University, Institute of Social Sciences**  
**Master of Business Administration with Thesis, June 2019**  
**Supervisor: Asst. Prof. Dr. Ceren AYDEMİR**

## **ABSTRACT**

Human, as the greatest resource of the economy, has a potential to make big differences both in his environment and in the industry. Job engagement is one of the main facts to distinguish whether if that difference will be in a good way or the opposite. The concept of job engagement may not have a long history, but still the content of this concept touches very critical topics for both employee and employer; and it's related to fields of human resources, personal development, and career planning. Today's world is a very competitive place where everything changes rapidly. If a company aims to remain successful in such an environment, it is important to know the necessity of congruence between the purposes, goals, and values of human resources and the values of the company. The congruence between abovementioned facts, namely the person-organization fit, is very important especially to be able to flex the labor and keep the employees committed to the company in order to keep up with the newest changes.

The main purpose of this paper is to determine the effect of the job engagement on the person-organization fit. Due to that reason, a research which covers 330 bank employees in the city of Kayseri has been executed. Quantitative research method is applied for the research and inventory technique has been used while collecting the data. To measure the job engagement the scale was Utrecht Work Engagement Scale (UWES) and the scale developed by Netemeyer et al. (1997) was used to measure the person-organization fit. SPSS has been utilized to test the proposed relations. According to the results of the research, job engagement has a meaningful effect on person-organization fit. Besides, it's been found that vigor and dedication -which are the sub-dimensions of job engagement- has a meaningful effect on person-organization fit as well.

**Keywords:** Job engagement, person-organization fit, value congruence.

# İÇİNDEKİLER

## İŞE ADANMIŞLIĞIN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Sayfa

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI .....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	ii
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

### 1. BÖLÜM

#### İŞE ADANMIŞLIK

1.1. İşe Adanmışlık Kavramı.....	3
1.2. İşe Adanmışlığın Tarihsel Gelişimi.....	5
1.3. İşe Adanmışlığın Önemi .....	6
1.4. İşe Adanmışlığın Boyutları.....	8
1.5. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler.....	8
1.6. İşe Adanmışlığın Sonuçları.....	10

### 2. BÖLÜM

#### KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU

2.1. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramı .....	12
2.2. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramının Önemi .....	13

<b>2.3. Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Benzer Kavramlar .....</b>	<b>14</b>
2.3.1. Kişi-Çevre Uyumuna .....	14
2.3.2. Kişi-Kültür Uyumuna .....	16
2.3.3. Kişi-İş Uyumuna .....	17
<b>2.4. Kişi-Örgüt Uyumuna Yaklaşımları .....</b>	<b>18</b>
2.4.1. Schneider'in Kişi-Örgüt Uyumuna Yaklaşımı.....	18
2.4.2. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumuna Yaklaşımı .....	20
2.4.3. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumuna Yaklaşımı.....	21
2.4.4. Cable ve Judge'ın Kişi-Örgüt Uyumuna Yaklaşımı.....	23
<b>2.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Ögeleri .....</b>	<b>24</b>
2.5.1. Değerlerin Uyumuna .....	24
2.5.2. Hedeflerin Uyumuna .....	25
2.5.3. Çevre ve Kültür Uyumuna.....	26
2.5.4. Kişiliğin Uyumuna .....	28
<b>2.6. Kişi Örgüt Uyumununun Sonuçları.....</b>	<b>29</b>

### **3. BÖLÜM**

#### **İŞE ADANMIŞLIĞIN KIŐİ-ÖRGÜT UYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİŐİ**

<b>3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2. Araştırmanın Sınırları .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3. Araştırmanın Yöntemi.....</b>	<b>32</b>
3.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	32
3.3.2. Evren ve Örneklem.....	32
3.3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	33
<b>3.4. Ölçekler .....</b>	<b>34</b>
3.4.1. Kişi-Örgüt Uyumuna Ölçeği.....	34

3.4.2. İşe Adanmışlık Ölçeği.....	34
3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	34
3.6. Verilerin Analizi .....	35
3.7. Araştırmanın Bulguları .....	35
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular .....	35
3.7.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..	37
3.7.3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	38
3.7.4. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular .....	39
3.7.5. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular .....	41
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>44</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>46</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>48</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>53</b>

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.	Örnekleme Hata Payına Göre Alınabilecek Örnekleme Büyüklüğünü Gösteren Tablo .....	33
Tablo 2.	Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	35
Tablo 3.	Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	36
Tablo 4.	Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	37
Tablo 5.	Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	38
Tablo 6.	Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları .....	40
Tablo 7.	İşe Adanmışlığın Kişi-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları .....	41
Tablo 8.	İşe Adanmışlığın Alt Boyutlarının Kişi-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları .....	41
Tablo 9.	Hipotezlerin Testine İlişkin Özet Tablo.....	42

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 1. Schneider’ın ASA Modeli .....	19
Şekil 2. Kişi-Örgüt Uyumu, Çeşitli Kavramsallaştırma Modeli.....	21
Şekil 3. Chatman’ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli .....	22
Şekil 4. Araştırma Modeli.....	32



## GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte küreselleşen dünyada her şey hızla değişmektedir. Bu değişiklikler, tüm sektörleri az veya çok etkilemekte, trendler yerini hızla daha iyiye, daha güncele ve daha yeniye bırakmaktadır. Bireyler, yeniliklerden anında haberdar olmakta ve talepleri de değişikliklerle doğru orantılı olarak değişmektedir. Bu durum piyasalarda kaçınılmaz olarak artan bir rekabet ile sonuçlanmaktadır.

Geçmişten günümüze değişmeyen, yöntemi ne olursa olsun her örgüt için önemini koruyan bir kavram olan yönetim, rekabet dolu günümüz dünyasında da örgütlerin kendilerini diğerlerinden benzersiz kılmaları yolunda kilit bir rol oynama potansiyeline sahiptir. Kaynakların verimli ve stratejik bir şekilde kullanılması, örgüt üyelerinin hedeflere ilişkin doğru bir şekilde bilgilendirilmesi, bu doğrultuda yönlendirilmesi ve koordine edilmesi gibi, çok çeşitli sorumluluklar içeren yönetimin en önemli ve esas kaynağı “insan”dır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminin niteliği ve verimliliği, örgütlerin geleceği için belirleyici faktörler arasında bulunmakta ve büyük önem arz etmektedir.

Örgütler, şartların değişken olduğu bir ortamda, misyonlarını ve vizyonlarını paylaşmaya hevesli, örgüte uyum sağlayan kişilerle hedeflerine daha hızlı ulaşabilmektedir. Kişi-örgüt uyumuna ilişkin birçok çalışmada, kişi ve örgüt arasındaki uyum sağlanamadığında, bunun kişinin örgütten ayrılmasıyla sonuçlanacağından bahsedilmektedir. Fakat, uygun şartlar ve alternatiflere sahip olunmaması halinde, bireyin örgütte kalmaya devam etmesi de ihtimaller dahilinde olacaktır. Bu durum karşısında birey tükenmişlik veya yıpranma yaşayabilmektedir. Örgüt üyesinin bireysel düzeyde tecrübe edeceği yıpranma ve tükenmişlik hallerinin, bulunduğu sosyal çevre, birim ve örgüt genelinde de birtakım olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmazdır. Örgütün bir üyesi olarak, örgüt performansı üzerinde direkt veya dolaylı olarak etkisi olan çalışanın tecrübe etmekte olduğu yıpranma ve tükenmişlik gibi olumsuz duygular, örgüt performansında düşüş veya müşteri memnuniyetsizliği gibi sorunlara yol açabilmektedir. Kişi-örgüt uyumu yüksek olduğunda bu olumsuzluklar ortadan kalkacak veya en aza inecektir.

İşe adanmışlık ve kişi-örgüt uyumu iki farklı kavram olmakla birlikte, birbirlerinden tamamen bağımsız değildir. Bu iki değişken birbirini etkileyebilen,

kişilerin farkındalığı dahilinde olsun veya olmasın, davranışlarına yansiyabilen faktörlerdir. Bu çalışma kapsamında, işe adanmışlık ve alt boyutlarının (dinçlik, yoğunlaşma, adanmışlık), kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu doğrultuda tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işe adanmışlık kavramı teorik olarak incelenmiştir. Bu bölümde işe adanmışlık ile ilgili olarak kavramın tanımı, önemi, tarihsel gelişimi, boyutları, işe adanmışlığı etkileyen faktörler ve işe adanmışlığın sonuçları ele alınmıştır. İkinci bölümde kişi-örgüt uyumu kavramı üzerinde durulmuştur. Bu bölümde kişi-örgüt uyumunun tanımı, önemi, kişi-örgüt uyumuna ilişkin benzer kavramlar, kişi-örgüt uyumu yaklaşımları, kişi-örgüt uyumunun ögeleri ve kişi-örgüt uyumunun sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise işe adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmanın amacı ve önemi, sınırları, yöntem, bulgular ile sonuç ve öneriler üzerinde durulmuştur.

Literatürde işe adanmışlık ve kişi-örgüt uyumunu tekil olarak veya farklı değişkenlerle inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmasına karşın, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, hazırlanan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



# 1. BÖLÜM

## İŞE ADANMIŞLIK

Çalışmanın ilk bölümünde işe adanmışlık kavramının genel bir çerçevesi çizilip; tanımı, tarihsel gelişimi, önemi ve boyutları, işe adanmışlığı etkileyen faktörler ve işe adanmışlığın sonuçları ele alınmıştır. Araştırmanın temel iki değişkenlerinden olan işe adanmışlık kavramının hem çalışan hem de işveren açısından arz ettiği önem, araştırmacıların bugüne dek konuyla ilgili yaptıkları teorik ve deneysel çalışmalar ile desteklenerek açıklanmıştır.

### 1.1. İşe Adanmışlık Kavramı

Dr. William Kahn, Academy of Management Journal'ın 1990 yılı Aralık sayısında yayınlanan makalesi ile ilk kez kullanıldığı bilinen kişisel adanmışlık kavramını; bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisinin aktif, tam iş performansına eşzamanlı yatırımını yansıtan çok boyutlu bir motivasyonel kavram olarak tanımlanmaktadır (Law, Wong ve Mobley'den aktaran Rich, Lepine ve Crawford, 2010).

Kahn (1990), bu kavramın ortaya çıkışını şu şekilde ifade etmiştir “*Psikologlar (Freud, 1922), toplum bilimciler (Goffman, 1961; Merton, 1957) ve grup teorisyenleri (Bion, 1961; Slater, 1966; Smith & Berg, 1987) insanların, halihazırda bulunan gruplara ve sistemlere üye olma konusunda kendiliğinden kararsız oldukları fikrini belgelemişlerdir ve dönüşümlü olarak üyeliklerden uzaklaşıp ardından bu üyeliklere geri dönerek kendilerini hem izolasyondan hem de meşguliyet içinde kaybolmaktan korumak istediklerini belirtmişlerdir. Bu gel-gitler kişilerin hem dahili karmaşalar ile hem de harici koşullarla baş edebilmesine olanak sağlar.*” Her iki durumu da ifade edebilmek, kişilerin kendilerini “ayarlamalarını” anlatan bu durumu tanımlayabilmek ihtiyacı sonucunda adanmışlık/angaje olma (personal engagement) ve kopma (personal disengagement) terimlerini geliştirmiştir.

Kahn (1990), çalışanların işe adanmışlığını ve bunun zıttı olan kopma halini incelediği çalışmasında, kişisel adanmışlığı “*örgüt üyelerinin kendilerini iş sıfatlarına bağlaması*” olarak betimlerken, kopma halini ise “*kişinin kendisini iş sıfatından ayırıp,*

*fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendisini savunma haline geçmesi” olarak tanımlamıştır.*

Kişisel olarak adanmayı ya da rollerinden ayrılmayı seçmeden önce, bireylerin kendilerine sorması muhtemel üç psikolojik koşul öneren Kahn (1990), bu koşulları şu şekilde sıralamıştır: (1) Kendimi bu performansa sokmam benim için ne kadar anlamlı? (2) Bunu yapmak ne kadar güvenli? ve (3) Bunu nasıl yapabilirim? Bu önermede, Goffman (1961), Maslow (1970) ve Alderfer (1972)’in çalışmalarından anlamlılık, güvenlik ve mevcut olma alanlarını çeken Kahn (1990), bir kişinin neden bağlılık gösterdiğini/angaje olduğunu tam olarak anlamayabilmek için bu faktörlerin önemli olduğunu belirtmiştir. Kahn (1990), anlamlılığı “rol performansında kendi kendine yatırımın geri dönüşünün verdiği olumlu his” olarak; güvenliği, bir kişinin kendisini “kişisel imajına, statüsüne veya kariyerine karşı korku veya olumsuz sonuçlar olmadan” gösterme yeteneği şeklinde tanımlamıştır. Kahn’ın bakış açısına göre, destekleyici örgütsel ortamlarda kişilerarası ilişkilerine güvenen bireyler risk alabilir, gerçek benliklerini ortaya koyabilir ve sonuçlarından korkmadan belki de başarısız bile olabilirler (Kahn, 1990). Belirtilen üç psikolojik durumdan sonuncusu olan mevcut olma hali ise, işin tamamlanması için “gerekli fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara sahip olma duygusu” olarak tanımlamıştır (Schuck, 2013).

Kahn (1990)’ın kişisel adanmışlık modelini deneysel olarak test eden ilk çalışma May, Gilson ve Harter (2004)’e aittir. Bu çalışmada, anlamlılığın, güvenliğin ve mevcut olma halinin adanmışlıkla önemli ölçüde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Rol uygunluğunun anlamlılık için, ödüllendirici meslektaş ve amir ile destekleyici ilişkilerin de güvenlik için pozitif öngörücüler olduğu öne sürülmüştür (Saks, 2006).

İşe adanmışlık kavramını literatüre kazandıran Kahn (1990) dışında da, yıllar içinde konu ile alakalı çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. İşe adanmışlık kavramının, insan kaynakları için öneminin altını çizip 2000’lerin başında yalnızca akademik dünyada değil, iş dünyasında da dikkatleri yeniden konu üzerine çekmeyi başaran Harter (2002) işe adanmışlığı “bireyin işe coşku ile katılımı ve memnuniyeti” şeklinde ifade etmiştir. Czarnowsky (2008) işe adanmış çalışanların, zihinsel ve duygusal olarak çalışmalarına yatırım yaparken aynı zamanda işverenlerinin başarısına katkıda bulduklarını ifade etmiştir (Czarnowsky’den aktaran Schuck, 2013). Bu tanımlardan bir diğeri olan, Wellins ve Concelman (2005)’a ait tanımda, işe adanmışlık “çalışanları daha yüksek (veya daha düşük) performans seviyeleri çıkarmaya zorlayan hayali güç” ve “bağlılık,

sadakat, verimlilik ve mülkiyetin birleşimi” olarak açıklanmıştır (Wellins ve Concelman’dan aktaran Macey ve Schneider, 2008). Schaufeli vd. (2002), işe adanmışlığın kuvvet, bağlılık ve kendini adama ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir zihinsel durum olarak ifade etmişlerdir.

Son yıllarda üzerinde yoğun şekilde araştırmalar yapılan bir diğer kavram olan tükenmişlik ile ilgili çalışmalar yapan Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001), işe adanmışlığı tükenmişliğin zıttı olarak tanımlamıştır. Maslach vd. (2001) işe adanmışlığı ayrıca “yüksek düzeyde aktivasyon ve zevkle karakterize edilen çalışanlarda kalıcı, pozitif, duygusal ve motivasyonel bir tatmin durumu” ifadeleri ile açıklamıştır (Maslach vd., 2001, s.417).

