

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BİREY ÖRGÜT UYUMU KURAMI VE
DALAMAN HAVALİMANI ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Mehmet ULUTAŞ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

KONYA-2010



BİLİMSEL ETİK

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Mehmet ULUTAŞ



DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Mehmet Ulutaş tarafından hazırlanan Birey Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Arştırması başlıklı bu çalışma 28/10/2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. M.Şerif ŞİMŞEK	Başkan	
Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	Üye	
Prof Dr. Adem ÖĞÜT	Üye	
Prof Dr. Adnan ÇELİK	Üye	
Doç Dr. Ahmet AY	Üye	



Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet Ulutaş	Numarası 034127001012
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Yönetim ve Organizasyon	
	Danışmanı	Prof. Dr. M. Şerif Şimşek	
Tezin Adı		Birey Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması	

ÖZET

Genel mahiyeti itibariyle, bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uygunluk ya da benzerlik derecesi olarak tanımlanan birey-örgüt uyumu, örgütlerin başarısı için gerekli olan temel faktörlerden biridir. Örgütler, kültürel değerlerde uygunluk esaslı işgören seçme ve yerleştirme süreçlerini kullanarak ya da sosyalizasyon taktiklerine başvurarak örgütlerinde birey-örgüt uyumunu gerçekleştirmelidir.

Araştırmada birey-örgüt uyumu ile iş doyumunu, bağlılık, verimlilik, iş stresi ve çatışma arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örgütlerde yüksek birey-örgüt uyumunun, işgörenlerde yüksek iş doyumunu sağlayacağı; bağlılık ve verimlilik düzeylerinde artış ve iş stresi ve çatışmada ise azalışa yol açacağı varsayılmıştır.

Araştırmanın örneklemini, Dalaman Uluslararası Havalimanı'nda faaliyet gösteren yirmi ayrı işletmenin yönetici ve işgörenlerinden oluşan 367 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcılar üzerinde, araştırmacı tarafından uluslararası araştırmacıların geliştirdiği ölçekler kullanılarak hazırlanan bir anket çalışması yapılmış ve birey-örgüt uyumu ve sonuçlarına ilişkin önemli verilere ulaşılmıştır.

Toplanan veri seti üzerinde paket program yardımıyla, Cronbach Alpha Güvenirlik Testi ve Faktör Analizleri, Friedman Çift Yönlü Anova testi, Bağımlı İki Grup T Testi, Pearson Corelasyon Testi ve Regresyon Analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonuçları, birey örgüt uyumu ile iş doyumunu, bağlılık, verimlilik arasında pozitif yönde; iş stresi ve çatışma arasında negatif yönde bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler; Uyum, Birey-Örgüt Uyumu, Değerler, İhtiyaçlar, İşgören Seçimi, Örgütsel Sosyalizasyon, İş Doyumu, Bağlılık, Verimlilik, İş Stresi, Çatışma, Dalaman Havalimanı



Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet Ulutaş	Numarası 034127001012
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Yönetim ve Organizasyon	
	Danışmanı	Prof. Dr. M. Şerif Şimşek	
Tezin Adı		The Theory of Person-Organization Fit and a Field Study on Employees of Dalaman International Airport	

SUMMARY

Person-organization fit is generally described which a degree of compatibility or similarity between person's values and organization's values is one of a base factor required for organization's successfull. Organizations should come true person-organization fit in their organizations by using employee selection and hiring process which based values congruence or socialization tactics.

We proposed finding a correlation in this study between person-organization fit and job satisfaction, commitment, productivity, job stress and conflict. We hypothesized that if the organizations have high level person-organization fit, than their employees have a higher job satisfaction, commitment and performance and lower job stres and conflict.

In this study, a total of 367 employees or managers working in 20 companies in Dalaman International Airport were seleected as the study sample. A questionnaire prepared by researcher using surveys developed by international researchers was used and determined very important datas about person-organization fit and its organizational outcomes.

In this context, we have reached important findings about person-organization fit and its outcomes by conducting a survey on employees of Dalaman International Airport. In order to analyze the data set by using the analyzing program, Cronbach Alpha Reliability Tests and Factor Analysis, Friedman Two-Way Anova Test, T Test (Dependent Two Samples), Pearson Corelation and Regression Analysis were used.

The findings showed us there is a statistically positive correlation between person-organization fit and job satisfaction, commitment and productivity; and there is a negative correlation between person-organization fit and job stress and conflict.

Key Words; Adjustment, Person-Organization Fit, Values, Needs, Employee Selection, Organizational Socialization, Job Satisfaction, Commitment, Productivity, Job Stress, Conflict, Dalaman Airport

ÖNSÖZ

Mekteb-i Mülkiye'den 1997'de mezun olduğumda tek düşündüğüm, kamu'da kalmak ya da, kamu'da çalışıp, sonradan özel sektöre transfer olmak yerine, hemen özel sektörde başlayarak, ticaretin, imalatın, sanayiciliğin inceliklerine erkenden hakim olmaktı. Bu sebeple oniki yılı aşkın bir süredir özel sektörde çalışarak; işin denetimini de, yönetimini de, üretim sektörünü de hizmet sektörünü de, muhasebeyi de pazarlamayı da, kurumsal şirketleri de aile şirketlerini de içinde yaşayarak öğrendim.

Uygulamanın, pratiğin içindeydim; ama teori'yi de takip etmem gerektiğinin bilincinde oldum hep. Bu da bana, çekler, cariler, satış, rekabet, yatırım, primler, vergi vb. içinde büyük mücadelelerin döndüğü, günün süratle akıp geçtiği, saatlerin yetmediği iş dünyasına, bir de akademisyen gözüyle bakabilme yeteneğini kazandırmıştır.

Tez aşamasına geldiğimde, işletmelerdeki uyum sorunları üzerinde çalışmaya karar verdim. Çünkü işletmelerde bir çok problemin kaynağı, işyerindeki verimsiz, memnuniyetsiz çalışanlar, çalışanlar arasında sıklıkla ortaya çıkan çekişme ve çatışmalar ve işten ayrılmalarıdır. Bu sorunların birey-örgüt uyumsuzluğundan kaynaklandığını, uyum düzeyi yükseltilirse, iş doyumu, örgüte bağlılık ve verimliliğin yüksek, iş stresi ve çatışmanın düşük olduğu bir örgüt iklimini oluşturmanın kolay olmasa da, imkansız da olmadığını bu süreçte izah etmek istemişimdir. Bu çerçevede işbu akademik çalışma, organizasyonlar açısından birey-örgüt uyumu konusunun önemini bütün açıklığıyla ortaya koymaktadır.

Şüphesiz bu süreçte akademik dünyanın içinde yer almak şahsıma önemli nitelik ve yetenekler kazandırmıştır. Akademik olarak şahsi kazanımlarımda ve bu çalışmada bir çok kişinin emeği de sözkonusudur. Başta değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK olmak üzere, akademik hayatımda önemli yerleri olan, Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ, Prof. Dr. Adem ÖĞÜT, Prof. Dr. Adnan ÇELİK ve Doç Dr. Ahmet AY'a; ve yardımları dolayısıyla Yrd. Doç. Dr. Adnan

KALKAN'a, Yrd. Doç. Dr. Vural ÇAĞLIYAN'a ve Araştırma Görevlisi M. Tahir DEMİRSEL'e teşekkürlerimi sunarım.

Bunun yanısıra sahibi oldukları kurumda akademik çalışma yapmama izin veren ve desteklerini esirgemeyen ATM Dalaman Havalimanı Yapım ve İşletme A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Arslan ve Yönetim Kurulu Başkan Yrd. Cüneyt Arslan'a; DHMİ Genel Müdürlüğü Dalaman Havalimanı Başmüdürlüğü'ne; Dalaman Havalimanında faaliyet gösteren tüm kamu kurum ve özel kuruluşların yetkililerine ve çalışanlarına; ve anket çalışmaları sırasında samimi yardımları dolayısıyla ATM Mali ve Ticari İşler Direktörlüğü personeline teşekkür ederim.