Kahn (1990) ve ardından pek çok araştırmacı, uygun olduklarını düşündükleri tanımlamalar ile farklı pencerelerden işe adanmışlığı açıklamaya çalışmışlardır. Yapılan tanımlamalar analiz edildiğinde, işe adanmışlığın çoğu zaman kaynağını bireyin işine karşı olan duygu ve düşüncelerinden alan bir “ruh hali” olarak ifade edildiği görülmektedir. Kahn (1990)’ın yaptığı deneysel çalışmada, bire bir görüşme yaptığı kişilere, çoğunluğu kişilerin işleri ile alakalı duygu ve düşüncelerini anlamaya yönelik sorular sorması da bunu doğrular niteliktedir.

## **1.2. İşe Adanmışlığın Tarihsel Gelişimi**

Maslach vd. (2001), tükenmişlik üzerine yaptıkları araştırma kapsamında, tükenmişliği, işe adanmışlığın “pozitif antitezi” olarak konumlandırımları onların çalışmalarını da işe adanmışlık alanına yönlendirinceye dek, Kahn tarafından 1990 yılında yapılmış olan deneysel araştırma, konu ile ilgili 2001 yılının başlarına kadar yapılmış olan tek çalışma olma özelliğini taşımıştır. Dolayısıyla, Kahn (1990) ve Maslach vd. (2001), işe adanmışlık alanında yapılmış olan ilk iki çalışmaya imza atmıştır. İşe adanmışlık ile alakalı en belirgin çalışmalardan biri de 2002 yılında yayınlanmıştır. Harter, Schmidt ve Hayes imzasını taşıyan bu çalışma, alanın ilklerinden biri olmasının yanı sıra, oldukça geniş bir kitle üzerinde yapılmış olan meta-analizler ile kişilerin adanmışlığını iş birimleri seviyesinde ölçebilmiş ve sonucunda işe adanmışlık konusuna alternatif bir bakış açısı getirmeyi başarmıştır. Çalışanların işe adanmışlığının, kârlılık ile ilişkilendirilmesinin önerildiği bu makale ile, Harter vd. (2002), işe adanmışlık konusunu iş dünyasında hızla artan bir ilginin odağı haline getirmeyi başarmışlardır (Harter’dan aktaran Schuck, 2013).

İşe adanmışlığı ve sonuçlarını kavramsallaştırmak ve test etmek için yapılan ilk akademik araştırma 2006 yılında Saks tarafından gerçekleştirilmiştir. Saks (2006)'tan önce, çalışan adanmışlığını, bu adanmışlığın sonuçlarına bağlayan tek çalışma kaynağı uygulayıcı literatür iken, Saks (2006), önceki işe adanmışlık teorileri, uygulayıcı literatür ve akademik topluluk arasında önemli bir köprü oluşturmayı başarmıştır. Saks (2006)'a göre, çalışan adanmışlığı bir sosyal değişim modeliyle geliştirilmiştir. İşe adanmışlık ile örgütsel adanmışlığı farklı adanmışlık türlerine ayıran ilk kişi de kendisi olmuştur. Sonuç olarak çalışan adanmışlığını “bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan, [bireysel rol performansı ile birlikte] farklı ve benzersiz bir yapı” olarak tanımlayan Saks (2006), bu tanım ile çalışan adanmışlığının bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden geliştirildiği fikrini ortaya koymuştur ve bu ifade ile önceki literatürü de kapsamaktadır (Saks'tan aktaran Schuck, 2013).

Kişisel adanmışlık ve işten kopuş kavramları 1990 yılından itibaren biliniyor olsa da, konuya ilginin artması ve farklı açılardan ele alınması 2000'li yılların başından itibaren yaşanmıştır. Üstelik artan bu ilgi, yalnızca akademik dünya ile sınırlı kalmamıştır. Son yıllarda işe adanmışlığının örgütsel başarı, çalışan çıktıları ve finansal performans üzerindeki olumlu etkilerinin bilinirliğinin artması ve örgütlerin konu üzerinde farkındalıklarının oluşması ile doğru orantılı olarak, işe adanmışlık ve tükenmişlik gibi kavramlara gösterilen ilgide de artış olmuştur (Saks, 2006, s.600). Bu nedenle de, yıllar içerisinde işe adanmışlığın farklı kavramlar ve değişkenlerle olan ilişkisi üzerinde çok sayıda araştırma yapılmış ve yapılmaya da devam edilmektedir.

### **1.3. İşe Adanmışlığın Önemi**

*“Adanmışlık, performans üzerinde çok büyük bir fark yaratabilir. Günümüzde bu, işverenler için en büyük ödüdür.”*

*Charles H. Watts.*

Globalleşen günümüz dünyasında; arz ve talep, opsiyonlar ve buna bağlı olarak da rekabet hızla artmaktadır. Şirketler de bu rekabet dolu arenada yer alabilmek için ellerindeki kaynakları en verimli şekilde kullanıp kâr maksimizasyonu ve sürdürülebilirliği ilke edinmektedirler. Bu kaynakların başında ise insan kaynağı yer almaktadır.

İşe adanmış bireyler psikolojik olarak mevcut, özenli, bağlı, entegre ve rol performanslarına odaklanmış olarak tanımlanmaktadır. Kendilerine ve başkalarına karşı açık, işlerine ve başkalarına bağlı ve benliklerini bir bütün olarak işe sunmaktadırlar. (Kahn, 1990). İşe adanmışlık, “eller, kafa ve kalp” e aktif ve tam iş performansı yatırımı yapmayı içeren bir durum olarak kabul edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995, s.10). Bu açıdan bakıldığında, işe adanmış çalışanlar aslında rekabetin yoğun olduğu bir dünyada, şirketleri rakiplerinden ayırabilecek en önemli faktörlerden biri olma potansiyeline sahiptir. İşe adanmış çalışanlar sürekli olarak daha üretken, kârlı, daha güvenli, daha sağlıklı ve işverenlerinden ayrılma olasılığı daha düşük olsa da, küresel işgücünün sadece %30'unun işe adanmış çalışanlardan oluştuğu tahmin edilmektedir. Bununla birlikte, işe adanmışlığın olumlu iş çıktıları ortaya koyan kanıtlara rağmen, çalışan bağlılığının azaldığı ve bugün çalışanlar arasında derinlemesine bir kopuş olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Bates, 2004 ve Richman, 2006'dan aktaran Saks, 2006, s.600). Konu üzerine yapılan ve alanında ekol haline gelmiş deneysel çalışmaların büyük bölümünün Kuzey Amerika'da gerçekleşmesi sebebiyle, genellemeler de çoğunlukla Amerikan toplumu üzerinden yapılabilmektedir. 2004 verilerine göre, Kuzey Amerika'da çalışanların çoğunun, işgücündeki Amerikalıların kabaca yarısı kadar bir topluluğun, tam olarak yapmakta oldukları işe adanmışlık hissetmediği ve bu “adanmışlık açığı”nın da aynı verilere göre çalıştıkları şirketlere bir yılda yaklaşık 300 milyar ABD doları tutarında verimlilik açığına mal olduğunu bildiren Saks (2006), bu verilere bakarak, işe adanmış çalışanların şirketlerde ve endüstride oluşturabileceği farkı öngörebilmenin mümkün olduğunun altını çizmiştir (Saks, 2006, s.600).

Örgüt ve endüstri alanında rakamlarla ifade edilen önemin yanı sıra, işe adanmışlığın çalışan tarafında da çeşitli olumlu çıktıları olduğu kanıtlanmıştır. İşe adanmışlık, bireyin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir ve bununla birlikte bireyin mutluluğuna da katkıda bulunmaktadır (Schaufeli vd., 2002, s.74). İş tatmini ise iş, yönetim tarzı ve ücret gibi konularda çalışanların tutumlarını etkilemektedir (Özyılmaz ve Süner, 2015, s.147). İş tatmini; kişinin işinden memnuniyet duyması ve zevk alması durumu şeklinde tanımlanmaktadır (Edwards ve Cable, 2009, s.657). İşe adanmışlığı yüksek çalışanlar kendilerini işlerine adadıkları için, belirtilen konulara ilişkin tutumlarının olumlu yönde olması beklenmektedir (Özyılmaz ve Süner, 2015).

#### 1.4. İşe Adanmışlığın Boyutları

İşe adanmışlık; dinçlik, kendini adama/adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen pozitif, tatmin edici, işle ilgili bir ruh hali olarak tanımlanan çok boyutlu bir yapı olarak kabul edilmiştir (González-Romá vd., 2006, s.166).

- **Dinçlik**; çalışırken yüksek seviyede enerji ve zihinsel esneklik, bir kişinin işine çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında bile işine sebat etmesi şeklinde nitelendirilmektedir (González-Romá vd., 2006, s.166). Detaylandırmak gerekirse dinçlik, çalışanın kendisini fiziksel olarak da enerjik hissetmesi, duygusal olarak güçlü olması, çaba göstermeye gönüllü olması, karşılaştığı güçlüklerle mücadele etmesi ve onlara karşı durması gibi durumları ifade etmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015, s.6).
- **Kendini adama/adanmışlık**; bir anlam, merak, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu olarak nitelendirilmiştir (González-Romá vd. 2006, s.166). Çalışanın yapmakta olduğu işe değer atfetmesi ve işiyle gurur duyması halinin yanı sıra kendini kanıtlama, meydan okuma ve coşkulu bir çalışma durumunu da ifade etmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015, s.6).
- **Yoğunlaşma** ise, çalışırken zamanın hızlı bir şekilde geçmesi ve kişinin işinden kopmakta zorlanması, kişinin tamamen işine konsantre olması ve derinlemesine meşgul olması olarak nitelendirilmiştir (González-Romá vd. 2006, s.166). Çalışanın başını işinden kaldırmak istemediği ve çalışmayı bırakmaktan zorlandığı bir hal olan yoğunlaşmanın olumsuz sonuçları da doğabilmektedir. Kişinin işe yoğunlaşma hali, onu dış dünyadan koparıp, iş ve yaşam dengesini bozacak raddeye gelirse, kişinin hayatında çatışmalara sebebiyet verebilir (Özkalp ve Meydan, 2015, s.6).

#### 1.5. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

İşe adanmışlık; bireysel, psikolojik, örgütsel gibi iç ve dış faktörlerden etkilenebilen bir durumdur. İşe adanmışlık ile ilgili yaptıkları çalışmada bu faktörlere değinen Özkalp ve Meydan (2015), özellikle iş kaynaklarının ve kişisel kaynakların işe

adanmayı kolaylaştırdığını; işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerinin, olumlu veya olumsuz şekilde işe olan ilgi ve alakayı değiştirebildiğini öne sürmüşlerdir. Konuyla alakalı Özkalp ve Meydan (2015) çalışmasındaki ifadeler şu şekildedir:

*“Olumlu koşullar, bireyin çalışandan beklenen iş amaçlarına ulaşmasında ve kişisel gelişimde önem taşırlar. Örneğin, işin vermiş olduğu otonomi duygusu diğer çalışanlardan gelen sosyal destek ve beceri farklılığı üç önemli iş kaynağı olarak görülür. Bu kaynaklar içsel bir güdüleme sağlayarak çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılarlar; otonomi, ilişki ve yeterlilik gibi (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte ve Lens, 200, ss. 277-294). Örneğin, beceri çeşitliliği öğrenmeyi artırır, böylece çalışanın kendine güveni ve beceri düzeyi yükselir, kararlara katılması ve sosyal destek ise bireyin otonomi ve ait olma duygusunu kuvvetlendirir. İş kaynakları aynı zamanda dışsal bir güdüleyici rolü de üstlenirler. Çünkü kaynakların, bol olduğu bir çalışma ortamı, bireyin yaptığı işe adanmasını, çabalarını ve becerilerini yaptığı işe daha çok katmasını sağlar. Böyle bir çalışma ortamında yapılan iş başarılı bir biçimde tamamlanarak, işin amaçlarına ulaşılmış olunur. Örneğin, bireyin yaptığı işin sonucu hakkında geri bildirim alması, destekleyici bir danışmanlık bireyin başarılı olmasını ve amaçlarına ulaşmasını arttırabilir” (Özkalp ve Meydan, 2015, s.8).*

Maslach vd. (2001)’e göre işe adanmışlık, çalışan kişinin iş veya örgütün özelliklerine yönelik bir tutum değil, iş görevlerini yerine getirmesi sonucunda oluşan performansın çalışanda oluşturduğu psikolojik bir durumdan ibarettir (Maslach’dan aktaran Özyılmaz ve Süner, 2015, s.146). Dolayısıyla, bireyin işe adanmışlığını etkileyen faktörler arasında, çalışma ortamı ve çevre şartlarının yanı sıra, bireyin kendisiyle alakalı durumların da yer alacağı oldukça öngörülebilir bir durumdur. Özkalp ve Meydan’ın çalışmasında psikolojik belirleyiciler olarak yer vermiş olduğu; öz-yeterlilik, kendine güven ve optimizm, kişini işe adanmışlığını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Özkalp ve Meydan, 2015, s.8). Bununla birlikte işe adanmışlığın ve örgüt adanmışlığının; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile önemli ölçüde pozitif ilişkili ve işten ayrılma niyeti ile de negatif yönde ilişkili olduğu bilinmektedir (Saks, 2006).

Çalışmanın başlarında değinildiği gibi, kişilerin işe adanmışlığının örgüt ve birey düzeyinde geri dönüşleri bulunmaktadır. Her iki tarafta da bu geri dönüşlerin sonuçlarının, işe adanmışlık ve onu etkileyen faktörler doğru yorumlanması halinde, olumlu yönde değiştirileceği düşünülmektedir.

## 1.6. İŖe AdanmıŖlıđın Sonuçları

İŖe adanmıŖlık hem birey hem örgüt tarafında olumlu sonuçlar doğuran bir durumdur. Birey noktasında değerlendirildiğinde iŖe adanmıŖlık duygusu geliŖmiŖ bireyler, yaptıkları iŖin önemli olduğuna inanan, mücadele gerektirdiğini ve iŖleri dolayısıyla belirli bir amaca hizmet ettiklerini dŖnen kimseler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmadaki bireylerin yaptıkları iŖten ilham aldıkları ve yaptıkları iŖi anlamlı buldukları bu nedenle de iŖlerini hevesle yaptıkları varsayılmaktadır (alıŖkan, 2014, ss.370-371).

İŖe adanmıŖ bireylerin psikolojik sermayelerinin (z-yeterlilik, kendine güven, optimizm) yüksek olduğu, ayrıca kendi kaynaklarını yaratabilen, daha iyi performans gösteren ve mutlu alıŖanlar oldukları gzlenmiŖtir (Özkalp ve Meydan, 2015). İŖe adanmıŖ alıŖanlar iŖ etkinlikleriyle enerjik ve etkili bir Ŗekilde bağlantı kuran ve iŖlerinin talepleriyle tamamen baŖa çıkabileceklerini dŖnen kimselerdir (Schaufeli vd., 2002, s.73).

İŖe adanmıŖlık, yapıcı stresi beslemekte aynı zamanda bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Ayrıca alıŖanın iŖ performansını ve toplumsal faaliyetlere katılımını olumlu yönde etkilemektedir (zyılmaz ve Sner, 2015, s.146).

İŖe adanmıŖlıđın bireysel düzeydeki sonuçları yapmakta olduğu iŖten keyif alan, ona anlam yükleyen ve bu sayede hayata daha pozitif bakan, kendine güvenen alıŖanlar iken, bu durumun iŖverenler ve örgütler tarafında da olumlu çıktılar sağlaması kaçınılmazdır. İŖe adanmıŖlık deneyimi; tatmin edici, iŖle ilgili olumlu bir deneyim ve zihinsel durum olarak tanımlanmıŖtır. İŖe adanmıŖ alıŖanların iŖverenleriyle daha kaliteli bir iliŖki içinde olmaları daha muhtemeldir ve bu da onların daha olumlu tutum, niyet ve davranıŖlara sahip olmalarını sağlamaktadır. İŖe adanmıŖlık ve iŖ ıktıları arasında iliŖki olduğunu bildiren bazı deneysel araŖtırmalar vardır. Bu araŖtırmalardan yola çıkarak, adanmıŖlıđın örgütsel bağlılıkla pozitif, iŖten ayrılma niyetiyle negatif iliŖkili olduğu ve ayrıca iŖ performansı ve ekstra rol davranıŖı ile de iliŖkili olduğu dŖnlmektedir (Saks, 2006).

alıŖanlar iŖe adandıklarında, örgütsel etkinliği destekleyen faaliyetlerde bulunma olasılıkları daha yüksektir. Bu nedenle, alıŖanların sergilemiŖ olduğu isteğe



bağlı davranışlar işe adanmışlığın sonuçları olarak değerlendirilmektedir (Saks, 2008, s.41).

İşe adanmışlığa ilişkin tım bu olumlu sonuçların yanında, belirli sınırların dışına çıkan işe adanmışlık davranışı birtakım olumsuz sonuçlara da sebebiyet verebilmektedir. İşe adanmışlığın boyutlarından biri olan yoğunlaşmanın uzun vadede sosyal hayatlarından kopmuş, iş ve özel hayatları arasındaki dengeyi kaybetmiş ve işkolik olarak tabir edilmiş çalışanlara yol aması mümkündür. Bu bireylerin hayatında, işe adanmışlıktan kaynaklanan çatışmalar çıkabilmektedir.



## 2. BÖLÜM

### KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında işe adanmışlık ile ilişkisi değerlendirilecek kavram olan kişi-örgüt uyumu incelenecektir. Kişi-örgüt uyumu kavramı ve önemi inceledikten sonra kişi-örgüt uyumuna ilişkin benzer kavramlar, kişi-örgüt uyumu yaklaşımları, kişi-örgüt uyumunun bileşenleri ve kişi-örgüt uyumunun sonuçları ele alınacaktır.

#### 2.1. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramı

Bireyler, temel ihtiyaçlarından biri olan ait olma duygusu sebebiyle, kendilerini buldukları sosyal ortamlardaki diğer insanlarla karşılaştırmaktadırlar. Genel olarak tutarlılığı tercih etmeleri sebebiyle, bireyler uyum sağlamaya ve uyum içerisinde olmaya gayret etmektedirler. Yine genellemek gerekirse, bireyler yaşamları üzerinde kontrol sahibi olmayı, belirsizliği azaltmayı, ait olmayı, mutlu olmayı ve yaşam memnuniyeti hissetmeyi arzulamaktadır (Van Vienen, 2018, s. 77).

Davranışların belirlenmesinde her ne kadar örgütlerin ve insanların birçok yönü önemli olsa da, (örneğin, yetenekler, iş gereksinimleri, kişilik özellikleri ve meslekler), hem örgütlerin hem de insanların temel ve baki yönünün değerleri olduğu varsayılmaktadır. Kişi-örgüt uyumu, temelde örgütlerin normları ve değerleri ile kişilerin değerlerinin uyumlu olması şeklinde tanımlanmıştır (Chatman, 1989, s.335). Bu tanımlı detaylandırmak gerekirse, kişi-örgüt uyumunun bir örgüt ve bir kişinin temel karakteristikleri arasındaki uyumu temel aldığı kabul edilmektedir. Bu karakteristikler örgüt tarafında değerler, iklim, kültür, hedefler ve normlar iken, birey tarafında ele alınan özellikler değerler, kişilik, tutumlar ve hedefler şeklindedir. Uyumun ortaya çıkması için ise, örgüt ve kişinin belirtilen özelliklerinin benzerlik göstermesi, bir uyum içerisinde olmaları gerektiği belirtilmiştir (Kristof, 1996).

Bireyler, kendi inançları, davranışları ve tutumları başkalarının düşünceleri ile uyum sağlıyorsa ortaya çıkacak olan kesinlik ve öngörülebilirlik için gayret göstermektedir. Çünkü uyumun, bireylerin başkalarının davranışlarını daha iyi anlamalarını sağladığı ve kişilerarası etkileşimleri kolaylaştırdığı bilinmektedir (Van Vienen, 2018, s.77).

## 2.2. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramının Önemi

Kişi-örgüt uyumunun, bir kişinin değerlerinin örgüt üyeliğinin bir işlevi olarak ne kadar değişeceğini ve örgütsel normlara ne ölçüde uyum sağlayacağını öngörme kabiliyetini geliştirdiği varsayılmaktadır. Örgüt üyeliğinin, insanların değerlerini şekillendirebildiği ve değiştirebildiği öne sürülmektedir (Chatman, 1989, s.342). Cable ve DeRue (2002)'nin bakış açısına göre örgüt üyeleri, kendi değerleri ile örgütün ve diğer örgüt üyelerinin değerlerinin uyum içerisinde olduğuna inanırlarsa, örgütün misyonuna duydukları ilginin artacağı varsayılmaktadır (s. 376).

Örgütler açısından insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır, bunlar verimlilik ve iş kalitesidir. Araştırmalar göstermektedir ki, kişi ile örgüt arasındaki uygunluk derecesi hem verimlilik hem de personel değişim oranı ile yakından ilişkilidir (Silverthorne, 2004, ss.596-597).

Kişi-örgüt uyumu, en basit ifade ile, örgütsel değer kalıpları ile bireysel değer kalıpları arasındaki uyumunun yansımaları olarak tanımlanmaktadır. O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991)'in araştırması, bireyin belirli bir kültür ile katıldığı örgüt ile mevcut örgüt kültürü arasındaki tercihinin; bağlılık, memnuniyet ve personel devir hızı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara dayanarak, bireyin hem iş stresinin hem de iş tatminin, kişi ile örgüt arasındaki uyumdan etkilendiği görülmektedir.

Her ne kadar kişi-örgüt uyumu bir örgüte dahil olduktan sonra daha iyi tahlil edilebiliyor olsa da, kişi-örgüt uyumu arayışı iş arama ile başlayan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Temellerini Schneider'ın (1987) Çekim-Seçim-Pişmanlık (Attraction-Selection-Attrition/ASA) modelinden alan kişi-örgüt uyumu, benzer tipte çalışanların benzer tipte örgütlerden etkilendiğini ifade etmektedir (Schneider'den aktaran Yıldız, 2013, s.156). Tom (1971), işe alım sürecinde kişiliğin ve örgütsel imajın etkisini incelediği çalışmasında, kişinin benlik kavramı ile algıladığı örgüt imajı arasındaki benzerlik ne kadar yüksekse, kişinin örgütü seçme ihtimalinin de o kadar yüksek olduğunu bulmuştur (Tom'dan aktaran O'Reilly vd., 1991, s.489).

Kişi-örgüt uyumu kavramını tanımlarken, çalışma içerisinde kullanılan "algılanan uyum" kavramını da tanımlamak, özellikle kavramlar arasında anlam karışıklığına sebebiyet vermemek adına uygun olacaktır. Algılanan kişi-örgüt uyumunu ölçmek için kişilere bir uyumun oluştuğuna ne derecede inandıkları sorulmaktadır. Bu uyum kategorisini, gerçek uyumdan ayıran, kişinin çevre ile benzer özelliklere sahip

olmasına, çevreye olan tamamlayıcılığına ve çevre tarafından tamamlanıyor olmasına bakılmaksızın, uyum içerisinde olduğu algısı devam ettiği süresince iyi bir uyumun var olduğunun kabul edilmesidir (Çiçek, 2018, s.53).

Algılanan kişi-örgüt uyumu yüksek çalışanların, örgüte katılımları ve bağlılıklarında da artış olduğunu gözlenmektedir. Algılanan kişi-örgüt uyumu düşük olan kişilerin ise katılım oranlarının düşük olduğu ve örgütten ayrıldıkları öne sürülmektedir (Alınacak ve Mehtap, 2015, s.168). Fakat, daha farklı bir bakış açısına göre yüksek seviyelerde kişi-örgüt uyumunun aşırı homojenlik, durağanlık, değişime ve adaptasyona açık olamama gibi olumsuz sonuçlara sebebiyet verme ihtimali de bulunmaktadır (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s.6).

Kişi-örgüt uyumu kavramından bahsederken, Dawis ve Lofquist (1984) tarafından formüle edilmiş olan iş uyumu kuramına (the theory of work adjustment / TWA) değinmek de uygun olacaktır (aktaran Bretz vd., 1994, s.32). İş uyumu kuramı araştırmacıları, bireysel ve çevresel niteliklerin orantılı olması durumunda, kişinin işe uygunluk gösterebileceğini vurgulamışlardır. Detaylandırmak gerekirse, birey ve çevre benzer kavramsal alanlara ait olduklarında, mantıksal olarak birbirleriyle bağlantılı ve birbirlerine bağımlıdırlar ayrıca benzer derecelendirme ölçekleriyle ölçülebilmektedirler (Van Vienen, 2018, s.78). İş uyumu kuramı, kişinin değerlerini ve çevresel değerleri; çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti (diğer bir deyişle iş tatmini), ve iş yerlerinin de çalışan memnuniyetini (yeterliliklerini) doğrudan tahmin edebilmesini sağlamak için kullanmaktadır (Lyons, Brenner ve Fassinger, 2005, s.538).

### **2.3. Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Benzer Kavramlar**

İş bağlamında uyum, kişi-mesleğe uygunluk (bireysel mesleki ilgi/alaka ve mesleki özellikler arasındaki uyum), kişi-işe uygunluk (bireysel yetenekler ve ihtiyaçlar ile işin arz ve talepleri arasında uygunluk gibi), kişi-örgüt uyumu (bireysel ve örgütsel değerler arasında uygunluk) gibi çok çeşitli uyum kavramları içermektedir (Van Vienen, 2018, s.77). Çalışmanın bu bölümünde kişi-örgüt uyumuna benzer kavramlar olan, kişi-çevre uyumu, kişi-kültür uyumu ve kişi-iş uyumu incelenecektir.

#### **2.3.1. Kişi-Çevre Uyumunu**

Kişinin hayatının; iş, sosyal ve aile çevreleri gibi parçalardan oluştuğunu varsayacak olursak, tüm bu parçaları kapsayan “çevre” adında bir küme oluşturmak

uygun olacaktır. Çevre kümesinin alt kümelerine ise, örgüt, grup, iş, birey gibi çeşitli bireyin çevresini oluşturan elemanlar dahil olacaktır. Dolayısı ile, mevcut çalışmanın değişkenlerinden biri olan kişi-örgüt uyumu, kişinin çevre ile olan uyumu kapsamında incelenebilmektedir. Ya da, kişinin uyumunun inceleneceği çevre olarak örgüt seçilebilir ve bu durumda kişi-örgüt uyumu, kişi-çevre uyumunun diğer bir türü olarak değerlendirilebilir.

Irak (2012), kişi-çevre uyumunun, bireylerin iş, örgüt, grup veya meslek gibi kendilerinin içinde bulunduğu çevre ile aralarında oluşan eşleşme, uygunluk veya benzerlik derecesi olarak özetlemiştir (s.14). Ostroff ve Schulte (2007)'nin kişi-çevre uyumunu, spesifik bir birey-durum etkileşimi olarak sınıflandıran benzer bir bakış açısına göre ise, kişi-çevre uyumu, kişi ile çevre faktörlerinin birbirleri ile etkileşime geçmeleri durumunda oluşan uyum olarak açıklanmıştır. Ayrıca, uyumun oranındaki artışın, daha fazla olumlu çıktı sağlayacağı belirtilmektedir (Ostroff ve Schulte'den aktaran Kristof-Brown ve Guay, 2011, s.5).

Kişi-çevre uyumunda iki temel bakış açısı bulunmaktadır; bunlar benzerlik uyumu (supplementary fit) ve tamamlayıcı uyum (complementary fit) olarak kavramsallaştırılmaktadır (Muchinsky ve Monahan'dan aktaran Kristof ve Guay, 2011, s.7). Benzerlik uyumunun gerçekleşmesi için kişinin, çevresindeki diğer kişilerle benzer özellikleri, değerler ve normları paylaşmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Chatman (1989)'ın kişi-örgüt uyumu tanımlaması olan "bireyin değerleri ve kişiliği ile bulunduğu örgütün (bunlara eşdeğer olan) karakteristikleri ile benzerliği", benzerlik uyumuna dahil bir görüştür (s.339).

Tamamlayıcı uyuma göre ise, iyi bir uyumun ortaya çıkması için kişi ve çevre olarak belirtilen tarafların birbirini dengelemesi, "birbirleri ile bir bütün olmaları" gerekmektedir (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s.13). Detaylandırmak gerekirse, tamamlayıcı uyumun anahtarı, kişinin karakteristik özelliklerinin, bulunduğu çevredeki bir eksikliği doldurabiliyor olması veya bunun tam tersi, kişinin bir eksikliğinin bulunduğu çevre tarafından doldurulabiliyor olması şeklinde belirtilmektedir (Kristof, Zimmermann ve Johnson, 2005, s.288).

Cable ve Edwards (2004)'ın kişi-çevre uyumu yaklaşımına göre, tutumlar ve davranışlar, kişinin nitelikleri ile çevresinin nitelikleri arasındaki uyumdan kaynaklanmaktadır (s.822). Diğer bir deyişle, kişinin bulunduğu çevre ile arasındaki uyum seviyesinin, davranışlarını yönlendirecek derecede önemli olduğu

varsayılmaktadır. Kişi-çevre uyumu ile ilgili olarak Saks ve Ashforth (1997)'un yapmış olduğu “endüstriyel/örgütsel psikolojinin ve insan kaynakları yönetiminin köşe taşı” tanımlaması da, kişi-çevre uyumunun önemine dikkat çekmektedir (s.395).

### 2.3.2. Kişi-Kültür Uyumu

Örgütler, durağan veya pasif değildir; bir örgüt kültürü içerisinde yaşar, gelişir ve büyürler. Örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumu veya kişi ile örgüt arasındaki uyumu içeren kavramlar, araştırmacılar tarafından örgütsel başarı için önemli addedilmiştir (Silverthorne, 2004, s.592). Bu nedenle de birçok araştırmacının üzerinde çalıştığı konulardan biri olmuştur. Özellikle son dönemde, araştırmacılar kişi-örgüt uyumu gibi genel kavramlardan ziyade, araştırmalarının odağını örgüt kültürü ve hangi tip örgüt kültürlerinin bireylere daha çekici geldiği gibi konulara çevirmektedirler (O'Reilly vd., 1991, s.491).

Örgüt kültürü, örgütsel davranışın önemli bir yönü ve kuruluşların nasıl işlediğini anlamada yardımcı bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Kristof, 1996). Ek olarak, kültür, bir insanın belirli bir örgüte ne kadar iyi uyum sağlayabileceğini belirlemeye de yardımcı olur, çünkü “uyum, kültürle rahat hissetmeyi içerir” (O'Reilly, 1989'dan aktaran Silverthorne, 2004, s.593).