Son olarak bu süreçte beni her zaman destekleyen ve kendilerine ayıramadığım zamanlar için beni anlayışla karşılayan sevgili eşim ve kızıma; ayrıca, babam, annem, abim, ablam, kardeşim ve anneanneme de sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK	i
TEZ KABUL FORMU	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLO LİSTESİ	xiv
ŞEKİL LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Birey ve Örgüt Kavramları	8
1.2.Değer ve İhtiyaç Kavramları	10
1.2.1.Değerler	11
1.2.1.1.Bireysel Değerler	12
1.2.1.2.Örgütsel Değerler.....	14
1.2.2.İhtiyaçlar	15
1.2.2.1.Bireyin İhtiyaçları	16
1.2.2.2.Örgütün İhtiyaçları.....	19
1.3.Birey-Örgüt Uyumu (Person-Organization Fit) Kavramının Tanımı ve Kapsamı	19
1.4.Birey-Örgüt Uyumu İle İlişkili Kavramlar	21
1.5.Birey-Örgüt Uyumu Türleri	22
1.5.1.Bütünleştirici Uyum (Supplementary Fit)	23

1.5.2.Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit)	24
1.5.2.1.İhtiyaçlar-Karşılanaanlar Uyumu (Needs-Supplies Fit)	25
1.5.2.2.Beklenen-Kabiliyet Uyumu (Demands-Abilities Fit).....	26
1.6.Diğer Uyum Türleri	27
1.6.1.Kişi-Benlik Uyumu	27
1.6.2.Birey-Çevre Uyumu (Person-Environment Fit):	28
1.6.3.Birey-İş Uyumu (Person–Job Fit Theory)	29
1.6.3.1.Bireyler ve Kişilik Oluşumu	30
1.6.3.2.Holland’ın İş ve Kişilik Teorisi	31
1.6.3.3.Birey-İş Uyumunun Önemi	33
1.6.4.Birey-Grup Uyumu (Person-Team Fit):	35
1.6.5.Birey-Yönetici Uyumu (Person-Supervisor Fit):.....	38
1.6.6.Birey-Kültür Uyumu (Person-Culture Fit):	39
1.6.7.Etik İklim Uyumu (Ethical Climate Fit):.....	40
1.6.8.Görev-Teknoloji Uyumu (Task-Technology Fit):	40
1.6.9.Departmanlararası Uyum	41
1.6.10.Değişime Uyum	42
1.6.11.Ev-İş Uyumu.....	44
1.7.Birey-Örgüt Uyumu Kuramları	44
1.7.1.Argyris’in Birey ve Örgüt Bütünleşmesi Kuramı.....	44
1.7.2.Schneider’in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Kuramı	45
1.7.3.Chatman’ın Birey-Örgüt Uyum Modeli	47
1.7.4.Kristof-Brown’un Birey-Örgüt Uyumu Modeli	47
1.7.5.O’Reilly III Vd.’nin Örgütsel Kültür Profili (OCP)	48

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE BİREY-ÖRGÜT UYUMU

2.1.Birey-Örgüt Uyumu Süreci.....	51
2.1.1.İşgören Seçme.....	51
2.1.1.1.Beklenen-Kabiliyet Uyumunu Sağlama Aracı Olarak İş Analizleri.....	54

2.1.1.2.Aday Toplamada Örgüt İçi Kaynaklardan Yararlanma	55
2.1.1.3.İşgören Seçme Süreçleri	56
2.1.1.4.Doğru İşgören Seçiminde Psikoteknik Testler	57
2.1.1.5.İhtiyaçlar-Karşılanaanlar Uyumu Açısından Ücret Yönetimi	58
2.1.1.6.İhtiyaçlar-Karşılanaanlar Uyumu Bakımından Kariyer ve Eğitim Planlaması	59
2.1.2.Örgütsel Sosyalizasyon (Yeni Başlayanın Uyumu).....	60
2.1.2.1.Örgütsel Sosyalizasyon Kavramı	61
2.1.2.2.Örgütsel Sosyalizasyonun Önemi	62
2.1.2.3.Örgütsel Sosyalizasyonun Aşamaları	62
2.1.2.4.Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri	65
2.2.Birey-Örgüt Uyumunun Önemi	66
2.3.Birey-Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler.....	68
2.4.Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları.....	76
2.4.1.Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları.....	77
2.4.1.1.Güven.....	78
2.4.1.2.İş Doyumu.....	81
2.4.1.3.Bağlılık.....	83
2.4.1.4.Verimlilik.....	87
2.4.2.Birey-Örgüt Uyumsuzluğunun Sonuçları	89
2.4.2.1.Stres	90
2.4.2.2.Çatışma	93
2.4.2.3.İşgören Devri	98
2.4.Birey Örgüt Uyumı Üzerine Yapılan Araştırmalar	100
2.4.1.Ambrose vd.'nin Birey-Örgüt Uyumı Üzerine Araştırmaları.....	100
2.4.2.Westerman ve Cyr'in Birey-Örgüt Uyumı Üzerine Araştırmaları	100
2.4.3.Chuang ve Shen'in Birey-Örgüt Uyumı Araştırmaları.....	101
2.4.4.Arthur Jr'in Birey-Örgüt Uyumı Üzerine Araştırmaları.....	101
2.4.5.Aumann'ın Birey-Örgüt Uyumı Üzerine Araştırmaları.....	101
2.4.6.Brigham Vd'nin Birey-Örgüt Uyumı Üzerine Araştırmaları.....	101

2.4.7.Bright’ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları	102
2.4.8.Elfenbein ve O’Reilly III’nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları	102
2.4.9.Guan ve Wu’nun Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları	102
2.4.10.Yong-qing’in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması.....	103
2.4.11.Xie ve Yan’ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları	103
2.4.12.Erdogan Vd.’nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları	103
2.4.13.Hampton-Farmer’in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması	103
2.4.14.Herrbach ve Mignonac’in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması	104
2.4.15.Huang Vd.’nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması.....	104
2.4.16.Ji Li’nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması.....	104
2.4.17.Lovelace ve Rosen’in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması.....	105
2.4.18.McCulloch ve Turban’ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması.....	105
2.4.19.Mitchell’in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması.....	105
2.4.21.Piasentin ve Chapman’ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması	105
2.4.21.Piasentin’in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması	106
2.4.22.Silverthorne’in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması	106
2.4.23.Vancouver ve Schmitt’in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması	107
2.4.24.Vianen Vd.’nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması.....	107
2.4.25.Westerman ve Vanka’nın Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması.....	107
2.4.26.Wheeler Vd.’nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması.....	108

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DALAMAN HAVALİMANI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE

BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.Araştırmanın Amacı	109
3.2.Araştırmanın Yöntemi	110
3.2.1.Araştırmanın Kavramsal Modeli	110
3.2.3.Araştırmanın Hipotezleri	115
3.2.3.Araştırmanın Örnekleme ve Metodolojisi	116
3.2.3.1.Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi	118

3.2.3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	118
3.2.3.3. Veri Toplama Aracının Ön Testi	119
3.2.3.4. Anket Formunun Tasarımı	120
3.2.3.5. Örneklem Seçimi ve Büyüklüğünün Belirlenmesi	120
3.2.3.6. Anket Formunun Dağıtılması	121
3.2.3.7. Test İstatistiklerinin Belirlenmesi ve Verilerin Düzenlenmesi	121
3.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	123
3.3. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi	123
3.3.1. Veri Toplama Aracının Güvenilirlik ve Geçerliliği	124
3.3.1.1. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği ve Faktör Analizi	124
3.3.1.2. Veri Toplama Aracının Geçerliliği	126
3.3.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	127
3.3.4. Ölçeklere İlişkin Cevaplayıcı Alguları Ortalamaları	130
3.3.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular	133
3.3.4.1. Bağımlı İki Grup T Testi	134
3.3.4.1. Boyutlar Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	138
3.3.4.2. Boyutlar Arası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	139
3.3.4.2.1. İş Doyumuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	140
3.3.4.2.2. Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	143
3.3.4.2.3. Verimliliğe İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	145
3.3.4.2.4. İş Stresine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	147
3.3.4.2.4. Çatışmaya İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	148
4. BÖLÜM: DEĞERLENDİRME SONUÇ VE ÖNERİLER	150
KAYNAKÇA	155
EK-1. Birey Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması Anket Formu	181
Ek 2. Ölçeklere İlişkin Frekans Tabloları	184
Ek 3: Alan Araştırmasının Uygulandığı Kuruluşlar Listesi	190
Özgeçmiş	191

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Amaç (Terminal) ve Araç (Instrumental) Değerler Tablosu.....	13
Tablo 1.2: İhtiyaçlar ve Doyum Tablosu	17
Tablo 1.3: Farklı Teorilere Göre İhtiyaçlar Tablosu.....	18
Tablo 1.4: Örgütsel ve Bireysel İhtiyaçlar Listesi	19
Tablo 1.5: Bireylerde Kişilik Oluşumu Tablosu.....	30
Tablo 2.1: İşgören Seçme Süreçleri Tablosu	57
Tablo 2.2: Sosyalleşme Sürecinde İşgörenin Öğrenmesi Gerekenler Tablosu.....	65
Tablo 3.1: Faktör Analizine İlişkin Döndürülmüş Matris Tablosu.....	124
Tablo 3.2: Faktörlere Ait Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları	125
Tablo 3.3: Döndürülmüş Faktör Matrisi	125
Tablo 3.4: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri	128
Tablo 3.5: Araştırmaya Katılanların Yaşları.....	128
Tablo 3.6: Araştırmaya Katılanların Medeni Halleri.....	128
Tablo 3.7: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları.....	129
Tablo 3.8: Araştırmaya Katılanların Görevleri.....	129
Tablo 3.9: Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri	129
Tablo 3.10: Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Kurum	130
Tablo 3.11: Faktör 1: İş Stresi	130
Tablo 3.12: Faktör 2: İş Çatışma	131

Tablo 3.13: Faktör 3: İş Doyumu.....	131
Tablo 3.14: Faktör 4: Birey-Örgüt Uyumu.....	132
Tablo 3.15: Faktör 5: Bağlılık.....	132
Tablo 3.16: Faktör 6: Verimlilik.....	133
Tablo 3.17: Katılımcıların İş Doyumuna İlişkin Görüşleri.....	134
Tablo 3.18: Katılımcıların Bağlılık Konusuna İlişkin Görüşleri	135
Tablo 3.19: Katılımcıların Verimlilik Konusuna İlişkin Görüşleri	136
Tablo 3.20: Katılımcıların İş Stresine İlişkin Görüşleri	136
Tablo 3.21: Katılımcıların Çatışmaya İlişkin Görüşleri	137
Tablo 3.22: Korelasyon Analizi.....	138
Tablo 3.23: İş Doyumuna İlişkin Regresyon Analizi	140
Tablo 3.24: Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi	143
Tablo 3.25: Verimliliğe İlişkin Regresyon Analizi	145
Tablo 3.26: İş Stresine İlişkin Regresyon Analizi	146
Tablo 3.27: Çatışmaya İlişkin Regresyon Analizi	147
Tablo 3.28: Hipotezler Sonuç Tablosu	148
Tablo 4.1: Araştırma Bulguları ve Bulguları Destekleyen Araştırmalar Tablosu	149

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1: Birey-Örgüt Uyumu Kavramsal Modeli.....	110
Şekil 3.2: Birey-Örgüt Uyumu Kavramsal Modeline İlişkin Hipotezler.....	115
Şekil 3.3: Araştırmada İzlenen Metodoloji.....	117
Şekil 3.4: Analizlere Göre Araştırma Modeli Özeti	148

GİRİŞ

Günümüzde hızlı ekonomik ve teknolojik değişimlerin yaşandığı yoğun rekabet ortamı ve bilgi çağındaki işletmeler, varlıklarını sürdürmek ve başarılı olabilmek için işgörenlerinin örgüte ve yaptıkları işe olan uyumlarını optimum düzeye çıkarmak zorundadırlar.

İş dünyasında teknolojinin hızlı gelişimi, değişen piyasa koşulları, yeni yönetim anlayışları, artan rekabet gibi faktörler, kurumların yapılarını karmaşıklaştırmakta, çalışanlar bu baş döndürücü değişimler nedeniyle hem bağlı oldukları örgüte hem de işlerine uyum sağlamakta güçlük yaşamaktadırlar. Bu uyum sorunu sonucunda, çalışanların azımsanmayacak bir bölümünün, ilk birkaç yıl içerisinde kurumlarından ayrıldıkları gözlemlenmektedir.

Artan rekabet ortamında avantajın, çeşitli örgütsel ve yönetsel süreçlerde yer alan insanların uyum ve koordinasyon düzeylerine bağlı olduğu gerçeği; işletmelerde insan kaynaklarının hem örgüte hem işe hem de birbirlerine olan uyumunun etkin ve verimli bir biçimde sağlanmasının önemini gözler önüne sermektedir.

Uyum kavramı en basit haliyle, “parçaların bütünü tamamlama derecesi” biçiminde tanımlanabilir. Bu tanımda, bir bütün ve onu oluşturan parçaları vardır; ancak bu yeterli değildir. Buna ilave olarak parçaların bütünü oluşturma isteği ve bu istekliliğin derecesi söz konusudur.

Bütün olmak, insan doğasının zorunluluk boyutunda bir gerekliliğini ifade eder. İnsan, örgüt psikolojisi itibarıyla, hala tüm yönleriyle anlaşılammış bir organizma olmasına karşın, yine de hayatını sürdürebilmek için başkalarına ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, doğadaki en güçlü varlık olarak bilinen insanın güçsüz yönünü ortaya koyar. Ancak, insan bu güçsüzlüğünü de tek başına yaşamak yerine başkalarıyla bir araya gelerek, sınırsız ihtiyaçlarını gidermek üzere organize olup örgütlenerek gidermeye çalışmaktadır.

Organizasyonlar, uyum kavramı çerçevesinde, üyelerinin hem örgüt içinde ayrı bir birey olma niteliğini korurken, hem de örgüt ile bütünleşmesini temin etmeye

çalışır. İşte bireyleri organizasyonlarına uyumlu hale getiren ve diğer organizasyon üyeleri ile kenetleyip birbirine bağlayan güven kavramıdır. Yönetici, organizasyon üyelerini seçerken uyum yeteneğine göre seçim yapmalı ve organizasyonunu güven temelinde inşa etmeyi bilmelidir. Uyum ve güven olduğunda, kenetlenme yani bağlılık kendiliğinden gelecektir.

Günümüzde örgütler uluslararası bir rekabetin tam da ortasındadır ve pazardaki payları gerek yerel gerek ulusal ve gerekse de küresel rakipler tarafından tehdit edilmektedir. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için, öncelikle örgüt içindeki süreçlerin işleyişiyle ilgili sorunlara odaklanmak, sonra da pazardaki fırsat ve tehditleri ele almak gerekmektedir. Bu bağlamda, günümüzde rekabetin kaynağının yaratıcı süreçlerle yenilikçi ürünler meydana getirmek olduğu düşünüldüğünde; uyum ve güvenin olmadığı, çatışma ve stres düzeyinin yüksek olduğu organizasyonlarda ne yaratıcılık ne de yenilikçi ürünlerin söz konusu olamayacağı bir gerçektir. Üstelik belirli bir maliyete katlanılarak eğitilmiş olan çalışanlar işlerini terk edecek, hatta kurumsal hafızalarını da yanlarına alarak rakip firmalara transfer olacaklardır. Bu durumun süreklilik kazanması durumunda işletmelerin kar etmek bir yana varlıklarını sürdürmekte bile sıkıntı yaşamaları kaçınılmazdır.

Sürekli değişen müşteri gereksinim ve beklentilerine karşı hızlı ve tepkisel olabilmek, işletmelerde esneklik ve manevra kabiliyetinin önemini son derece artırmıştır. Günümüz iş örgütlerinde birey-örgüt uyumunun göz ardı edilerek ikinci plana atılması son derece büyük sorunlara yol açabilecektir. Öncelikle karakter farklılıklarından kaynaklanan görüş ayrılıkları, farklı gelir ve eğitim seviyeleri, farklı kültürel kazanımlardan kaynaklanan yadırgamalar ve çatışmalar başlayacaktır. Bu ise işletmelerdeki işe devamsızlık ve işgören devri gibi eğilimleri artıracaktır. Özellikle uyumsuzluğun arttığı bir işletme, kaynakların verimsiz kullanıldığı, tarafların enerjilerini, zamanlarını ve kazanımlarını etkin ve verimli kullanmadığı, sonradan düzeltilmesi güç ağır psikolojik sorunlarla karşılaşılacak, bir çeşit savaş meydanına dönüşmüş olacaktır. Üstelik bu savaşın sonunda kazanan olmayacak, pek çok

kaynağı bir araya getirerek kurulmuş olan işletme varlığını yitirme tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır.

İşletmelerde, tüm bu sonuçların önüne geçebilmenin, uyumsuzluk yani kaos yerine, uyuma ulaşmanın yolu; ya organizasyonu uyum düzeyi yüksek kişilerden oluşturmak ya da organizasyon üyelerinin uyum düzeyini yükseltmekten geçmektedir. İşletmelerde birey-örgüt uyum düzeyinin bilimsel olarak tespit edilmesi gerek örgüt kültürü profilinin belirlenmesinde, gerekse işe alım sürecinde doğru adayların doğru işe seçilmeleri açısından oldukça önemlidir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında çalışmanın amacı, birey-örgüt uyumunu kapsamlı biçimde inceleyerek, birey-örgüt uyumunun iş doyumunu, bağlılık, verimlilik, stres ve çatışma üzerinde ne gibi etkilere yol açtığını analitik bir yaklaşımla ortaya koymaktır.

Çalışmada dolaylı ve dolaysız yöntemlerin her ikisinden de yararlanılmıştır. Çalışmanın teorik kısmı, dolaylı yöntemle hazırlanmıştır. Konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür taranmış; kitap, araştırma, makale ve tebliğlerden yeterli ölçüde faydalanılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmı, Dalaman Uluslararası Havalimanı'nda farklı sektörlerde faaliyet gösteren yirmi ayrı işletmenin işgören ya da yönetici düzeyinde çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçlarından meydana gelmektedir. Bu bağlamda çalışma, dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; öncelikle birey, örgüt, değer ve ihtiyaç kavramları ile birey-örgüt uyumu kavramının tanımı ve kapsamı ele alınmış, daha sonra ise birey-örgüt uyumu ile ilişkili kavramlar, birey-örgüt uyumunun türleri, diğer uyum türleri ve yönetim psikolojisi literatüründeki birey-örgüt uyumu kuramları kapsamlı bir biçimde incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütlerde birey ve örgüt uyumu kapsamında birey-örgüt uyumu süreci, birey-örgüt uyumunun önemi, birey-örgüt uyumunu etkileyen faktörler, birey-örgüt uyumunun sonuçları ve birey-örgüt uyumu ile ilgili olarak daha önce yapılmış olan akademik araştırmalar irdelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, Dalaman Uluslararası Havalimanı'nda farklı sektörlerde faaliyet gösteren yirmi işletmede yönetici ya da işgören olarak çalışan 367 kişi üzerinde bir anket uygulaması yapılmıştır. Bu kısımda, araştırma sonucunda elde edilen bulgular analiz edilmiş ve ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümü olan değerlendirme ve sonuç bölümünde ise saha araştırması sonunda ulaşılan sonuçlar ekseninde çeşitli değerlendirme ve yorumlara yer verilmiştir.