O'Reilly vd. (1991), kişi-kültür uyumunu ve bu uyumun çalışanların hal ve hareketleri üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, araştırmacıların kişi-kültür uyumunun tanımı ve nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda ortak paydada buluşamadıklarına değinmişlerdir. Bununla birlikte araştırmacıların, bireyin örgütsel anlamda uyumunu belirleme noktasında kültürün önemli bir faktör olduğu konusunda hemfikir olduklarını da eklemişlerdir. Örgüt içerisinde belirli değerlerin önemli oluşu ile alakalı güçlü ve yaygın bir algı varsa, orada merkezi bir değer sistemi veya birim kültürü oluşması mümkündür (s.487).

Silverthorne (2004), kişi-örgüt uyumunda belirli örgütsel kültür etkilerini de araştırdığı çalışmasında, Tayvan'da örgütsel kültürlerini bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olarak sınıflandırdığı farklı örgütleri incelemiştir. Bulgularına göre, bürokratik örgüt kültürüne sahip olan bir kuruluştaki katılım, iş tatmini ve örgütsel bağlılık en düşük seviyede sonuçlanmıştır. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının en yüksek seviyesine olduğu örgütsel kültür destekleyici bir kültür iken, ikinci sırada yenilikçi örgütsel kültür yer almaktadır. Bu bulgulara dayanarak

Silverthorne (2004), örgüt kültürünün bir kurumdaki iş tatmini ve bağlılık düzeyinde, batı dışı kültürlerde önemli bir role sahip olduğunu öne sürmüştür.

Örgüt kültürü, çalışanların davranışları için normlar oluşturmak gibi birçok amaca hizmet ettiğinden, kişi-örgüt uyumu üzerinde de doğrudan bir etkisi vardır. Örgütlerin verimliliklerini artırmaya çalışırken, çalışanlarını örgüte daha fazla dahil etmeye çalışmaları da bununla ilişkilidir (Silverthorne, 2004). Tıpkı toplumsal kültür gibi, örgütlerde de kültür nesilden nesle aktarılabilir ve böylelikle örgüte bir süreklilik kazandırabilir. Bazı durumlarda yöneticiler değişse dahi, örgüt kültürü ve buna bağlı değerler örgüt içerisinde kalıcı olmaya devam edebilmektedir (Demir ve Öztürk, 2013, s.20).

### **2.3.3. Kişi-İş Uyumu**

İş dünyasında yaşanan yoğun rekabetin getirdiği zorlukları karşılayabilmek ve sahip olunan işgücünü yüksek esneklikte kullanabilmek, yüksek seviyelerde kişi-iş uyumu sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık hissetmesi bağlamında da kişi-iş uyumunun kilit role sahip olduğu bilinmektedir (Chen, Sparrow ve Cooper, 2014, s.946).

Kişi-iş uyumu, bilgi, beceri ve yetenekler gibi iş gereksinimleri ile başvuru sahibinin nitelikleri arasındaki uyumu veya başvuru sahibinin ihtiyaçları ile işin tedarik ettikleri arasındaki eşleşmeyi ifade etmektedir. (Edwards 1991'den aktaran Sekiguchi ve Huber, 2011, s.2).

Kristof-Brown (2000), işverenlerin kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu algılarını aynı anda incelemiş ve iş adaylarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin kişi-iş uyumu değerlendirmesinde sıklıkla kullanıldığını, kişi-örgüt uyumu değerlendirmelerinde ise iş adaylarının değerlerine ve kişilik özelliklerine başvurulduğunu göstermiştir (s.647).

Kişi-iş uyumu için, çalışan iş arama sürecinde iken başlayan bir süreç demek uygun olacaktır. Kişi iş arayışı içerisindeyken çeşitli örgütlere başvurularda bulunacak ve devamındaki süreçte de çeşitli mülakatlara tabi tutulacaktır. Kişi-iş uyumu özellikleri ile ilgili elde edilen bulgular, işe alım karar vericilerinin iş adaylarının değerlendirmelerinde daha düşük bir çalışan profili oluşturmak için düşük kişi-iş uyumu düzeyine, kişi-örgüt uyumundan daha fazla dikkat ettiğini göstermektedir. Bu ifadeyi açıklamak gerekirse, başvuran adayların uyum seviyeleri incelenirken; işe alım karar vericileri için kişi-iş uyumu düzeyleri, kişi-örgüt uyumu düzeylerinden daha önemli bir

kriter olarak değerlendirilmektedir. Bu bulgudan hareketle, düşük kişi-örgüt uyumu yerine düşük kişi-iş uyumu seviyesinin, iş adaylarını reddetme nedeni olarak kullanılmasının daha muhtemel olduğu görülmektedir (Sekiguchi ve Huber, 2011).

Kişi-iş uyumu işe alımlarda oldukça önemli bir faktördür fakat bu önem başvuru pozisyona göre farklılık arz edebilmektedir. Kişi-iş uyumunun bilgi yoğunluklu bir pozisyon için, idari bir pozisyondan daha baskın bir belirleyici olacağı tahmin edilmektedir. Başvuru pozisyon büyük ölçüde bilgi yoğunluklu görevler içerdiğinde, yüksek seviyelerdeki kişi-iş uyumunun, işe yararlılığı ve verimliliği arttıracığı öngörülmektedir. Yani, kişinin sahip olduğu deneyime ek olarak ileri seviyede bilgi ve beceriler, bilgi yoğunluğu içeren bir görev performansının ana belirleyicileri varsayılmaktadır. Bununla beraber, büyük ölçüde idari görevlerden oluşan farklı bir pozisyon için aranan nitelikler yalnızca uygun bir kişi-iş uyumu düzeyi ile sınırlı kalmayacaktır. Bu gibi örgütsel içeriğe bağlı olan, grup veya birim performansı gibi grup üyeleriyle uyumluluk içeren görevler için yalnızca yüksek bir kişi-iş uyumunun, idari görev çıktılarını etkilemek için yeterli görülmemesi muhtemeldir. Fakat çalışanların, henüz işe alınma aşamasında iken örgütsel içeriğe dair kısıtlı bilgiye sahip olması oldukça anlaşılabilir bir durum olacağı için, idari pozisyonlarda da işe alım aşamasında yüksek bir kişi-iş uyum seviyesi aranırken, işe alım yapıldıktan sonra bu kişi-iş uyumu seviyesi, bilgi yoğunluklu bir pozisyonda olduğu kadar önem arz etmeyecektir (Sekiguchi ve Huber, 2011).

Örgütsel süreçlerin işleyişini daha etkin hale getirebilmek adına, adayların işe alım esnasında kişilik özelliklerinin iyi analiz edilmesi ve kişilikleri ile yapacakları işin birbirine uygun olacağı pozisyonlarda görevlendirilmeleri doğru olacaktır (Özsoy ve Yıldız, 2013, s.7).

## **2.4. Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımları**

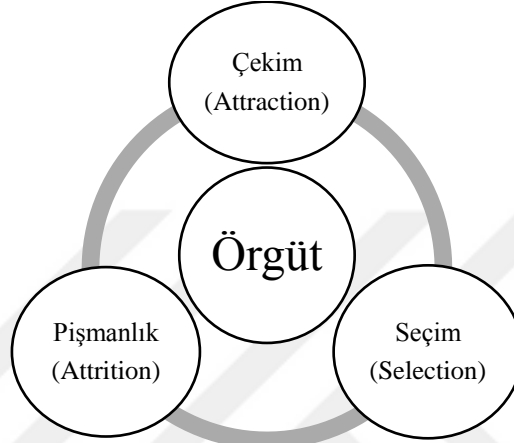
Araştırmacıların bakış açıları ve yaklaşımlarına bağlı olarak kişi-örgüt uyumu kavramı çeşitli boyutlarda incelenecektir.

### **2.4.1. Schneider'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı**

Schneider (1987)'e ait Çekim-Seçim-Pişmanlık (Attraction-Selection-Attrition/ASA) modeli, uyum çalışmalarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Schneider, benzer kişilik özelliklerine sahip bireylerin, diğer bireylere göre daha yüksek



olasılıkla benzer işleri yapmayı tercih edeceklerini ve davranışlarının da benzer şekilde olacağını belirtmiştir. Bu düşünceye göre, birbirlerine benzeyen kişiler hedeflerinin benzer olduğu ortamlar tarafından çekilirler, orada çalışmak üzere seçilir ve orada çalışmaya devam etmeyi tercih ederler. Kişisel beklentiler ve örgüt yaşamı arasındaki uyum iş doyumunun da yüksek olmasını sağlar. Ancak çalışanlar bu ortama uymadıklarına inanırlarsa o zaman pişmanlık hissederler ve buldukları örgütten ayrılmayı seçerler (Schneider'den aktaran Irak, 2012, s.13).



Kaynak: Bayramlık vd., 2015, s.5

Şekil 1. Schneider'in ASA Modeli

Teorik olarak, Schneider'in (1987) Çekim-Seçim-Pişmanlık modelinin bileşenleri şu şekilde tanımlanmaktadır;

- Çekim bileşeni, iş arayanların, kişi-örgüt uyumu algılarını kuruluşların değerlerine dayandırdığını ve bu algılara dayanarak iş seçimi konusundaki kararlarını verdiklerini ileri sürmektedir (Cable ve Judge, 1996, s.304). ASA modeline göre, kişi-örgüt uyumunun öncülü olarak kabul edilen iki kritik karar vardır; bunlardan ilki, iş arayan kişinin spesifik örgütleri tercih etme kararı, ikincisi ise örgütün başvuran bu belirli kişileri işe alma kararı (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s.25). Kişi, örgütün yapısını, kültür ve değerlerini kendi tercihleri ile uyumlu bulursa, söz konusu örgütü daha çekici bulması beklenmektedir (Behram ve Dinç, 2014, s.116).

- Seçim bileşeni, çekim bileşeninin örgüt tarafındaki hali olarak yorumlanabilir. Tıpkı kişinin kendisi ile ortak değerleri paylaşan örgütleri daha çekici bulması gibi, örgütler de çalışanlarını seçerken “seçim”lerini kendileri ile benzer değer ve karakteristikleri paylaşan bireylerden yana yapma eğilimindedirler (Behram ve Dinç, 2014, s.116).
- Yıpranma bileşenine göre ise, ortak değer ve özellikleri paylaşmayan birey, örgüt ile arasında bir uyumsuzluk algılayacaktır. (Behram ve Dinç, 2014). Schneider, ‘uyumsuz’ çalışanın işe alındıktan sonra hatalar yapacağını ve sonucunda da örgütten ayrılacağını öne sürmüştür. Örgütten ayrılma davranışının ise gönüllü bir şekilde mi yoksa gönülsüz bir şekilde mi gerçekleşeceğinin üzerinde ise durmamıştır (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s.28).

Kişi-örgüt uyumu da temellerini Schneider’in (1987) Çekim-Seçim-Pişmanlık (Attraction-Selection-Attrition/ASA) modelinden almaktadır. Tıpkı Schneider’in modelinde belirtildiği gibi, birey, iş arayış sürecinde kendi değer ve ihtiyaçlarına uygun olan, kişiliğine hitap eden örgütleri aramaktadır (Yıldız, 2013, s.156).

#### **2.4.2. Kristof’un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı**

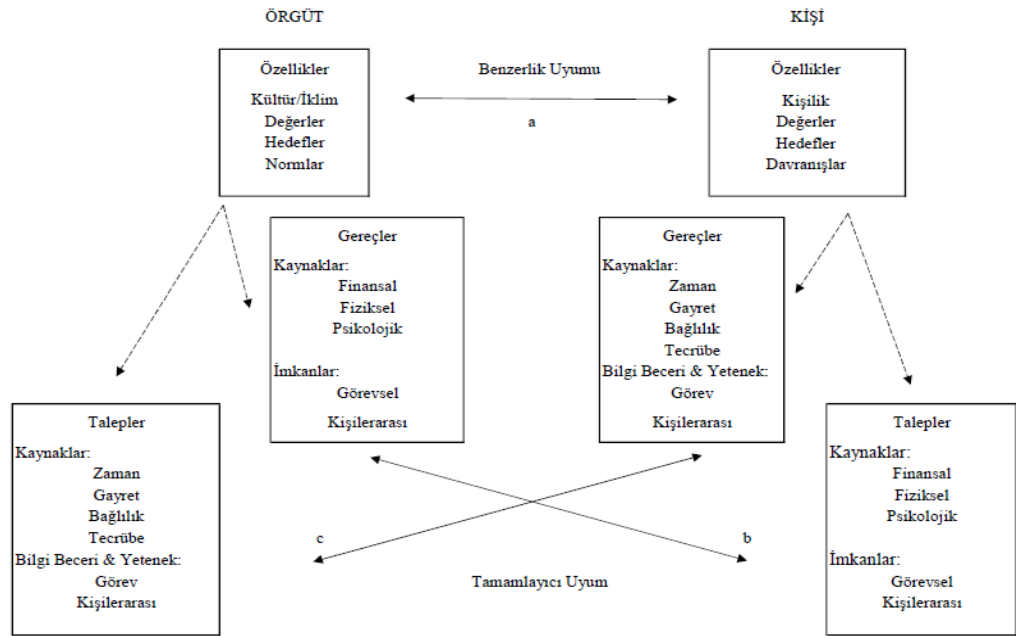
Literatürde kişi-örgüt uyumuna ilişkin çeşitli türlerde tanımlar mevcuttur. Bununla birlikte, bu tanımların birçoğu Kristof tarafından geliştirilen yaklaşımdan içerikler taşımaktadır (Ulutaş, 2011, s.15). Kristof’un kişi-örgüt uyumu ve ilgili diğer alanları kapsayan uyum çalışmaları literatürde oldukça önemli bir yere sahiptir.

Kristof (1996)’un yaklaşımına göre uyum, “kişi ve örgüt (çevre) arasındaki uygunluktur ve bu (a) en az biri, diğerinin ihtiyaçlarını karşıladığında, (b) benzer temel özellikleri paylaştıklarında, (c) ya da her iki durum ortaya çıktığında gerçekleşir” (s.4-5).

Kristof (1996), işverenlerin kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu algılarını aynı anda incelediği çalışmasının sonucunda iş adaylarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin kişi-iş uyumu değerlendirmesinde, iş adaylarının değerlerinin ve kişilik özelliklerinin ise kişi-örgüt uyumu değerlendirmesinde sıklıkla kullanıldığını göstermiştir. Bununla birlikte, kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun, işe alım yapan çalışanların işe alım tavsiyelerinde benzersiz farklılıkları açıkladığını ve kişi-iş uyumunun kişi-örgüt

uyumundan daha fazla değişkeni açıkladığını bulmuştur (Kristof'tan aktaran Sekiguchi ve Huber, 2011, s.3).

Kristof, kişi-örgüt uyumu sağlanmasının dört şekilde mümkün olacağını belirtmiştir. Bunlardan ilk ikisi, kişi-çevre uyumunda tanımlanmış olan benzerlik uyumu ve tamamlayıcı uyumdur. Üçüncü seçenek, kişinin algı ve gereksinimleri ile örgütsel sistem ve yapıların eşleşmesi ile tanımlanmaktadır. Gereksinimler-karşılanaanlar olarak adlandırılan bu bakış açısına göre, bir kişinin çevresi onun gereksinimlerini karşılayabiliyorsa, o kişinin işinden tatmin olması beklenmektedir (Kristof'tan aktaran Akbaş, 2010, s.89). Dördüncü seçeneğe göre ise uyum, kişinin örgütsel talepleri karşılayabilmek için gereken yeterliliklere sahip olması halinde söz konusu olmaktadır. Bu uyum talep-yeterlik uyumu olarak adlandırılmaktadır (Behram ve Dinç, 2014).