1.BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Edward Deming, The Wall Street Journal röportajında şöyle diyordu; “ İyi yönetilen bir sistemin en iyi örneği bir orkestradır. Orkestra üyeleri birer primadonna gibi yüksek sesle müzik yapıp dinleyicilerin dikkatini çekmek için sahne almazlar. Onlar birbirlerini desteklemek için oradadırlar. Aslında bazen orkestranın bir kısmının bir şey yapmadan sadece notaları sayıp olan biteni izlediklerini görürsünüz. Bir şey yapmadan orada dururlar. Birbirlerini desteklemek için oradadırlar. Yöneticiler de orkestra şefleri gibi, öne çıkan, yetenekli, hırslı, bazen de kaprisli müzisyenler benzeri çalışanlarla ilgilenmek, onları uyumlandırmak ve yüksek performans elde etmek zorundadır. Her bir müzisyenin bütün içindeki biricikliğini hissettirerek ve bunu ortaya koyarak kollektif bilinci, ürünü, uyum ve sinerjiyi yönetmek zorunda olan orkestra şefi için geçerli olanlar yöneticiler için de aynı şekilde geçerlidir.¹

Drucker da Deming gibi, bilgi çağındaki ast-üst ilişkisinin durumunu, orkestra şefiyle enstrüman çalanlar arasındakine benzetmektedir. Kural olarak, bir üst, tıpkı orkestra şefinin tuba çalamaması gibi herhangi bir astın işini yapamaz. Buna karşılık, bilgi toplumunun astı, yön verilmeyi ve işletmenin tümü için amacın yani standartların, değerlerin, performansın ve sonuçların neler olduğunun tanımlanmasını üstten bekler. Tıpkı orkestranın en yetenekli ve hatta en despot şefinin bile, orkestra üyelerince sabote edilebilmesi gibi, bir bilgi organizasyonu da, en despotu bir yana, en yetenekli üst’ü bile kolaylıkla baltalayabilir.²

Koçel’e göre ise, eğer orkestra içindeki müzik aletleri akordsuz ise veya bir enstrüman olarak müzik aleti akordlu olmakla beraber, bunu kullanan müzisyen, kendisine verilen nota ve icra sırasına sadık kalmazsa, herhalde ortaya çıkan müzik değil, fakat gürültü olacaktır. Bu açıdan yönetim uygulamalarına bakıldığında, yöneticinin sorumlu olduğu birimi başarıya ulaştırabilmesi için, bu birim içinde çeşitli düzeylerde akord yapması gerekir. Yani her birim ve kişinin amaçlar doğrultusunda uyumlu bir davranış göstermesi işletme düzeyinde akord’u ifade eder.

¹ Murat Toktamışoğlu, **Kot Pantolonlu Yönetici**, MediaCat, 3.Basım İstanbul, 2002, s.273-274

² Drucker F.Peter, **21.Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları (Management Challenges for the 21 st Century)**, Çev.İrfan Bahçırangil, Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.28

Bunun için önce işler arasında bir düzen kurulması gerekir. Bunun yanında işler ile kişiler arasında bir düzenlemenin yapılması gerekir. Yani işe uygun kişilerin seçilmesi gerekir. Bir diğer düzenleme ise kişiler ile kişiler arasındaki düzenlemelerdir. Bu, en zor olanıdır; çünkü insanlar robot değildir. Açıkça ifade ettikleri amaçları yanında, açıkça söyleyemedikleri amaçları, kuvvetli yönleri yanında saklamak istedikleri zayıf yanları, kırgınlıkları, kırgınlıkları, değer yargıları, tutkuları, iyi ve doğru kabul ettikleri, algılama tarzları, tecrübe farklılıkları, başkaları üzerinde yarattıkları imaj ile gerçek kişilikleri arasındaki ilişkiler vs. gibi açılardan birbirinden çok farklıdır. Bu nedenle, kişiler arasındaki uyum ve dayanışma anlamında bir akord en zor olanıdır.³

Darwin, en uyumlunun hayatta kalacağını söylerken türlerden, bireylerden değil, türlerin hayatta kalmasından bahsediyordu. İnsanların, düşünme yeteneği ve el becerisine ek olarak ayırıcı bir başka özelliği de işbirliği yeteneğidir.⁴ Freud'a göre yaşam "bir çatışma ve uzlaşma"dan ibarettir.⁵ Kaba kuvvete alternatif olarak sadece ve sadece insan uzlaşır. Sadece insan, başkalarının sahip olduğu bir şeyi istediğimizde, birbirimizle nasıl konuşmamız gerektiğini gösteren kural ve prosedürler koymuştur.⁶ Bu noktada, çalışmak üzere işletmelere giren bireylerin birden çok amaçları vardır ve bunlar diğer bireylerinkilerle veya örgüt amaçları ile uyuşmayabilir. Örgütün işlerliği açısından ideal olan, örgüt amacına hizmet etmenin, bireyin kendi amaçlarını başarmasının bir aracı olacağını düşünmesini sağlamaktır.⁷

Taylor, Bilimsel yönetimi oluşturan kombinasyonu şu şekilde özetlemiştir; Gelişigüzel yöntemler değil, bilim; ihtilaf değil, uyum; bireycilik değil, işbirliği; sınırlı üretim değil, maksimum üretim; her işçinin en üst verimlilik ve refah düzeyine geliştirilmesi.. "Etrafındakilerin yardımı olmaksızın yalnız başına hareket eden birinin

³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Beta Yay., İstanbul, 2001, s.125

⁴ Edward Deming, **"The American who taught the Japanese About Quality"**, Rafael Aquayo (Japon Mucizesi'nin Mimarı", Forma Yayınları, s.106

⁵ Albert Low, **Zen ve Yaratıcı Yöneticilik**, Çev.Ahmet Fethi, Yön Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.134-136

⁶ Mark H.McCormack, **Başarılı Müzakere Teknikleri (Mark McCormack on Negotiating)**, Çev.Can Ceylan, Form Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.7

⁷ A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Yay., İstanbul, 1996, s.341

kişisel başarısı için vakit hızla geçmektedir. Ve herkesin başarılı olabileceği bir işbirliği ile büyük şeylerin yapılabileceği zaman gelmektedir. Bu işbirliğinde herkes, kendi şahsiyetini koruyabilecek, özel konumunda en üstün olabilecek ve aynı zamanda kişisel yaratıcılığını yitirmeyecek, gayretini sürdürecektir. Bu sebeple, insan diğerlerince kontrol edilmeli ve onlarla uyum içinde çalışmalıdır.”⁸

Toktamışoğlu kürek takımlarında iki fonksiyon’dan söz eder; kürekçiler ve dümenci. Kürekçiler, gidecekleri yöne sırtları dönük otururlar. Kürekçiler, hedefi görmez, fakat bilirler. Takımın yönlendiricisi, arkada oturan dümencidir. Dümenci kürek çekmez, fakat takımın yolculuğunda liderdir. Liderin görevi, gidilen yolu, ritmi korumak ve standardize etmektir. Bundan çıkan netice, organizasyonlarda da liderler, çalışanlarını, hedefe doğru, uyum ve denge içinde yönlendirebilmeli ve kürek takımındaki ruhu, dengeyi ve uyumu yakalayabilmelidir.⁹

Yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için, başta insan olmak üzere, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak tarif edilmektedir.¹⁰

Uyum (adjustment), insanın iç ve dış çevreyle huzurunu (serenity) bozmayacak bir etkileşim içinde olmasıdır.¹¹ İnsanlar, sürekli olarak içinde buldukları fiziksel çevreye karşılık veren kararlar alırlar. Bu kararlar uyum davranışları olarak sınıflandırılır. Bazı uyum davranışları bir amaca yönelik iken bazıları da tesadüfi ve bilmeden yapılanlardan oluşur. Uyum kavramı, çevresel tehditlerin ve risklerin üstesinden gelebilmek için bireyler ya da toplum tarafından gerçekleştirilen kararlı davranışlar olarak tanımlanır.¹²

⁸ Frederick W.Taylor, **Bilimsel Yönetimin İlkeleri (Principles of Scientific Management)**, Çev. Bahadır Akın, Çizgi Yayınevi, Konya, 1997, s.116-117

⁹ Toktamışoğlu, **Kot Pantolonlu Yönetici**, 2002, s.185

¹⁰ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 6.Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2003, s.22

¹¹ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Nobel Yay., 3.Basım, Ankara, 2004, s.356

¹² S.L.Cutter, J.T.Mitchell, **Environmental Adaptation and Adjustments**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd.2001, S.4576