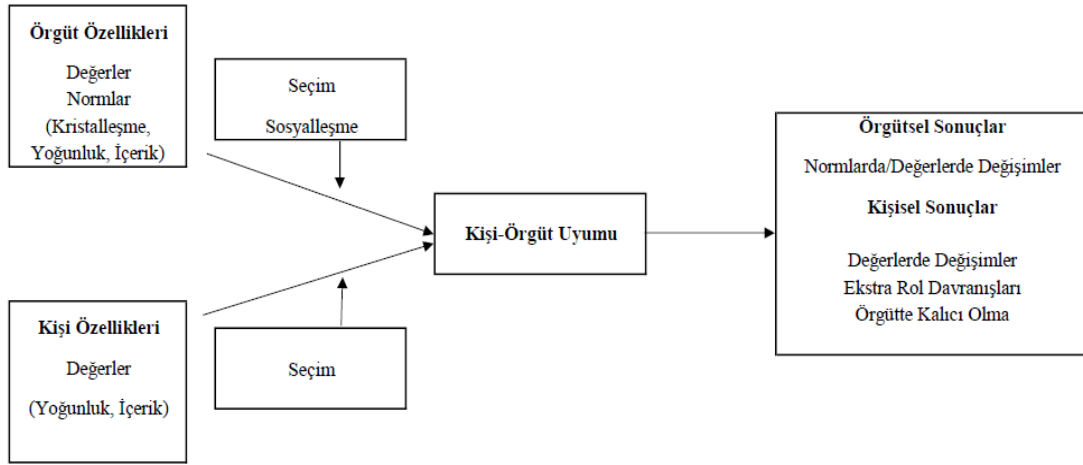
Kaynak: Kristof, 1996 s.4

Şekil 2. Kişi-Örgüt Uyumu, Çeşitli Kavramsallaştırma Modeli

### 2.4.3. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Chatman (1989), kişi-örgüt uyumu çalışmalarında değer kavramının önemli bir yere sahip olduğunu savunmuştur (Chatman'dan aktaran Yıldız, 2013, s.156). Kişi-örgüt uyumunu tanımlarken, örgütlerin norm ve değerleri ile kişilerin değerleri arasındaki örtüşme ifadesini kullanmaktadır (Chatman'dan aktaran Akbaş, 2010, s.105).

Chatman'a göre, kişiler ve örgütler seçim aşamasında birbirleri ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olmalarının faydalı olacağını düşünmektedir (Akbaş, 2010, s.106). Bireysel değerleri örgüt değerleri ile uyuşan yeni çalışanlar ile bireysel değerleri örgüt değerleri ile benzeşmeyen çalışanlar üzerinde yaptığı deneysel çalışma sonucunda Chatman (1989), örgüt ile değerleri uyuşan yeni çalışanların örgüte daha hızlı uyum sağladığını, iş tatmini oranlarının daha yüksek olduğunu ve işten ayrılma niyetlerinin de daha düşük olduğunu sonucuna varmıştır (Chatman'dan aktaran Yıldız, 2013, s.157).



Kaynak: Chatman, 1989, s.340

Şekil 3. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Örgütler için arzulanan bir durum olan kişi-örgüt uyumunun, yüksek olduğu zaman tekdüzelik ve aşırı homojenlik gibi, örgüt tarafında olumlu kabul edilmeyen birtakım durumlara da sebebiyet verebileceği; düşük kişi örgüt uyumunun ise çalışanları öğrenmeye ve gelişmeye motive etmesine karşın, örgüt içerisinde düşünce ayrılıklarına neden olabileceği bilinmektedir. Dolayısı ile, örgütlerin optimum düzeyde kişi-örgüt uyumunu bulmaları onların faydalarına olacaktır. Chatman, kendi modelinin uygulanması halinde uygun olan bu düzeyin bulunabileceğini öne sürmektedir (Akbaş, 2010, s.106).

Teorik olarak bireylerin iş arama sürecinde kişi-örgüt uyumu algıladıkları örgütleri seçmeleri öngörülürken, günümüzde pratikte bu durum her zaman mümkün olmayabilir. Çalışanların koşullar sebebiyle düşük kişi-örgüt uyumu algıladıkları kurumlarda çalışmaya başlamaları da muhtemeldir. Chatman'ın bakış açısında göre

çalışanlar, bir örgüt ile iş arama sırasında “uygun” oldukları bir kuruluş seçtikleri için değil, daha sonraki örgütsel sosyalleşme uygulamaları onların değerlerini, algılanan uyumlarını veya her ikisini birden etkilediği için kişi-örgüt uyumu tecrübe edebilirler (Chatman’dan aktaran Cable ve Judge, 1996, s.296). Çünkü sosyalleşme, örgütün çalışanlarının uyum düzeyleri üzerinde direkt olarak etki oluşturabilecekleri bir yol olarak kabul edilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar da sosyalleşmenin, çalışanların örgüt değerlerini zaman içinde benimsemesinin önemli belirleyicilerinden olduğunu kanıtlamaktadır (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s.28).

#### **2.4.4. Cable ve Judge’ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı**

Kişilerin davranış, tutum, yargı ve kararlarına değerleri ile yön vermesi sebebiyle Cable ve Judge (1996), kişi-örgüt uyumunun doğrudan ve en anlamlı şekilde ölçülebileceği kavramın bireyin ve örgütün değerleri olduğunu savunmuştur (Yıldız, 2013, s.157).

Cable ve Judge, kişi-örgüt uyumunda bireyin, örgütün değerleri hakkındaki algısının da oldukça önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamıştır (Cable ve Judge, 1996). Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse, bir kuruluş gerçekten ahlaki değerlere sahip olsa dahi, birey o şekilde olmadığını algılayorsa, bireyin davranışını ahlaksızlık algısının yönlendireceği öne sürülmektedir. Dolayısıyla, örgütün değerleri toplu yargılar yerine bireysel perspektif üzerinden ölçülürse, kişi-örgüt uyumuna ilişkin sonuçların daha güçlü olacağına inanılmaktadır (Finegan, 2000, s.151).

Değerler uyumunun çalışanların kişi-örgüt uyumu algılarını etkileyip etkilemediğini incelemenin yanı sıra, Cable ve Judge’ın bakış açısına göre algılanan uyumun ne zaman var olduğunu belirlemek de önemlidir. Bir örgüte katılım bağlamında, iş arayanların değerlerinin örgütün kültürüyle etkileşimde bulunup bulunmayacağını belirlemenin, bu örgüte katıldıktan sonra oluşacak kişi-örgüt uyumu algısını tahmin etme noktasında önemli bir yere sahip olduğu öne sürülmektedir (Cable ve Judge, 1996, s.296).

Yaptıkları araştırmada Cable ve Judge (1996), iş arayan bireylerin mülakat yaptıkları işin özelliklerini ne derecede çekici bulduklarını ve hem örgüt hem de iş ile ilgili uyum algılarını değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte adayların örgüt değerleri ile ilgili algılarını da ölçmüşlerdir ve sonucunda adayların algıladıkları değer uyumunun iş seçim istekleri ile uyumlu olduğunu saptamışlardır. Ayrıca işe alım yapan kişilerin, kişi-

örgüt uyumu algılamaları ve personel seçme kararı arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Çiçek, 2013, s.46).

Cable ve Judge (1996), çoğu kişi-örgüt uyumu araştırmasında değer uyumunun, çalışanlar örgütlerde aktif olarak çalışmaya başladıktan sonra toplanan veriler kullanılarak hesaplandığı için, değerlerin belirleyicilerinin tanımsız olduğuna değinmiştir (s.296). Bu nedenle belirtilen metodun uygulanabilirliği yalnızca çalışanların işe başlamadan önceki verilerine sahip örgütlerle sınırlı olacaktır.

## **2.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Öğeleri**

Kişi-örgüt uyumunun oluşması için belli faktörlerin gerekliliği şarttır. Çalışmanın bu bölümünde, bu faktörlerden en temel dördü olarak kabul edilen değerler, hedefler, çevre-kültür ve kişilik uyumu incelenecektir.

### **2.5.1. Değerlerin Uyumu**

Değerler, bireylerin ve örgütlerin doğrudan ve anlamlı bir şekilde karşılaştırılabilecek önemli bir yönü olarak kabul edilmektedir. Belirli bir davranış biçiminin veya tam tersinin tercih edildiğine dair kalıcı inançlar olarak tanımlanan değerlerin; bu neden dolayısıyla, bireylerin tutumlarına, yargılarına ve davranışlarına rehberlik ettiği varsayılmaktadır (Cable ve Judge, 1996, s.295). Bugüne kadar en kabul gören tanımı ile ise değer; kişinin kazanmak ve/veya elinde tutmaya devam etmek için eylemde bulunduğu şeydir (Locke, 1976'dan aktaran Judge ve Cable, 1997, s.361).

Cable ve Edwards (2004)'ün çalışmasında değerlere ilişkin tanım ve özellikler şu şekilde verilmiştir; (a) değerler, belirli durumları aşan inançlardır, (b) istenen son durumlarla veya davranışlarla ilgilidir, (c) davranışların ve olayların seçimine ya da değerlendirilmesine rehberlik ederler ve (d) göreceli önem bakımından farklılık gösterirler. Cable ve Edwards (2004)'ün bakış açısına göre, bireylerin değerleri, bu belirtilen nedenlerden dolayı kararlarını ve davranışlarını yönlendirmektedir; aynı şekilde, örgütsel değer sistemleri de, örgütsel kaynakların nasıl tahsis edilmesi gerektiğini ve örgütsel üyelerin nasıl olması gerektiğini belirten normlar sağlamaktadır. Değer uyumu ise, yukarıda belirtilen bireysel değerler ile bir örgütün kültürel değer sistemi arasındaki benzerlik olarak açıklanmıştır (s.823).

Değer uyumu hem kişi hem de örgüt tarafında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu uyumun önemine değinmek için Finegan (2000)'in çalışmasında yer verdiği

örnekten yararlanmak uygun olacaktır. Bu örneğe göre değerleri dürüstlük ve doğruluk olan bir kimsenin, “işi her ne pahasına olursa olsun” yapmayı öncelik sayan bir örgütte; düzen ve ihtiyatlılığa önem veren birinin de deney ve yaratıcılığı teşvik eden bir örgütte bulunmaktan hoşlanmayacaktır. Bu örnekte belirtilen her iki durumda da, insanları kişisel değerleriyle anlaşmazlığa sokacak şartlar verilmiştir ve bu durumdan çalışan veya örgüt için olumlu bir çıktı alınması mümkün olmayacaktır. Finegan’a göre çalışanların refahının risk altında kalmasının yanı sıra, kendilerini örgüte daha az adamaları ve muhtemelen daha az üretken olmaları da ihtimaller arasındadır. Çalışmasında, örnekte belirtilen durumun yanı sıra, bir kuruluşun değerlerinin çalışanı doğrudan etkilemesi ihtimaline de değinmiştir. Adalet ve dürüstlük gibi değerleri benimsediği algılanan bir kuruluşun, bireyin kendi değer hiyerarşisinden bağımsız olarak kuruma güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlara sahip olabileceğini ifade etmiştir (ss.149-150).

Değer uyumunun etkilerinin iş tatmini, örgütsel kimlik tespiti ve örgütte kalma niyeti gibi sonuçlar doğurabileceği öngörülmektedir (Edwards ve Cable, 2007, s.657).

Finegan (2000), kişi-örgüt uyumu ve bağlılığını araştırmış olan önceki çalışmaların çoğundan farklı olarak, kişi ve kuruluş değişkenleri arasındaki etkileşimi ve her birinin bağımsız katkısını inceleyebildiğini öne sürdüğü çalışmasında; bağlılık düzeyinin belirlenmesinde, bireyin örgüt değerleri üzerindeki algısının, (en azından kendi araştırması kapsamında) örgütün değerlerinden daha belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Sonuçlar hem kişi ile örgüt arasındaki etkileşimi hem de analizlere bağımsız katkılarını dahil etmenin önemini açıkça göstermektedir.

### **2.5.2. Hedeflerin Uyum**

Tarih boyunca, ortak hedef ve gayeler birçok topluluğu bir araya getirmiştir. Ortak bir hedefin varlığının bireyleri ve grupları birbirine yaklaştırıp, hedefe birlikte ve daha güçlü bir şekilde yürüme noktasına motive edeceği oldukça öngörülebilir bir durumdur.

Örgütsel hedefler, örgüt kurucularının, liderlerinin ve kimi zaman da örgütü düzenleyen kişilerin değer ve sorumluluklarının yansımaları olarak tanımlanmaktadır. Schneider’in Çekim-Seçim-Pişmanlık modelinde de incelendiği gibi, bireyler kendileri ile ortak hedeflere sahip olduklarını düşündükleri örgütlere doğru çekilirler, onları

seçerler ve o örgütlerde kalma niyetinde bulunurlar (Vancouver ve Schmitt, 1991, s.334).

Kennedy (2005), hedeflerin uyumu konusunda bireysel ve örgütsel amaçların birlikte başarılabilceği, bunun için de birbirini desteklemesi gerektiği gerçeğinden ayrı düşünülmemesi gerektiğini belirtmiştir. Bu bakış açısına göre örgütsel hedefler, kişinin uyum aradığı örgüte ait stratejisinin bir parçası olarak göz önüne alınmaktadır (Kennedy'den aktaran Çiçek, 2018, s.54).

Bu noktada örgütsel hedefler ifadesini detaylandırmak uygun olacaktır. Örgütsel hedefler ifadesi ile kastedilen, ölçülebilir çıktılar sunmayan ve eylemsel olmayan hedeflerdir. Konu ile ilgili Vancouver ve Schmitt (1991)'in verdiği örnekte, eylemsel bir hedef “yıllık kâr hedefimiz 300,000\$” şeklinde bir ifade ile örneklendirilirken, eylemsel olmayan hedef ise “kâr etmeye odaklanın” şeklinde ifade edilmiştir (s.334).

Hedef uyumuna ilişkin çalışmalarında Vancouver ve Schmitt (1991), bu uyumu iki farklı boyutta araştırmışlardır. Bunlardan ilki, örgüt içerisindeki amirler ve astları arasındaki hedef uyumudur. Bu tipteki hedeflerin sahipleri örgüt yapısının farklı hiyerarşik pozisyonlarına aittirler. İkinci boyut ise, kişi ile örgütte bulunan diğer tüm kişiler arasındaki çeşitli hedeflerin önemine ilişkin uyumdur (s.336). İlk uyum tipi çalışanların işe karşı olan tavırlarını direkt olarak etkilerken, ikinci tip uyum ise çalışanlar arasında sosyal uyum ve grup ahengi meydana getirmektedir (Özçelik, 2011, s.42).

Bireylerin örgüt hedefleri ile kendi hedeflerini özdeşleştirmesinin, işe katılımlarını ve gönüllü olmalarını olumlu yönde etkileyeceği muhtemel kabul edilmektedir. Hedeflerin ve değerlerin bu şekilde bütünleşmesi, çalışanın örgüte bağlılığını da arttıracığından, birçok problem kendiliğinden çözülecektir. Böylesine bir avantaj ise, günümüzün rekabet ortamında örgütlerin yararına olacaktır (Sığırı, 2007, s.271).

### **2.5.3. Çevre ve Kültür Uyumu**

Araştırmacılar; imgeler, ritüeller, törenler, hikayeler ve dil gibi kültürel konseptleri kullanarak birey ve grupların örgütler içindeki davranışlarını anlamak için pek çok çalışma yapmışlardır. Bu çalışmalar boyunca pek çok “kültür” tanımı ortaya çıkarmıştır (O'Reilly vd., 1991, s.491). Tüm bu kültür çalışmaları, teorik kökenleri ne olursa olsun, benzer terimler ve yapılar kullanılmaktadır (Barley 1983'ten aktaran



O'Reilly vd., 1991, s.491). Kültür alışmaları yapan araştırmacıların, bu konuyu hangi bileşenleri ile ne şekilde ele almayı tercih ettiklerinden bağımsız olarak, tüm araştırmacılar kültürün sosyal bir birimin  yeleri tarafından benimsenmiş bir bilgi dizisi olarak düşünülebileceği konusunda hemfikirlerdir (O'Reilly vd., 1991, s.491). Ancak bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, kültür somut ögelerden ziyade soyut bileşenlerden oluşmaktadır. Bu da, kültürel değerlerin örgüt  yeleri tarafından kolayca ve direkt bir biçimde anlaşılmasını zorlaştıran durumlara neden olabilmektedir (Argun, 2007, s.20).

Bireyin yeni katıldığı bir örgüt çevresine ve kültürüne uyum sağlamasını sağlamak için örgütsel sosyalleşme olarak tanımlanan birtakım unsurlar geliştirilmiştir (Argun, 2007, s.20). Sosyalleşmenin amacı, örgütün performans yeterliliği,  yeleri, politikası, örgütsel dil ve tarih gibi taraflarını öğrenmek için olanak sağlamak olarak tanımlanmıştır (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s.28). Örgütsel sosyalleşme ile, kişinin zaman içerisinde örgütte neyin uygun davranış olup, neyin olmadığı ve diğerleriyle nasıl iletişimde bulunması gerektiği gibi ve davranışlar ile örgüt değerleri öğrenmesi mümkün kılınmaktadır (Vural 2003'ten aktaran iek 2013, s.50). Örgüt kültürü ve sosyalleşme konusundan bahsedildiğinde, örgütsel iletişime değinmek de uygun olacaktır. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki etkileşim, kültürün iletilmeden var olamayacağından ileri gelmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü de, örgütsel iletişimin gelişmesi için oldukça önemli bir faktördür (Durėun, 2006, s.128).

Sosyalleşme sürecinin sonunda kişiden örgüt değerlerini benimsemesi beklenmektedir. Kişi- rg t uyumunu gerçekleştirmeyi  ng ren örgütsel sosyalleşme konusunda, örgüt kültürünün oldukça önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir (Argun, 2007). Çünkü  rg t üyelerinin ortak değerler ve hedeflerin yanı sıra, ortak bir kültür etrafında toplanabilmeleri, örgütsel bağlılığı sağlamak için gerekli görülmektedir. Örgütsel bağlılık ise örgütsel başarının en temel gerekliliklerinden biridir (Sığrı, 2007, s.262).

Örgüt kültürünün, örgüt  yeleri ve örgütlerin geleceği üzerindeki bu önemli etkileri nedeniyle, bazı işletmeler çalışanlarına örgüt kültürünü aktarmak için belirli bir zaman ve maliyet harcayarak çeşitli eğitim ve sosyalleşme programları sunarlar (Argun, 2007 s.20; Kristof ve Guay, 2011, ss.28-29). Bununla birlikte, yakın geçmişte ülkemizde yapılan kişi-örgüt uyumuna ilişkin araştırmasının sonucunda Yıldız (2013), işletmelerin yalnızca imaj ve tanınırlıkları üzerine değil, kişi-örgüt uyumunun algılanmasını sağlamak amacıyla örgütsel kültür ve değerlerine ilişkin tanıtımlar da

yapmalarının gerekliliğini altını çizmiştir (s.167). Aksi bir durumda örgüt içerisinde yaşanan; çakışan değerler ve ödüllendirme sistemleri gibi kültürel uyumsuzlukların, bireylerin genel kişi-örgüt uyumu seviyeleri algılarını düşüreceği öngörülmektedir (Kristof, 1996, s.32).

#### **2.5.4. Kişiliğin Uyumu**

Bireyler birçok yönden birbirleriyle farklılık göstermektedir. Bunun en temel nedenlerinden biri farklı kişiliklere sahip olmalarıdır. Kişilik, bireyin ruhsal, sosyal ve fiziksel ortamlardaki etkileşimlerini ve uyumunu etkileyen, organize ve nispeten kalıcı psikolojik özellikler ve mekanizmalar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Larsen ve Buss, 2009, s.4). Kişiliğin tanımını, “bireye belirli durumlarda ne yapması gerektiğini söyleyen şey” olarak ifade eden Cattell (1943), kişiliğin ölçülmesinin ise kişilik özelliklerinin gözlemlenmesi ile mümkün olabileceğini belirtmiştir (Cattell’den aktaran Judge ve Cable, 1997, s.361). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere kişilik, bireyin çevresindeki etkileşimlerini belirlemede çekirdek role sahiptir. Dolayısıyla, kişi-örgüt uyumunun sağlanmasında kişilik bileşeni yadsınamaz bir önem arz etmektedir.

Kişilik, bireyin örgüt içindeki davranışlarını şekillendiren önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Özsoy ve Yıldız, 2013). Kristof tarafından, kişiliğin uyumu bileşenine göre kişi-örgüt uyumu; bireyin kişilik özellikleri ve örgütsel iklim (kimi zaman örgütsel kişilik olarak da tanımlanmaktadır) arasındaki uyum şeklinde tanımlanmaktadır (Kristof, 1996).

Kişiliğin uyumu, kişinin ve çalışma ortamındaki diğer kişilerin karakteristik özelliklerinin benzerlikleri ile ilgilidir (Çiçek, 2018). Çalışanların her birinin farklı kişilik özelliklerine ve birbirinden farklı kültürel geçmişlere sahip oldukları varsayıldığında; bu farklılıkların kimi zaman örgüt içerisinde yaşanabilecek çatışma ve uyumsuzlukların kaynağı olabileceği de öngörülebilir bir durumdur. Bu sebeple bu farklılıklar, örgütte yönetici pozisyonundaki çalışanlar tarafından iyi analiz edilmeli ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmelidir (Özsoy ve Yıldız, 2013, ss.8-9).

Kişinin nitelikleri ile örgütün ne kadar uyumlu olduğunu gösteren kişi-örgüt uyumu Chatman (1991) bileşenlerinden biri olarak kabul edilen kişilik, örgütü etkilemekte aynı zamanda örgütsel deneyimlerden de etkilenmektedir. Bu sebeple kişilik ve örgütsel faktörler arasında sistematik bir ilişkinin varlığının mümkün olduğu ifade edilmektedir (Chatman’dan aktaran Çiçek, 2013, s.30).

## 2.6. Kişi Örgüt Uyumunun Sonuçları

Bireylerin kendilerine benzeyen kişileri daha çekici ve güvenilir bulduğu, bu sebeple de bireyin, kendisi ile aynı değerleri paylaşan çalışanlarla aynı örgütte çalışmasının çok rahat olacağı bilinmektedir. Bu şartlarda diğer çalışanlarla ortak değerleri paylaşan bireyin, sosyal etkileşimlerden ve kişilerle iletişim kurmaktan hoşlanması muhtemeldir (Cable ve Edwards, 2004, s.823). Değer uyumunun yüksek olması, örgüt çalışanlarının tutumlarının olumlu olmasına ve bu durumun çalışanların değer uyumsuzluğuna bağlı olarak bilişsel uyumsuzluk veya memnuniyetsizlik gibi duygular tecrübe etmesinin önüne geçmesi beklenmektedir (O'Reilly vd., 1991; Cable ve Edwards, 2004).

Finegan (2000), kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığı öngördüğünü, ancak örgütsel değerlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının bağlılığı öngörmeye daha önemli bir faktör olduğunu bulmuştur (s.151). Robert vd., (2000), kültürler arası uyum çalışmalarında, çalışan ile örgüt arasındaki değer uyumunun iş tatminini öngördüğünü bildirmiştir (Robert vd.'den aktaran Siegall ve McDonald, 2004, ss.293-294). Kişi-örgüt uyumunun, bireyin işini nasıl deneyimlediğini ve dolayısıyla da tükenmişliği etkilediğini önerdiği çalışmasında Siegall ve McDonald (2004), örgütlerin; çalışanların örgüt değerlerini daha fazla desteklemesini teşvik etmek için harekete geçerek fayda sağlayabileceğini öne sürmektedir. Bu faydaya örnek olarak ise, örgütsel hedeflerin gelişimine yapılacak daha fazla çalışan katılımının, artan bir mülkiyet duygusu ve dolayısıyla daha fazla katılım ile sonuçlanacağını belirtmiştir (Siegall ve McDonald, 2004, s.300).

Silverthorne (2004), yaptığı araştırmada kişi-örgüt uyumunun, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine bakarak, uyum seviyesinin önemli bir rol oynadığını keşfetmiştir. Örgütsel bağlılığı ölçmek için tasarlanmış bir anket kullandığında, bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olmak üzere üç kültürde de uyum ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulmuştur ve çalışılan örgütsel kültüre bakılmaksızın, uyum ne kadar iyi olursa, çalışanların iş tatmini seviyesinin de o kadar yüksek olacağını öne sürmektedir. Araştırmasında anketin yanı sıra, örgütsel bağlılığı ölçmek için örgütün bir önceki yıla ait personel devir hızı oranlarını da göz önüne aldığında; devir oranları, örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili bulunmuştur. Bu bulguya göre bu iki değer arasındaki bir dizi negatif korelasyonun da gösterdiği gibi, çalışan devir oranı arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır (ss.596-597).

Finegan (2000), yaptığı çalışmada tutumların, bireyin bakış açısından, belirli durumlara verilen tepkilere dayandığını göstermiştir. Buna göre, bir örgütün, çalışanın refahı hakkında endişe duyduğu çalışan tarafından algılandığında, çalışanın örgüte duygusal bir şekilde bağlanmasının mümkün olduğunu öne sürmüştür (affective commitment / duygusal bağlılık). Fakat, otoriteye itaat etme ve esas sonuçlara önem verildiğinde, çalışanların kalıcı bağlılık göstermelerinin daha muhtemel olduğu ifade edilmiştir (kalıcı bağlılık / continuance commitment). Normatif bağlılık ise, kişinin bir örgütte kalmak üzere hissettiği yükümlülük olarak tanımlanmıştır ve bu tip bağlılığı itaatkâr ve formalitelere önem veren kişilerin gösterdiğini öne sürmüştür (normatif bağlılık / normative commitment). Duygusal, kalıcı veya normatif bağlılık örgütler için diğer önemli davranışları öngördüğü ölçüde, Finegan (2000), araştırmasında kuruluşların esas endişelerinin, çalışanların örgüt değerlerini nasıl gördüğü konusunda olması gerektiğini savunmaktadır.

Kişi-örgüt uyumunun, iş tutumları ve örgüte bağlılık ile iş performansı ile olduğundan daha güçlü ilişkilere sahip olduğu bilinmektedir (Kristof-Brown vd., 2005, s.317). Kişi-örgüt uyum düzeyi zaman içinde nispeten değişmediğinden, kişi-örgüt uyumunun iş tutumu ve bağlanma üzerine etkisinin değişmesi de öngörülmemiştir. Olumlu iş tutumları ve örgüte bağlılık, iş türü ne olursa olsun, özellikle çalışanlar aynı örgütte kalmaya devam ettiğinde her zaman arzu edilen durumlar olarak kabul edilmektedir (Sekiguchi ve Huber, 2011, s.35).

### 3. BÖLÜM

## İŞE ADANMIŞLIĞIN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Tez çalışmasının bu bölümünde, işe adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan alan araştırmasına yer verilmektedir. Bölümde sırasıyla, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırları, araştırmanın yöntemi, araştırma bulguları ile sonuçlar ve öneriler üzerinde durulmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, işe adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca işe adanmışlık boyutlarının da kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkileri incelenecektir. Araştırmanın literatür açısından taşıdığı önem araştırma modelinin özgünlüğüdür. Ulusal ve uluslararası literatürde hem işe adanmışlık hem de kişi-örgüt uyumu kavramlarını içeren çok sayıda çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla, işe adanmışlık ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi ve birbirleri üzerindeki etkiyi belirlemenin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Sınırları

Bireylerin birtakım davranışları, sayısal verilerden ziyade gözlem ve görüşme yolları ile daha doğru şekilde analiz edilebilmektedir. Araştırmanın değişkenlerinden biri olan işe adanmışlık, Kahn (1990)'ın araştırmalarında detaylı yüz yüze görüşmeler ve açık uçlu sorular ile ölçülmüştür. Bu sayede araştırmacı, görüşme yaptığı bireylere neden ve niçin sorularını sorabilmiş, örgüt yapısı ve bireyler arası ilişkiler hakkında fikir sahibi olmuştur. Dolayısıyla, alanında ekol olan bu çalışmayı nitel araştırma yöntemlerini kullanarak yapabilmiş olması bu gibi artıları ve sonuçlarını da beraberinde getirmiştir.

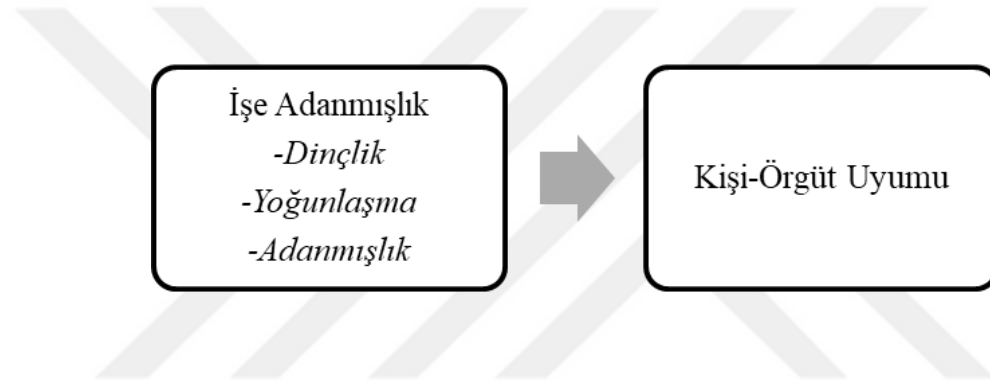
Mevcut çalışma kapsamında, Kayseri'deki banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinin kişi-örgüt uyum üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın belirtilen evreni temsil edebilmesi ve genelleme yapabilmek adına örneklem sayısı olarak 333 belirlenmiştir. Araştırmanın sınırlılıklarından biri, verilerin katılımcılardan yalnızca anket yolu ile toplanması, detaylı yüz yüze görüşme yapılamamasıdır. Bununla birlikte

araştırma, örnekleme dahil edilen katılımcılardan anket formunu doldurmayı kabul edip, bu formu eksiksiz bir şekilde dolduranlarla sınırlıdır. Çalışmada ele alınan verilerin tek bir kaynaktan toplanmış olması araştırmanın diğer sınırını oluşturmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın modeli ve hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi, ölçeklerin güvenilirlik katsayıları ve toplanan verilerin analizi ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

#### 3.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler



Şekil 4. Araştırma Modeli

Bu model çerçevesinde test edilecek olan hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

*İşe adanmışlık ve alt boyutları ile kişi-örgüt uyumuna dair hipotezler*

H<sub>1</sub>: İşe adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1a</sub>: Dinçliğin kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Yoğunlaşmanın kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

#### 3.3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kayseri'deki banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği istatistiklerine göre Kayseri'deki banka çalışanı sayısı 2264'tür. (<https://bit.ly/31Smecp>; erişim tarihi: 20.02.2019). Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde veri toplama amacıyla ana kütleyi oluşturan

bireylere gönderilen anket formlarını doldurarak anketlere cevap verenlerin tümü örnekleme dahil edilmektedir. Bu kapsamda 330 adet anket analize dahil edilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Hata Payına Göre Alınabilecek Örneklem Büyüklüğünü Gösteren

Tablo

Evren Büüklüğü	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+ 0.05 örnekleme hatası (d)			+ 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50

Tablo 1'e bakıldığında, örnekleme hatasını azaltmak için örneklem büyüklüğünün artırılması gerektiği görülmektedir. Diğer yandan seçilen hata payına göre belli bir değerden sonra örneklem büyüklüğünün artmasına gerek olmadığı söylenebilir. Tablo 1'e göre evren büyüklüğü 2500 olan bir araştırma için örneklem büyüklüğü 333 olmalıdır. Buradan hareketle bu araştırma için 333'e yakın anket verisi gerekmektedir.