Yönetici, çeşitli gereksinme, amaç ve beklentileri bulunan örgüt üyelerinin gerek kendi aralarında, gerekse kendileriyle örgüt arasındaki farklılıkları yönetip uyumlaştırmaya çalışan kişidir.¹³

Uyumlu ilişki olarak dilimize çevirebileceğimiz Fransızca “rapport” sözcüğü, bir şeyi geriye taşımak anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle uyumlu ilişki, hem gönderdiğiniz hem de aldığınız ortak bir mesajınızın olmasını aktif bir şekilde sağlamakla ilgilidir. İnsanların şöyle dediğini duyarsınız; “Aynı dalga boyundayız” ya da “O da benimle aynı şekilde düşünüyor” Bu ifadeler “uyumlu bir ilişki”nin olduğunu gösterir. Uyumlu ve sempatik ilişkinin sonuçları; “daha rahat çalışma münasebetleri, daha iyi bir atmosfer, daha kolay problem çözme, daha az stres, daha fazla saygı görme ve değer verilme hissi, daha üretkenlik, işe gelmekten zevk alma, daha az çatışma, işyerinde daha fazla keyif alma” şeklinde sıralanabilir.. Eylem halinde uyumlu ilişki’ye ise şu örnek verilebilir; “İmalat sürecinin bir kısmında önemli bir telaş vardır. Makinenin çok önemli bir parçası durmuş çalışmamakta ve tüm süreci engellemektedir. O kısımdaki ve her iki yandaki takımların hepsi koşar, “Acaba problemi halledebilir miyiz?” diye birbirlerine sorarlar. Kimse kimseyi suçlamamaktadır, hatta aslında krizin ortasında biraz şakalaşma bile vardır. Bu insanlar çok iyi anlaşmakta, o yüzden ihtiyaç halinde birbirlerinin problemlerini çözmeye isteklidirler. Aralarında uyumlu ve sempatik bir ilişki vardır.¹⁴

1.1.Birey ve Örgüt Kavramları

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar örgüt olarak tanımlanabilir.¹⁵ Örgüt, bir düzen ve düzenlemeyi ifade eder. Örgütü, iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkündür.¹⁶ Örgüt, işgörenin gayretlerinin ve fiziki çevrenin bütün bölümlerinin, örgütün temel amaçlarına

¹³ M.Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Kitabevi, Konya, 2010, s.271

¹⁴ Di Kamp, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsan Yetenekleri (Sharpen Your Team’s Skills in People Skills)**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.55-56

¹⁵ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 1999, s.247

¹⁶ Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 2001, s.124

uyumunu sağlar.¹⁷ Bir örgütün kilit unsuru, bir politikalar ya da prosedürler seti olması değil, insanlar ve bu insanların diğer insanlarla olan ilişkilerinden oluşmasıdır. Hedeflere ulaşmaya yardım edecek önemli fonksiyonları icra etmek üzere, örgüt üyeleri birbirleriyle etkileşim içinde olursa, örgüt halinde varlığını sürdürebilecektir.¹⁸

Örgüt, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek, grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ve yapı şeklinde ifade edilebilir. Bireylerin yalnızbaşlarına yapamayacakları şeyleri örgütler aracılığıyla yapabilecekleri hususunda Barnard, bir kimsenin kendine göre çok büyük bir taşı yerinden oynatmak istediği bir durumu örnek olarak göstermektedir. Bu durumda, birey yeteneksizliğinin iki durumdan biri nedeniyle ortaya çıktığı görülmektedir. Yani, ya taş adama göre çok büyüktür; ya da adam taş a göre çok küçük kalmaktadır. Birinci durum bireysel yeteneksizliği fiziki çevreye, ikinci durum ise yeteneksizliği bireyin fiziki ve biyolojik kapasitesine göre açıklamaktadır. Toplumsal sistemler olarak örgütler, aşağı yukarı ilk çağlardan beri fiziki çevrenin yol açtığı yeteneksizlikler ya da sınırlamaları yenmek için ortaya çıkmışlardır.¹⁹

Follet ve Barnard, birey ve örgütü bütünleştirmenin (kaynaştırma) yollarını araştırmıştır. Follet, daha çok insanlar üzerine yoğunlaşmış, onların amaçlara doğru nasıl yönlendirileceği hususu üzerinde dururken; Barnard, hem biçimsel hem de biçimsel olmayan örgüt yapısı üzerinde durmuştur. Follet, birey ile örgüt arasındaki çıkar çatışmasının dört yolla çözüleceğini öne sürmüştür; 1) Taraflardan birinin gönüllü olarak diğer tarafa uyması 2) Taraflardan birinin diğerini zorlayarak görüşlerin kabul ettirmesi 3) Uzlaşma 4) Bütünleşme. İlk iki yöntem güç kullanımını içerdiği için kabul edilemez. Uzlaşma da aynı şekilde beyhude bir yöntemdir; zira, sorun sadece ertelenmiştir. Bütünleşme ise, uzlaşma ya da zor kullanma olmaksızın

¹⁷ Mümin Ertük, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2000, S.78

¹⁸ Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, Seventh Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2001, S.12

¹⁹ Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 2010, s.28 ve 30

her iki tarafı da tatmin edecek bir çözümü içermektedir. Barnard ise bütünleşmeye ilişkin analizlerinde üç evrensel faktöre ulaşmıştır; 1) İşbirliğine isteklilik 2) Ortak amaç 3) İletişim.²⁰

Birey örgüt uyumu kavramı, birey (person) ve örgüt (organization) olmak üzere iki farklı unsurdan oluşmaktadır. Bir çok yazar bu konuda, birey ve örgüt kavramlarının bağımsız olduğunu ifade etmektedir. Bazı yazarlar kişisel özellikler ile örgütün nesnel özellikleri arasındaki ilişkiyi incelerken, kimileri de her iki unsurun uygun faaliyet biçimlerini kullanarak birey ile örgüt arasındaki farklılıkları kapatmaya çalışmaktadır. Schneider'a göre örgütsel ortam, insanlar tarafından yaratılır ve birey-örgüt uyumu dinamik ve esnek; çünkü insanlar örgüt ortamını değiştirdikleri kadar ona uyum da gösterirler. Birey-örgüt araştırmacıları, birey ve örgüt açısından kişilik özelliklerini kategorize ederken, değerler (values) ve ihtiyaçlar (needs)'a dayanırlar.²¹

1.2.Değer ve İhtiyaç Kavramları

Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak, o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın ve grup ya da kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşmaktır.²²

Örgütlerin, yaşamak ve varlıklarını sürdürebilmek için, kurucu-girişimcilerinin astlarına bir fikirsel model olarak bıraktıkları, inançları, değerleri ve temel varsayımları vardır. Bu değer yaratma süreci üç yolla gerçekleşir; 1) Kurucu-girişimciler, yalnızca kendileri gibi hisseden ve düşünen bireyleri işe alırlar. 2) Kurucu-girişimciler, astlarını kendileri gibi düşünme ve hissetmeleri için sosyalleştirir, kendi fikirlerini astlarına aşırlar. 3) Kurucu-girişimcilerin davranışları astları için bir rol modeldir ve kişiliklerini buna göre oluşturmaları ve

²⁰ Daniel A.Wren, Dan Voich Jr, **Management Process Structure and Behaviour**, Third Edition, John Wiley & Sons, New York, 1984, S.42-43

²¹ Annelies E.M van Vianen, **Person-Organization Fit:The Match Between Theory and Methodology Introduction to the Special Issue**, University of Amsterdam, Applied PsychologyI An International Review, Amsterdam, 2001, S.2

²² Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 2002, S.425

kendi inançlarını, değerlerini ve varsayımlarını içselleştirmeleri için astlarını teşvik ederler.²³

1.2.1.Değerler

Sosyolojik anlamda değer; “bir sosyal grubun veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli olarak kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce, amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançlar”dır.²⁴

İşgörenlerin, neyin iyi, neyin kötü; hangi davranışların iyi karşılanıp, hangi davranışların kötü karşılandığına ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Örneğin, bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin değerler vardır. Burada geçerli olan müşteriye suçlamamak, onu hor görmemektir. Buna karşın bazı örgütlerde ise örgüt personeli çok kıymetli olarak görülür ve müşteri suçlanır. Her iki örnekte de değerler, insanların bir örgütte nasıl davranmaları gerektiğini açıklar.²⁵

Her kültür, kendi değerlerine ve sosyal algılama biçimlerine sahiptir.²⁶ Kişide oluşan değerler, o kişinin içinde yaşadığı toplumda biçim alır ve onun şahsiyetinde kendini gösterir. Değerler, kişinin içinde yaşadığı toplumda yoğrulup biçim kazandığına göre, toplumdaki topluma, kültürden kültüre değişmeler göstermesi de normaldir. Kültürel farklılıklar, bireylerin sosyal tutum ve değerlerini belirleyici olup; topluma özgü bazı katkılarda bulunur ki, bu ayrılıklar milletlerin karakterini oluşturur. Akdeniz uluslarında görülen heyecanlılık, Kuzey Avrupa uluslarında görülen soğukkanlılık ve ölçülülük bunun en belirgin örneğidir.²⁷ Bugünün bilgi toplumunda, örgütün kapısından içeri girerken, bireylerin beraberlerinde getirdikleri

²³ Edgar H.Schein, **Leadership and Organizational Culture**, The Leader of The Future Ed.Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, The Drucker Foundation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996, S.61

²⁴ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Kitabevi , 6.Baskı, Ankara, 2008, s.50

²⁵ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, T.C Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir, 2001, S.178

²⁶ Joanne B.Ciulla, **The Working Life The Promise and Betrayal of Modern Work**, Three Rivers Pres, New York, 2000, S.27

²⁷ Tuncel Altınköprü, **Şahsiyet Analizi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003, S.25

değerler, örgütlenmenin başarısında her zaman olduğundan daha büyük etki yapmaktadır.²⁸

Normlar ve değerler, sosyal ilkeleri, amaçları ve standartları içerir. Özgürlük, demokrasi, gelenek, sağlık, servet gibi örgüt üyelerinin önem verdiği ve özen gösterdiği hususlardır. Değerler, doğru-yanlış, iyi-kötü gibi yargılamaları kapsar ve manevi veya ahlaki düsturlara sahiptir. Normlar ise, değerlere yakın bir özelliğe sahiptir ve kişisel hedeflerle yazılı olmayan kurallardan oluşur. İşe gelme-gitme, oturup kalkma, giyinme şekli, amirle konuşma tarzı, bir üyenin diğerinden beklediği görev davranışları hakkındaki adetler birer norm oluşturur. Dinçer'e göre, işletme stratejisinin başarıyla uygulanabilmesi için, işletme içi kültürel uyumun sağlanması gerekir. Kullanılan kavramlar ve dil, grup normları ve sınırları, güç ve otorite dağıtım kriterleri, çalışma ve aile çevresinde dostluk ve sevgi göstergeleri, ceza ve ödül sistemi, dini ve ideolojik davranışlar, ortak semboller vs. başlıca iç kültürel uyum öğeleri olarak gösterilebilir.²⁹

Birey-örgüt uyumu literatüründe iş değerlerine ilişkin olarak, iç (intrinsic) değerler ve dış (extrinsic) değerler biçiminde bir ayrıma da rastlanmaktadır. İç değerler, daha çok, işin türü, otonomi, kendini ifade edebilme gibi maddi olmayan konulara ilişkindir. Dış değerler ise, ücret ve terfi imkanları gibi maddi konularla ilgilidir.³⁰

1.2.1.1. Bireysel Değerler

Bireyin değerleri, kişiyi refah ve mutluluğa götüreceği için kişinin istediği ya da elde etmek için çabaladıkları olarak tanımlanmaktadır.³¹

²⁸ Brook Manville, Josiah Ober, **Coekrasi İnsan Merkezli Şirket Yönetimi**, Çev.Nesrin Eruysal, MediaCat Yay., İstanbul, 2003, S.28

²⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yay., 6.Baskı, İstanbul, 2003, S.335 ve 337

³⁰ Desley Hegney, Ashley Plank, Victoria Parker, **Extrinsic and Instrinsic Work Values: Their Impact on Job Satisfaction in Nursing**, Centre For Rural and Remote Area Health University of Southern Queensland, Journal of Nursing Management, 2006, S.272

³¹ Lawrence R.James, Lois A.James, Dona K.Ashe, **The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values, Organizational Climate and Culture Ed.Benjamin Schneider**, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1990, S.51

Bireyin değerleri, kendisi için değer atfettiği ya da önem verdiği şeylerdir. Değer sistemi ise, bireyin yaşam standartları setini oluşturur. Değerler, olması gerekenlerle ilgilenir, alternatif davranışlar arasından seçim yapmamızı etkiler. Örneğin, üç ayrı iş teklifi varsa önümüzde, bizim için en yüksek değere sahip olan işi seçeriz. Değerler, tutumları şekillendirir. Değerler tutumlarla benzer biçimde geliştirilir. Ancak değerler, tutumlardan daha istikrarlıdır.³² Değerler, kişinin düşünce ve eylemlerine rehberlik eden, başkalarının fikir ve davranışlarını etkileyen, başkalarını ve kendini değerlendiren standartlar halini alır.³³

Rokeach, değerleri, amaç (terminal) ve araç (instrumental) değerler olarak ikiye ayırmıştır. Arzu edilen davranış tarzlarına ilişkin inanışlar araç değerleri oluştururken, arzu edilen yaşam biçimine ilişkin inanışlar amaç değerleri oluşturmaktadır. Rokeach, Amerikalı erkek ve kadınların amaç ve araç değerlerine ilişkin yaptığı çalışmada aşağıdaki tabloda yer alan ayrımı kullanmıştır.³⁴

Tablo 1.1: Amaç (Terminal) ve Araç (Instrumental) Değerler Tablosu

Terminal Values (Amaç Değerler)	Instrumental Values (Araç Değerler)
Konforlu yaşama	Hırslı olma
Heyecan verici yaşama	Hoşgörülü olma
Başarı duygusu	Yetenekli olma
Barış içinde bir dünya	Neşeli olma
Güzellik	Namuslu olma
Eşitlik	Cesur olma
Aile güvenliği	Bağışlayıcı olma
Özgürlük	Yardımsever olma
Mutluluk	Dürüst olma
İç uyum	Hayal gücüne sahip olma
Sevgi	Bağımsız olma
Ulusal güvenlik	Entelektüel-aydın olma
Haz	Mantıklı olma
Selamette olma	Sevecen olma
Özsaygı	İtaatkar olma
Sosyal tanınma	Kibar olma
Doğru arkadaşlık	Sorumlu olma
Bilgelik	Kendini kontrol edebilme

Kaynak: Rokeach, 1973, s.57 ve 58³⁵

³² Robert N.Lussier, **Human Relations in Organizations Applications and Skill Building 5th Edition**, Published by M Graww-Hill , New York, 2002, S.93-95

³³ Kenneth Leithwood, Doris Jantzi, Rosanne Steinbach, **Changing Leadership for Changing Times**, Open University Pres, Philadelphia, 1999, S.105

³⁴ Milton Rokeach, **The Nature of Human Values**, The Free Pres, New York, 1973, S.7

³⁵ Rokeach, a.g.e., S.57 ve 58

1.2.1.2.Örgütsel Değerler

Örgütsel değerler, örgüt üyelerinin durum, eylem, nesne ve bireyleri, iyi ya da kötü biçiminde yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanmıştır. Örgütsel değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen öznel ve içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütsel değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır.³⁶

Örgütte kültür oluşumuna katkıda bulunan bazı belirleyici değerler şunlardır; a)Teknik Değerler: Fiziksel olaylara, bilime ve mantığa dayanır. b)Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazar değerlerine dayanır. c)Sosyal Değerler: Grup ve örgüt psikolojisine dayanır. d)Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel ihtiyaçlarına dayanır. e)Politik Değerler: Ülkenin idare şekli, rejim ve başlıca devlet politikalarına dayanır. f)Estetik Değerler: Güzellikle ilgili algılamaya dayanır. g)Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler ile aile eğitimine dayanır. h)Dini Değerler: Bireylerin bağlı oldukları din ve bununla ilgili inançlara dayanır.³⁷

Örgüt, işgörenlerin kişisel değerlerini örgüt değerleri ile uyumlu hale getirerek bireyleri örgütleriyle bütünleştirici bir etkide bulunur ve birey davranışlarını etkiler. Örgüt, kendi değerlerinin gerçekleşmesine hizmet eden davranışları özendirir ve ödüllendirir, fakat bu arada örgütün amaç ve değerlerine aykırı düşen davranışları da cezalandıracağı unutulmamalıdır. Şu halde kişisel değerlerin gerçekleşme olanakları, örgütsel değerlerin benimsenmesi ve bunlara uygun hareket edilmesiyle artar.³⁸

İşletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini yaparken, kendilerine yol gösteren, ışık tutan, ve tüm işletme mensuplarının benimsediği ve kabul ettiği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi, o işletmede paylaşılan değerler olarak kabul edilir. Paylaşılan değerler, işletmenin

³⁶ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları No.732, Eskişehir, 1994, S.79

³⁷ Mehmet Öztürk, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi**, Papatya Yay., İstanbul, 2003, S.322

³⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yay., İstanbul, 2001, s. 220

kimliğini, ne yaptığını, neler yapabileceğini ve işletmenin bir yerde diğerlerinden farklılığını gösterir. Örneğin aynı sektörde benzer işlerle meşgul olan işletmelerin, işleri yapış biçimleri ve yaklaşımları genel olarak birbirlerinden farklıdır. Aynı sokakta, karşı karşıya iki bakkal dükkanı aynı ya da benzer malları farklı anlayışlarla satarlar. Bir işletmeden aldığınız malları gerektiğinde sorgusuz sualsiz değiştirebilirken, aynı malı satan diğer işletmeci birtakım güçlükler çıkarabilir.³⁹