### 3.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sırasıyla işe adanmışlık ve kişi-örgüt uyumu kavramlarına ait ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırmada 5'li likert tipi

ölçek kullanılmıştır. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)

### **3.4. Ölçekler**

Araştırmada kullanılan işe adanmışlık ve kişi-örgüt uyumu ölçeklerine ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### **3.4.1. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği**

Araştırmada kişi-örgüt uyumunu ölçmek için Netemeyer ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen 4 ifade ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. “*Çalıştığım kurumun değerleri ile kişisel değerlerimin uyumlu olduğunu düşünüyorum*” ifadesi ölçekte yer alan maddelerden birisidir. Ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri  $\alpha=0,926$  olarak hesaplanmıştır.

#### **3.4.2. İşe Adanmışlık Ölçeği**

Araştırmada işe adanmışlığı ölçmek için Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Bunlardan altı tanesi dinçlik boyutunu (örneğin, “İşimi yaparken enerji dolu olurum”), altı tanesi yoğunlaşma boyutunu (örneğin, “Çalışırken işime dalıp giderim”) ve diğer beş tanesi adanmışlık boyutunu (örneğin, “Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.”) ölçmektedir. Ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri  $\alpha=0,921$  olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlardan dinçliğin Cronbach’s Alpha değeri  $\alpha=0,855$ , yoğunlaşmanın Cronbach’s Alpha değeri  $\alpha=0,823$  ve adanmışlığın Cronbach’s Alpha değeri  $\alpha=0,917$  olarak hesaplanmıştır.

### **3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, Cronbach’s Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Hesaplama sonucu elde edilen sonuçlar Tablo 2’de görülmektedir.



Tablo 2. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Kişi-Örgüt Uyumu	4	0,926
İşe Adanmışlık	17	0,921
<i>Dinçlik</i>	6	0,855
<i>Yoğunlaşma</i>	6	0,823
<i>Adanmışlık</i>	5	0,917

Bir ölçüm aracının yorumlanabilir olması için güvenilir olması gerekmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek de bu duruma bağlıdır. Güvenilir olmayan ölçümler hatalı olacağından ilişkileri belirlemek de zor ve sağlıksız olabilmektedir. Güvenirlik düzeyi pek çok araştırmacı tarafından en az 0,70 olarak ifade edilmektedir (Kerlinger ve Lee, 2000, s. 662).

Tablo 2'ye göre araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,823 ile 0,926 arasındadır. Bu katsayılar, ölçeklerin oldukça yüksek güvenilirlik düzeylerine sahip olduklarını göstermektedir. Bu çerçevede ölçeklere ait ifadelerin ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna varılabilir.

### 3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizi SPSS istatistiksel paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın amacına da uygun olacak şekilde değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş; güvenilirlik analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

### 3.7. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerle yapılmış olan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Çalışmada demografik özellikler ile ilgili bulgular (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi vb.) Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	139	42,1
Erkek	191	57,9
<b>Toplam</b>	330	100
<b>Medeni durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evli	104	31,5
Bekar	226	68,5
<b>Toplam</b>	330	100
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
17-25	29	8,8
26-35	175	53,0
36-45	120	36,4
46-55	6	1,8
56 yaş ve üzeri	0	0
<b>Toplam</b>	330	100
<b>Eğitim durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Önlisans	42	12,7
Lisans	254	77,0
Yüksek Lisans	33	10,0
Doktora	1	0,3
<b>Toplam</b>	330	100

Tablo 3. (Devamı) Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

<b>Mesleki deneyim</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
0-5 yıl	74	22,4
6-10 yıl	134	40,6
11-15 yıl	88	26,7
16-20 yıl	22	6,7
21 yıl ve üzeri	12	3,6
<b>Toplam</b>	330	100
<b>Kurumdaki çalışma süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
0-5 yıl	120	36,4
6-10 yıl	113	34,2
11-15 yıl	79	23,9
16-20 yıl	13	3,9
21 yıl ve üzeri	5	1,5
<b>Toplam</b>	330	100

Tablo 3 incelendiğinde, ankete katılanların %42,1'inin kadın, %57,9'unun erkek olduğu görülmektedir. Yaşa göre dağılıma bakıldığında, katılımcıların %8,8'i (29 kişi) 17-25 yaş arası, %53'ü (175 kişi) 26-35 yaş arası, %36,4'ü (120 kişi) 36-45 yaş arası, %1,8'i (6 kişi) 46-55 yaş arasındadır. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu (%53) 26-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde büyük çoğunluğunun (%68,5) evli olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmada erkek katılımcıların ağırlıkta olduğu ve örneklemin büyük bölümünün genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, %12,7 ön lisans, %77'si lisans, %10'u yüksek lisans ve 1 kişi doktora olmak üzere lisans eğitim düzeyinin fazla olduğu bir tablo ortaya çıkmıştır. Katılımcıların şu anki kurumlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde, örneklemin %36,4'ü görev yaptığı kurumunda ilk beş yıl içerisindeydir. Mesleki deneyim açısından ise, meslekte 6-10 yıl arasında deneyimi olanlar örneklemin %40,6'sını oluşturmaktadır. Bu durum katılımcıların büyük ölçüde meslek hayatı ile yeni tanışmış çalışanlardan oluştuğu şeklinde yorumlanabilir.

### 3.7.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma verileri Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4. Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Kişi-Örgüt Uyumu	2,218	0,990
İşe Adanmışlık	2,208	0,674
<i>Dinçlik</i>	2,076	0,742
<i>Yoğunlaşma</i>	2,383	0,748
<i>Adanmışlık</i>	2,158	0,912

Tablo incelendiğinde örneklemin kişi-örgüt uyumu değişkenindeki ortalama değeri (2,218) az bir farkla işe adanmışlık değişkenine (2,208) göre daha yüksektir. En yüksek ortalama işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutuna aittir. Bütün değişkenlerin ortalama değerleri 3'ün altındadır. Yoğunlaşma boyutunun en yüksek ortalamaya sahip

olmasına neden olarak, araştırmanın yapıldığı örneklemin banka çalışanlarından oluşması gösterilebilir.

### 3.7.3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma modelinde yer alan kişi-örgüt uyumu ve işe adanmışlık değişkenlerine ait ölçeklerde yer alan ifadelerle ilişkin frekans dağılımları, ortalama, standart sapma değerleri Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU		1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Ort.	ss.
1-	Çalıştığım kurumun değerleri ile kişisel değerlerimin uyumlu olduğunu düşünüyorum.	33,9	43,6	10,9	8,2	3,3	2,03	1,03
2-	Çalıştığım kurumun insanlara bakışıyla / yaklaşımıyla ilgili değerleri ile kişisel değerlerim aynıdır.	29,4	37,9	18,8	9,7	4,2	2,21	1,09
3-	Çalıştığım kurumun adalet ve hakkaniyetle ilgili değerleri ile benim değerlerim aynıdır.	23,9	35,1	24,5	10,9	5,5	2,39	1,12
4-	Çalıştığım kurumun dürüstlük konusundaki değerlerim ile benim değerlerim aynıdır.	30,0	36,1	19,1	10,6	4,2	2,23	1,11
İŞE ADANMIŞLIK		1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Ort.	ss.
5-	İşimi yaparken enerji dolu olurum.	39,4	40,3	14,5	3,3	2,4	1,89	0,93
6-	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	35,7	43,6	14,5	4,5	1,5	1,93	0,90
7-	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	34,5	47,0	13,9	3,0	1,5	1,91	0,85
8-	Sabah uyandığında işe gitmek için istekli olurum.	21,8	44,5	22,4	6,1	5,2	2,28	1,03
9-	Çok uzun saatler çalışabilirim.	27,3	33,6	24,5	9,1	5,5	2,32	1,12
10-	Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim	27,0	47,6	15,5	7,3	2,7	2,11	0,97
11-	Çalışırken işime dalgın giderim.	23,6	47,3	19,7	7,0	2,4	2,17	0,95
12-	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırıyorum.	25,5	48,5	16,7	7,9	1,5	2,11	0,92
13-	Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup ederim.	11,5	30,9	33,0	20,6	3,9	2,75	1,03
14-	Çalışırken mola vermekte zorlanırım.	15,8	30,6	28,2	20,3	5,2	2,69	1,11
15-	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	25,8	45,1	18,8	7,6	2,7	2,16	0,98
16-	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.	23,0	38,2	22,7	9,1	7,0	2,39	1,14
17-	Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	28,5	45,1	14,2	8,2	3,9	2,14	1,04
18-	İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum	31,5	38,8	15,8	8,8	5,2	2,17	1,12
19-	Yaptığım işle gurur duyarım.	30,6	43,6	14,5	5,5	5,5	2,14	1,17
20-	İşim bana ilham verir.	26,1	37,9	22,4	10,0	3,6	2,27	1,06
21-	İşimi hevesle yaparım.	29,7	44,8	17,0	6,4	2,1	2,06	0,95

Kişi-örgüt uyumu ölçeğinde yer alan ifadelerle verilen cevapların ortalama değerleri 2,03 ile 2,39 arasında değerler almıştır. 2,39 ortalama değerine sahip “Çalıştığım kurumun adalet ve hakkaniyetle ilgili değerleri ile benim değerlerim aynıdır.” ifadesine örneklemin %35,1’i katılmadığını ifade etmiştir. Verilerin ortalamaya göre yayılmasını gösteren bir istatistiksel ölçü olan standart sapma eğer birçok veri ortalamaya yakın ise, küçük; eğer birçok veri ortalamadan uzakta yayılmışlarsa büyük olur. Eğer bütün veri değerleri aynı ise standart sapma değeri sıfırdır. Standart sapma değerlerine bakıldığında “1,03- 1,12” aralığında değer aldığı görülmektedir. Bu da birbirine en yakın cevapların 1. ifadeye yani “Çalıştığım kurumun değerleri ile kişisel değerlerimin uyumlu olduğunu düşünüyorum.” ifadesine verildiğini göstermektedir. En uzak cevapların ise 3. ifadeye yani “Çalıştığım kurumun adalet ve hakkaniyetle ilgili değerleri ile benim değerlerim aynıdır.” ifadesine verildiğini göstermektedir.

İşe adanmışlık ölçeğinde yer alan ifadelerle verilen cevapların ortalama değerleri 1,89 ile 2,75 arasında değerler almıştır. 2,75 ortalama değerine sahip “Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.” ifadesine örneklemin %33’ü katılıp katılmama konusunda ortada olduğunu belirtmiştir. Standart sapma değerlerine bakıldığında “0,85- 1,17” aralığında değer aldığı görülmektedir. Bu da birbirine en yakın cevapların “İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.” ifadesine verildiğini göstermektedir. En uzak cevapların ise, “Yaptığım işle gurur duyuyorum.” ifadesine verildiğini göstermektedir.

#### **3.7.4. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular**

Araştırma modelinde yer alan kişi-örgüt uyumu ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5
İşe Adanmışlık	(0,921)				
<i>Dinçlik</i>	,861**	(0,855)			
<i>Yoğunlaşma</i>	,815**	,529**	(0,823)		
<i>Adanmışlık</i>	,871**	,665**	,548**	(0,917)	
Kişİ-Örgüt Uyumu	,543**	,511**	,300**	,570**	(0,926)

\*\* korelasyon  $p < 0,01$  derecesinde anlamlı

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelendiği korelasyon analizine bakıldığında, değişkenler arasında güçlü düzeyde ( $p < 0,01$ ) ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşe adanmışlık ile kişi-örgüt uyumu arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ( $r = 0,543$ ,  $p < 0,01$ ) ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca işe adanmışlığın alt boyutları ile kişi-örgüt uyumu arasında da güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (dinçlik;  $r = 0,511$ ,  $p < 0,01$ ; yoğunlaşma;  $r = 0,300$ ,  $p < 0,01$ ; adanmışlık;  $r = 0,570$ ,  $p < 0,01$ ). Bu sonuçlara göre araştırmanın örneklemini dikkate alındığında, işe adanmışlık düzeyi arttıkça kişi-örgüt uyumunun da arttığı belirlenmiştir veya tersi olarak işe adanmışlık düzeyi azaldıkça kişi-örgüt uyumu düzeyi de azalmaktadır. Aynı zamanda dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık düzeyleri arttıkça kişi-örgüt uyumu düzeyinin de arttığı ortaya çıkmıştır veya tersi olarak dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık düzeyleri azaldıkça kişi-örgüt uyumu düzeyi de azalmaktadır.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar beklenen sonuçlardır. Pozitif kavramlar arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Kişi-örgüt uyumu ve işe adanmışlık ile alt boyutları arasındaki ilişkilerin literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma örneklemini kapsamında düşünüldüğünde banka çalışanlarının kişi-örgüt uyumu ve işe adanmışlık düzeyleri düşük çıkmıştır. Dolayısıyla işe adanmışlık düzeyi azaldıkça yani işe karşı bir tutkunluk görülmediğinde veya düşük seviyede görüldüğünde kişi-örgüt uyumu düzeyi de azalmaktadır yani çalışanların kendi değerleri ve çalıştıkları kurumun değerleri arasındaki uyum azalmakta veya kaybolmaktadır.

### 3.7.5. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmek, işe adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu bölümde, yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 7. İşe Adanmışlığın Kişi-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	B	F	t	Anlamlılık
İşe adanmışlık	Kişi-örgüt uyumu	,543	,295	,796	136,925	2,93	,000

Tabloda işe adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisini gösteren basit regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon analizinde geçerlilik ve anlamlılıkları test eden ANOVA sonuçlarına göre F değeri 136,925 ve anlamlılık değeri %5 anlamlılık düzeyinde  $p=0,000$  olarak hesaplanmıştır. İşe adanmışlık ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,543 olarak hesaplanırken, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R<sup>2</sup> değeri 0,295 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, kişi-örgüt uyumundaki değişimin %29,5'i işe adanmışlık ile açıklanmaktadır. İşe adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisini belirlemeye çalışan model bir bütün olarak anlamlıdır ( $R^2=0,295$ ;  $F=136,925$ ). Buna göre H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8. İşe Adanmışlığın Alt Boyutlarının Kişi-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık	Tolerans Değeri	VIF
Sabit	,717	,157		4,559	,000		
Dinçlik	,348*	,082	,261	4,239	,000	,518	1,929
Yoğunlaşma	-,105	,073	-,079	-1,447	,149	,651	1,536
Adanmışlık	,477*	,068	,440	7,046	,000	,504	1,985

**R<sup>2</sup>=0,360**  
**Düzenlenmiş R<sup>2</sup>=0,354**  
**Durbin Watson=1,757**  
**F=61,173 \*p<.05**  
**(Bağımlı değişken: Kişi-Örgüt Uyumu)**

Tabloda pozitif işe adanmışlığın alt boyutlarının kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon analizinde geçerlilik ve anlamlılıkları test eden ANOVA sonuçlarına göre F değeri 61,173 ve anlamlılık değeri %5 anlamlılık düzeyinde  $p=0,000$  olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,600 olarak hesaplanırken, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan  $R^2$  değeri 0,360 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, kişi-örgüt uyumundaki değişimin %36'sı işe adanmışlığın alt boyutları ile açıklanmaktadır. İşe adanmışlığın alt boyutlarının kişi-örgüt üzerindeki etkisini belirlemeye çalışan model bir bütün olarak anlamlıdır ( $R^2=0,360$ ;  $F=61,173$ ). Üç alt boyut arasında, kişi-örgüt uyumunu en yüksek düzeyde açıklayan boyut adanmışlıktır. Adanmışlık boyutunun B katsayısı diğer bağımsız değişkenlerle kıyaslandığında daha yüksek ve anlamlıdır ( $\beta=0,477$ ;  $p<0.05$ ).