Örgütsel değerler hususunda, bütünleşme (integration) ve çeşitleme (differentiation) olmak üzere iki ayrı yaklaşımdan söz edilmektedir. Bütünleşme yaklaşımına göre liderler, örgütsel değer ve normların ortaya çıkmasına önyak olmalı ve bireylerin de bu oluşturulan değer ve normları benimsemesini sağlamalıdır. Sözkonusu sosyalizasyon baskılarının bir sonucu olarak örgüt üyeleri aynı değer ve inanışlara sahip olurlar ve her örgütte ayrı olmak üzere, üzerinde anlaşmaya varılmış ve genel olarak tutarlılık arz eden bir değerler modeli meydana getirilmiş olur. Çeşitleme yaklaşımında ise, heterojenite ve örgütlerin alt kültürler mozaiki olduğu hususlarına vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşımda, ortak değerler ve genel anlayışlar, bireylerin mesleki, fonksiyonel ya da demografik özellikleri bazında ortaya çıkan gruplaşmalar ile biçimlenir. Bu durumda, örgütsel değerler ve normlar, her bir alt grubun örgüt ile olan ilişkisi çerçevesinde ayrı ayrı ortaya çıkacaktır. Sonuçta, örgüt, tüm örgüt üyelerini aynı biçimde etkileme imkanına sahip olamayacaktır.⁴⁰

1.2.2.İhtiyaçlar

İnsanlar ve toplumsal sistemler olarak örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için farklı ve sınırsız sayıdaki ihtiyaçlarını karşılama çabası içindedirler. İhtiyaçların tatminine yönelik bu çabalar, yönetim biliminde çalışma veya iş olarak nitelendirilir. Birey, iş veya çalışma ile ortaya çıkan ihtiyaçlarını tatmin etmeyi hedefler.⁴¹

³⁹ Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, S.380-381

⁴⁰ Ali Danisman, C.R.Hinings, **Integration and Differentiation in Institutional Values: An Empirical Investigation in the Field of Canadian National Sport Organizations**, Canadian Journal of Administrative Sciences, 2006, S.303

⁴¹ M.Atilla Arıciöğlü, **Batı ve Japon İşletme Yönetimi**, İz Yayıncılık, İstanbul, 2000, S.91

İhtiyaçlar, tatmin edildikleri sürece insanlara haz, tatmin edilmedikleri zaman ıstırap veren duygulardır. İhtiyaçlarını arzulanan düzeyde karşılamayan insanlar mutsuz olmaktadır. Bu kişiler, durumlarına göre farklı tepkiler gösterirler. Örneğin fiziksel çekilme, içine kapanma, topluma yabancılaşma ve saldırgan davranışlar, bu tepkilere örnek gösterilebilir.⁴²

1.2.2.1. Bireyin İhtiyaçları

İnsanlar, ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. İhtiyaçlar, hayatta kalma, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kişisel bütünlük olmak üzere beş aşamalı bir yapı göstermektedir.⁴³ Maslow'a göre, bireyler birer istekleri olan canlılardır. Her zaman tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları vardır. Bir ihtiyacı doyuma ulaştırılmaz bu belirli ihtiyaç artık bireyi motive etmez, başka bir ihtiyacın tatmini için özgür olur ve tekrar doyumu arar. Maslow ihtiyaçları, fizyolojik, güvenlik, sosyal, benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde bir hiyerarşik sistem düzeninde göstermiştir.⁴⁴

Daha 1964'lerde Chris Argyris, gelecek yıllarda, işletme yöntemlerinin, insan kaynağına verdiklerin önemi artırmak zorunda kalacaklarını vurgulamıştır. Argyris'e göre, geleceğin örgütlerinde, çalışanların önem verdikleri değerler, ihtiyaçlar ve yetenekler değişecek; ve işletmeler, sorumluluk alan, kendini geliştirmek isteyen ve psikolojik tatmin arayan insan gücüne ihtiyaç duyacaklardır. Kendini gerçekleştirme ve psikolojik başarı elde etme ihtiyaçları, geleceğin şirketlerinin en zengin enerji kaynağı olacaktır.⁴⁵

Hampton'a göre örgütler, bireylerin saygınlık, katılım, kendini geliştirme, kendini kanıtlama, risk ve sorumluluk alma gibi ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir yapıya kendilerini uyarlamalıdır.⁴⁶

⁴² Edip Örucü, **Modern İşletmecilik**, 3.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.1 ve 3

⁴³ İsmet Barutçugil, **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yay., İstanbul, 2006, S.189

⁴⁴ Richard M.Hodgetts, **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**, Çv.Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Beta Yay., 2.Baskı, İstanbul, 1999, S.496

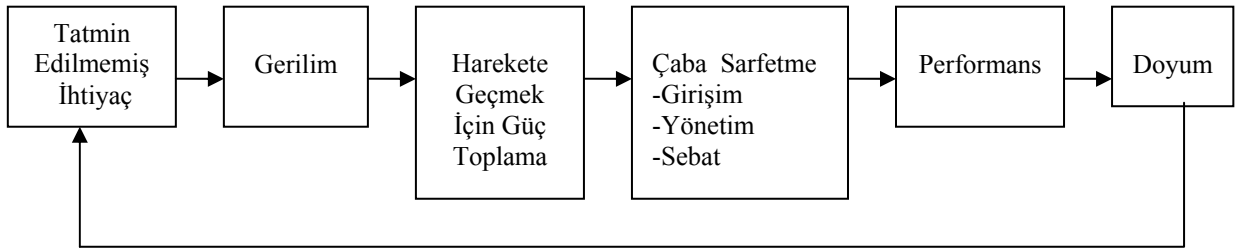
⁴⁵ A.Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yay., İstanbul, 2002, S.107-108

⁴⁶ David R.Hampton, **Modern Management Issues and Ideas**, Dickenson Publishing, California, 1969, S.103

Haire vd., Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini kendi çalışmalarına uyarlamak suretiyle ihtiyaçları; güvenlik ihtiyaı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ihtiyaı, bağımsızlık ihtiyaı ve kendini gerçekleştirme olarak beş kategoriye ayırmışlardır.⁴⁷

İhtiyaçlar, hayatta kalabilmeyi ve refahı garanti altına alabilmek için mutlak surette karşılanması gereken fiziksel ya da psikolojik gereksinimlerdir. Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere, kişinin karşılanmayan ihtiyaçları kişide bir rahatsızlık yaratır. Bu i gerilim ortadan kaldırılmalıdır. İhtiyaçlar teorisine göre insanlar, karşılanmamış ihtiyaçları tarafından motive edilirler. Ancak, ihtiyaç bir kez karşılandı mı, güdülenme de sona erecektir. İhtiyaçları karşılandığı zaman insanlar da doyuma ulaşmış olacaklardır.⁴⁸

Tablo 1.2: İhtiyaçlar ve Doym Tablosu



Kaynak: Williams, 2000, s.652⁴⁹

İhtiyaçlar, bireyler arasında hatırı sayılır bir oranda farklılık gösterir ve zamanla değişebilir. Üstelik, bireysel farklılıklar, bir yöneticinin motivasyon görevini önemli lde güçleştirir. Bazı hırslı yöneticiler, g ve statü elde etme hususunda yüksek düzeyde gdlenmiştir ve herkesin aynı değerlere ve güdülere sahip olmayacağını anlamakta güçlük çekebilir. Sonuç olarak bu tür yöneticiler, astlarını gdlemeyi kendileri için bir külfet olarak görürler. Bu arada, ihtiyaçlar, bireyler arasında da önemli lde farklılıklar arz edebilir. Kimilerinin güvenlik ihtiyaı had safhadadır, başarısız olma, işten kovulma korkusuyla sorumluluk almaktan kaçınır; kimileri ise, düşük performans sebebiyle işten atılım düşüncesiyle sorumluluk

⁴⁷ Maison Haire, Edwin E.Ghiselli, Lyman W.Porter, **Managerial Thinking An International Study**, John Wiley & Sons Inc., New York, 1966, S.74

⁴⁸ Chuck Williams, **Management**, South Western College Publishing, Texas, 2000, s.651-652

⁴⁹ Williams, a.g.e., s.652

almaya istekli olur. Ayrıca, ihtiyaçlar, insanları her zaman aynı davranışa yöneltmez. Sonuç olarak, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığına ilişkin tepkileri farklıdır.⁵⁰

Aşağıdaki tabloda, bireyin ihtiyaçları, farklı görüşler tek tabloda birleştirilmek suretiyle gösterilmiştir;