Alt boyutlar açısından bakıldığında yoğunlaşma değişkeninin kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $\beta=-0,105$ ). Dolayısıyla  $H_{1b}$  hipotezi reddedilmiştir. Dinçliğin kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisini gösteren B katsayısı 0,348 olup anlamlılık değeri %5 anlamlılık düzeyinde  $p=0,000$  olarak hesaplanmıştır ( $\beta=0,348$ ;  $p<0.05$ ). Dolayısıyla  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir. Adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisini gösteren B katsayısı 0,477 olup anlamlılık değeri %5 anlamlılık düzeyinde  $p=0,000$  olarak hesaplanmıştır ( $\beta=0,477$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. Hipotezlerin Testine İlişkin Özet Tablo

Hipotez		Sonuç
<b>H<sub>1</sub></b>	İşe adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
<b>H<sub>1a</sub></b>	Dinçliğin kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
<b>H<sub>1b</sub></b>	Yoğunlaşmanın kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RET
<b>H<sub>1c</sub></b>	Adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL

Tabloda görüldüğü üzere hipotezlerin biri hariç diğerleri kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre genel bir değerlendirme yapılacak olursa;



İşe adanmışlık ve alt boyutları ile kişi-örgüt uyumu arasındaki neden-sonuç ilişkilerini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işe adanmışlık kişi-örgüt uyumunu etkilemektedir ve aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Araştırma örneklemin kapsamındaki bireylerin işe adanmışlık düzeyleri arttıkça/azaldıkça, kişi-örgüt uyumu düzeyleri de artmaktadır/azalmaktadır. Bu sonuç Memon vd. (2018)'nin, Peng vd. (2014)'nin ve Yılmazar (2016)'ın çalışmalarıyla da uyumludur. Her üç çalışmada da işe adanmışlık ve kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yine yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işe adanmışlığın boyutlarından yoğunlaşma ile kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuç, Yılmazar (2016)'ın çalışmasının sonuçlarından farklıdır. Bunun nedeni örneklemin banka çalışanlarından oluşması olarak açıklanabilir. Banka çalışanlarının işe adanmışlık genel düzeylerinin düşük olması, yoğunlaşma boyutunun ortalaması diğerlerine göre yüksek bile olsa kişi-örgüt uyumunun artışı veya azalışı üzerinde etkili olamayabilir. Araştırmada yoğunlaşma ile kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı ilişki tespit edilememesine rağmen dinçlik ve adanmışlık boyutları kişi-örgüt uyumunu etkilemektedir ve aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuçlar Yılmazar (2016)'ın çalışması ile örtüşmektedir. İlgili çalışmada da, dinçlik ve adanmışlık boyutları ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma evrenini, Kayseri ilinde bulunan banka çalışanlarının oluşturduğu bu tez çalışmasında; çalışanların işe adanmışlık ve alt boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma seviyelerinin, kişi-örgüt uyumu seviyeleri üzerindeki etkisinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile tesadüfi şekilde seçilen banka çalışanlarına uygulanmak üzere toplamda 400 anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 372 tanesi geri dönmüş, 42 tanesi geçersiz sayılmış ve analizler kalan 330 anket üzerinde yapılmıştır.

Anket uygulamasından elde edilen veriler üzerinde güvenilirlik analizleri, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha katsayıları yüksek güvenilirlik düzeyinde (0,823 ile 0,926 arasında) bulunmuştur ve dolayısıyla değişkenler arasındaki ilişkileri sağlıklı bir biçimde analiz edebilecekleri görülmüştür.

Elde edilen veriler üzerinde yapılan korelasyon analizleri sonucunda değişkenler arasında güçlü düzeyde ( $p < 0,01$ ) ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşe adanmışlık ile kişi-örgüt uyumu arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ( $r = 0,543$ ,  $p < 0,01$ ) ilişki ortaya çıkmıştır. İşe adanmışlık ve işe adanmışlığın alt boyutlarından olan dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık ile kişi-örgüt uyumu arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (dinçlik;  $r = 0,511$ ,  $p < 0,01$ ; yoğunlaşma;  $r = 0,300$ ,  $p < 0,01$ ; adanmışlık;  $r = 0,570$ ,  $p < 0,01$ ). Buradan hareketle, işe adanmışlık düzeyi arttıkça kişi-örgüt uyumunun da arttığı veya tam tersi durumda işe adanmışlık düzeyi azaldıkça kişi-örgüt uyumunun azaldığı sonucuna varılmıştır. Aynı durumun, işe adanmışlığın alt boyutları için de geçerli olduğunu belirtmek doğru olacaktır.

Yapılan regresyon analizlerine göre, araştırma örnekleme kapsamında işe adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda işe adanmışlığın ve boyutlarından dinçlik ve adanmışlığın kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi varken, yoğunlaşmanın kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Yoğunlaşmanın kişi-örgüt uyumu üzerinde etkisinin olmamasının nedeni olarak araştırma yapılan örneklem grubunun banka çalışanlarından oluşması gösterilebilir. Bankacılık, yoğun tempoda çalışan ve gün içinde çoğunlukla mali riskler ile karşı karşıya kalan bir meslek grubudur (Ok, 2016). Bu nedenle yoğunlaşmanın, kimi çalışanlar için işe adanmışlığın bir boyutu olmaktan ziyade, meslekî bir gereklilik olarak algılanmış olması mümkündür. Bu durumda,

yoğunlaşmanın kişi-örgüt uyumu üzerinde herhangi bir etkisi olmaması oldukça anlaşılabilir bir durumdur.

Araştırma kapsamında anket uygulamasının banka çalışanları üzerinde yapılması; ulaşılabilirlik ve alternatif açısından kolaylık sağlamıştır. Bunun yanında, banka çalışanları yoğun ve bazı şubelerde vardiyalı olarak çalıştıkları için, araştırmanın anket uygulama sürecinde çalışanların soruları yanıtlamak için uygun zaman bulmaları ve odaklarını tamamen sorulara verebilmeleri ekstra çaba gerektirmiştir. Ayrıca vardiyalı banka çalışanlarının bulunduğu şubelerde, uygulanan anketlerin geri dönüşleri çoğunlukla geç ve/veya eksik şekilde olmuştur. Dolayısıyla gelecekteki çalışmalarda farklı meslek grupları örnekleme dahil edilebilir. Çalışma anket yönteminin yanı sıra mülakat yöntemi ile desteklenerek farklı sonuçlar elde edilebilir. Araştırmada kullanılan değişkenler farklı değişkenlerle birlikte incelenebilir veya araştırma modeline farklı değişkenler veya aracı bir değişken eklenebilir.

## EKLER

### Ek-1. Kullanılan Envanter

#### İŞE ADANMIŞLIĞIN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ KONULU BİR ARAŞTIRMA

Sayın Katılımcı;

Bu anket çalışması Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “İşe Adanmışlığın Kişi-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisi” konulu bir tez çalışması ile ilgilidir. **Anket formu ile elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak ve üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır.** Anket formunun hiçbir yerinde adınızı, soyadınızı veya kimlik bilgilerinizi yazmanız istenmemektedir; sizden istenen yalnızca bu formda yer alan ifadelerin sizin için uygunluğunu belirtmenizdir. Şimdiden, samimi cevaplarınız, katkılarınız ve katılımınız için teşekkür ederiz.

#### Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR  
Nuh Naci Yazgan Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

#### Tezi Hazırlayan

Hande Endirlik  
Nuh Naci Yazgan Üniversitesi

### 1. BÖLÜM

Bu bölümde “İşe Adanmışlığın Kişi-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkisi” konuları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen tablodaki ifadeleri değerlendirerek, sağ tarafta yer alan “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden size uygun olanı (X) işaretleyiniz.

İFADELER		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Çalıştığım kurumun değerleri ile kişisel değerlerimin uyumlu olduğunu düşünüyorum.					
2	Çalıştığım kurumun insanlara bakışıyla / yaklaşımıyla ilgili değerleri ile kişisel değerlerim aynıdır.					
3	Çalıştığım kurumun adalet ve hakkaniyetle ilgili değerleri ile benim değerlerim aynıdır.					
4	Çalıştığım kurumun dürüstlük konusundaki değerlerim ile benim değerlerim aynıdır.					
5	İşimi yaparken enerji dolu olurum.					
6	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
7	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.					
8	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.					
9	Çok uzun saatler çalışabilirim.					
10	Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim					
11	Çalışırken işime dalıp giderim.					
12	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.					
13	Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup ederim.					
14	Çalışırken mola vermekte zorlanırım.					
15	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.					
16	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.					
17	Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.					
18	İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum					
19	Yaptığım işle gurur duyarım.					
20	İşim bana ilham verir.					
21	İşimi hevesle yaparım.					

## 2. BÖLÜM

Bu bölümde kendinizle ve işinizle ilgili bazı bilgiler istenmektedir. Lütfen size uygun olanı seçeneği (X) işaretleyiniz.

1. Yaşınız:  17-25  26-35  36-45  46-55  56 yaş ve üzeri

2. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek

3. Medeni durumunuz:  Bekâr  Evli

4. Eğitim durumunuz:  Ön lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

5. Mesleki deneyiminiz:  0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 yıl ve üzeri

6. Kurumunuzdaki çalışma süreniz:  0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 yıl ve üzeri

7. Göreviniz/Mesleğiniz: (Yazınız) .....

**ANKET BİTMİŞTİR.  
ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**

## KAYNAKÇA

- Akbaş, T. T. (2010). *Örgütsel etik iklim, kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aktaş, M. (2011). Kültürel değerler ve kişi örgüt-kişi iş uyumu ilişkisi: kavramsal bir çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 13-21.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Almaçık, E., & Mehtap, Ö. (2015). Subjektif uyumun iş çıktıları üzerindeki etkisi: benzerlik uyumu mu, bütünleyici uyum mu?, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 165-186.
- Argun, M. (2007). *Kurumsal sosyalizasyon uygulamalarının birey-kurum uyumuna etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR magazine*, 49(2), 44-51. (Erişim adresi: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0204covstory.aspx> ).
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72-83.
- Bayramlık, H., Bayık, M. E., & Güney, G. (2015). Kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerine etkisi: Ankara ilinde iş makineleri sektörü işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 1-28.
- Behram, N. K., & Esra, D. (2014). Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-124.
- Bretz Jr, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction – selection – attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 561-581.
- Bretz Jr, R. D., Judge, T. A. (1994). Person–organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational behavior*, 44(1), 32-54.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.

- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2014). The Influences of Person-organization fit on job satisfaction in Chinese catering service industry: An integrated mediation and moderation model. British Academy of Management 2014 Conference Proceedings.
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946-959.
- Çalışkan, S. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine B. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çiçek, I. (2018). *Özdeşleşme ve kişi-örgüt uyumunun örgüt uyumunun sağlanmasında kurum kültürü ve organizasyonel yapı etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Çiçek, I. (2013). *İş karakteristikleri, örgüt, grup ve ilişkisel demografi uyumunun çalışanlara yönelik etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Decker, P. J., & Borgen, F. H. (1993). Dimensions of work appraisal: Stress, strain, coping, job satisfaction, and negative affectivity. *Journal of Counseling Psychology*, 40(4), 470-478.
- Demir, C., & Öztürk, U. C. (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), 859-891.

- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279.
- Irak, D. U. (2012). İşyerinde birey-çevre uyumu: Kuramsal yaklaşımlar ve örgütsel psikolojideki yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 12-22.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person – environment fit. S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial/organizational psychology* (Vol. 3, ss. 3–50) içinde. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person - job, person - organization, person - group, and person - supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Larsen, R., & Buss, D. M. (2009). *Personality psychology: Domains of knowledge about human nature*. New York, NY: McGraw-Hill Publishing.
- Lyons, H. Z., Brenner, B. R., & Fassinger, R. E. (2005). A multicultural test of the theory of work adjustment: Investigating the role of heterosexism and fit perceptions in the job satisfaction of lesbian, gay, and bisexual employees. *Journal of Counseling Psychology*, 52(4), 537-548.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.



- Mumtaz Ali Memon, Rohani Salleh, Shahrina M. Nordin, Jun-Hwa Cheah, Hiram Ting, Francis Chuah, (2018) Person-organization fit and turnover intention: the mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 285-298.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Ok, S. (2016). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumunu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(21), 57-67.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Özçelik, K. (2011). *Kişî örgüt uyumu ve etik iklimin hastaneye bağlılığa etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Özsoy, E., & Yıldız, G. (2013). Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: Bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Özyılmaz, A., & Süner, Z. (2015). İşe adanmışlığın işyeri tutumlarına etkisi: Hatay'daki 9 işletmede yapılan ampirik araştırmanın sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 143-164.
- Peng, J., Lee, Y. & Tseng, M. (2014). Person-organization fit and turnover intention: exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand-ability fit. *The Journal of Nursing Research*, 22(1), 1-11.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 40-43.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

- Shuck, M. B., & Wollard, K. K. (2009). A historical perspective of employee engagement: An emerging definition. M. S. Plakhotnik, S. M. Nielsen, & D. M. Pane (Eds.), *Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference* (ss. 133-139) içinde. Miami: Florida International University.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118-131.
- Sekiguchi, T., & Huber, V. L. (2011). The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 203-216.
- Sıgır, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Siegall, M., & McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, 33(3), 291-301.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Solinger, O. N., Van Olfen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573-592.
- Ulutaş, M. (2011). Örgütlerde Güven Ve Bağlılığın Çatışma İle İlişkisi: Dalaman Uluslar Arası Havalimani Çalışanları Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 14(1-2), 67-78.
- Van Vianen, A. E. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333-352.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Detay Yayıncılık, Ankara, (s 53).
- Yıldız, M. L. (2013). Algılanan kişi-örgüt uyumu, tanınırlık, imaj, örgütsel çekicilik ve işe başvurma niyeti arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 34(1), 153-173.
- Yılmaz, H. (2016). *Kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: HANDE ENDİRLİK

Uyruğu: T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 25.03.1991 / Kayseri

Medeni Durumu: Evli

E-mail: [tekinsoyhande@gmail.com](mailto:tekinsoyhande@gmail.com)

Telefon: +90 530 456 9515

Yazışma Adresi: Mustafa Kemal Paşa Bulvarı Nato Caddesi No: 96/10 Kocasinan / Kayseri

## EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Kurum	Bölüm	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Nuh Naci Yazgan Üniversitesi	İşletme	2019
Lisans	Erciyes Üniversitesi	Uluslararası İlişkiler	2014
Lise	Sema Yazar Anadolu Lisesi		2009

## MESLEKİ DENEYİM

Kurum	Görev	Yıl
WYG Türkiye	Kayseri'de MOBİTEK'in Kurulumu Teknik Destek Projesi / Proje Asistanı	2017-2018