Tablo 1.3: Farklı Teorilere Göre İhtiyaçlar Tablosu

Gay Vd (1971)	Maslow (1954)	Alderfer (1972)	Herzberg (1968)
Yönetim			
Yönetim-İnsan İlişkileri	Sosyal	Ait Olma	Hijyen
Yönetim-Teknik	Sosyal	Ait Olma	Hijyen
İşletme Politikaları ve Uygulamalar	Sosyal	Ait Olma	Hijyen
Ücret	Güvenlik	Var Olma	Hijyen
Çalışma Koşulları	Güvenlik	Var Olma	Hijyen
Güvenlik	Güvenlik	Var Olma	Hijyen
Özerklik			
Sorumluluk	Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Motivator
Yaratıcılık	Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Motivator
Otonite	Sosyal/Saygınlık	Ait Olma	Motivator
İş Koşulları			
Aktivite	Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Motivator
Bağımsızlık	Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Motivator
Çeşitlilik	Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Motivator
Güvenlik	Güvenlik	Var Olma	Hijyen
Çalışma Koşulları	Güvenlik	Var Olma	Hijyen
Özveri			
Sosyal Hizmet	Sosyal	Ait Olma	Hijyen
Ahlaki Değerler	Sosyal	Ait Olma	Hijyen
Meslekdaşlar	Sosyal	Ait Olma	Hijyen
Başarı			
Yetenek Kullanma	Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Motivator
Başarı	Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Motivator
Terfi	Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Motivator
Tanınma			
Sosya Statü	Saygınlık	Ait Olma	Hijyen
Tanınma	Saygınlık	Ait Olma	Motivator
Otonite	Sosyal/Saygınlık	Ait Olma	Hijyen

Kaynak; Schneider, 1976, s.189⁵¹

⁵⁰ James A.F.Stoner, R.Edward Freeman, **Management**, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1989, S.429-430

⁵¹ Benjamin Schneider, **Staffing Organizations**, Goodyear Publishing Company, Pacific Palisades, 1976, S.189

1.2.2.2.Örgütün İhtiyaçları

Hampton vd.'ne göre, tüm iş örgütleri, insanlar arasında iki farklı ilişki biçimine ihtiyaç duyar; İlki koordinasyon'dur ve bir kişinin ya da departmanın işi tamamlanmış ve iş diğer kişi ya da departmana geçirilmiş olmalıdır. Diğeri ise, işbirliğidir ve insanlar diğer insanları anlamalı ve nihai mal ya da hizmeti üretmek için yeterli iyi insan ilişkilerini senkronize etmeye istekli olmalıdırlar.⁵²

Silverthorne, bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarını karşılaştırmalı olarak aşağıdaki biçimde sınıflandırmıştır;

Tablo 1.4: Örgütsel ve Bireysel İhtiyaçlar Listesi

<u>Örgütsel İhtiyaçlar</u>	<u>Bireysel İhtiyaçlar</u>
Örgüte bağlılık	İyi ücret
Çok çalışma	İş güvenliği
Çalışanların işbirliği	Diğer insanlarla birlikte olma
Yaratıcılık	İyi yönetim
Direktiflere uyma	Terfi fırsatı
Kaliteli iş	Becerilerini gösterebilme
Örgütün amaçlarına bağlılık	Başarı hissi
İş arkadaşları ile dostluk	İyi çalışma koşulları
Otoriteye saygı	Örgütsel iklime dahil olma
İşgören doyumu	Sorumluluk alabilme

Kaynak: Silverthorne, 2004, s.595⁵³

1.3.Birey-Örgüt Uyumu (Person-Organization Fit) Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Birey-örgüt uyumu (person-organization fit), bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uygunluk ya da benzerlik derecesidir.⁵⁴

⁵² David R.Hampton, Charles E.Summer, Ross A.Webber, **Organizational Behavior and the Practice of Management**, Scott Foresman and Company, Glenview, 1987, S.808

⁵³ Colin Silverthorne, **The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan**, University of San Francisco, The Leadership & Organization Development Journal, Emerald Group Publishing Limited, Vol.25, No.7, 2004, S.595

Birey-örgüt uyumu çalışmaları, yönetime psikoloji biliminden geçmiştir. Davranış bilimciler, yönetim bilimi içinde birey-örgüt uyumu fikri ile 1950'lerde karşılaşmışlardır. Bu tarihten sonra da, mesleklerde, iş seçiminde, örgütsel çevre hususunda bireyler uyum teorilerini dikkate almaya başlamışlardır.⁵⁵

Birey-örgüt uyumuna ilişkin üç ayrı yaklaşımdan sözedilebilir; 1) Değerlerde uygunluk; Değerler, istikrarı temsil eder, çeşitli durumlarda neyin önemli olduğuna ilişkin uzun dönemli inanışlardır. Değerlerde uygunluk, sistemin mevcut kültürel değerleri ile bireylerin temel inanışları arasındaki uyumluluk hali olarak tanımlanır. 2) Kişilikte uygunluk; Kişinin sahip olduğu karakteristik özelliklerinin, içinde bulunduğu çevrede diğer bireylerin sahip olduğu özelliklere uygun olmasıdır. 3) İş-çevre uygunluğu; Sosyal iklimler, örgütteki yaşamı karakterize eden tavır, davranış ve duygu yığınlarını temsil eder. İş-çevre uygunluğu, bireylerin içinde buldukları iş ortamı ile olan uygunluklarını ortaya koymaktadır.⁵⁶ Örgütlerde, iç uyum derecesi ve çevre ile uyum, insanların karar, eylem ya da eylemsizliklerinin bir ürünüdür ve uyumsuzluklar ve çatışmalar sıklıkla yaşanmaktadır.⁵⁷

Birey-örgüt uyumu, yönetim ve örgütsel davranış alanlarının en popüler araştırma konularından biri olmuştur. Birey-örgüt uyumu, örgütlerin karakteristik özellikleri (hedefler, kaynaklar, değerler) ile bireylerin özellikleri (hedefler, yetenekler, değerler) arasındaki uygunluğu içine almaktadır. Birey ve örgüt arasındaki uyum, bütünleştirici (supplementary) ve tamamlayıcı (complementary) yöntemlerle kazanılır; Bütünleştirici uyum, birey ve örgütün karakteristik özellikleri birbirine benzediği zaman elde edilir; Tamamlayıcı uyum ise, birey ve örgütün karakteristik özellikleri, bir diğerini bütünlemek için eksik kalan bir şeyi ilave ettiği zaman elde edilir. Bütünleştiricilik açısından uyum, örgütler kendilerine benzeyen

⁵⁴ Melinda J. Mitchell, **Person-Organization Fit, Organizational Commitment and Intent to Leave among Nursing Leaders**, Nova Southeastern University, UMI Microform, 2006, S.26

⁵⁵ Wu Xiaojun, Li Shizong, **The Research on Knowledge Worker's Person-Organization Fit**, IEE, Computer Society, 2010, S.120

⁵⁶ James W. Westerman, Sita Vanka, **A Cross-Cultural Empirical Analysis of Person-Organization Fit Measures as Predictors of Student Performance in Business Education: Comparing Students in the United States and India**, Academy of Management Learning & Education, Vol 4, No 4, 2005, S.413

⁵⁷ Gareth Morgan, **Images of Organization**, The Executive Edition, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 1998, S.57

hedef ve değerlere sahip olan bireyleri çektiği zaman kazanılır. Tamamlayıcı uyum ise, bireylerin belli başlı ihtiyaçları örgütler tarafından sağlanan görevler ve kaynaklar tarafından tatmin edildiği zaman elde edilir. Literatür, birey-örgüt uyumu'nun işgören tavır ve davranışları sahasında olumlu yararları olduğunu kanıtlamaktadır. Buna göre, birey ve örgüt arasında uyum arttığı zaman işgörenler, daha memnun, daha bağlı ve daha verimli olurlar.⁵⁸

1.4.Birey-Örgüt Uyumu İle İlişkili Kavramlar

Koordinasyon (coordination); Koordinasyon, çalışmalarını kolaylaştırma ve başarılı olabilmek için bütün eylemler ve bölümler arasında uyumun sağlanması sürecidir.⁵⁹

İşbirliği (cooperation); İşbirliği kavramı, herhangi bir amacı gerçekleştirmek, hedefe ulaşmak için, birden çok kişinin, kuruluş ya da kurumun güçlerini birleştirmesini içerir.⁶⁰ Yönetim, tek kelimeyle “işbirliği etmek”tir. Yönetici de, örgütte çalışanlar arasında işbirliğini temin eden kişidir.⁶¹ Koordinasyon işbirliği kavramı ile karıştırılmamalıdır. Koordinasyon, bir girişime katılanların birbirinin eyleminden haberli olmalarıdır. İşbirliği ise aynı amaçların paylaşılmasıdır.⁶²

Mutabakat (consensus); İşbirliği, menfaatlerin çakıştığı noktada ortaya çıkar. İnsanları, ortak hareket etmeye götüren nokta'yı ise “mutabakat” (consensus) kavramı ile ifade etmek gerekir. Amaçlarda mutabakat, bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araçlarda mutabakat, hem maddesel hem psiko-sosyal mutabakat, birey ya da örgüt ile varış (destination) yeri arasındaki mesafeyi kısaltır, engelleri ortadan kaldırır.⁶³

⁵⁸ Leonard Bright, **Does Person-Organization Fit Mediate Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees, Review of Public Personnel Administration**, Volume 27, Number 4, Sage Publications, December 2007, S.364-365

⁵⁹ Özücü, **Modern İşletmecilik**, 2003, s.90

⁶⁰ Rüştü Bozkurt, İşletme Odağı, **Girişimci Sorunları**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.85

⁶¹ Ömer Peker, Nihat Aytürk, **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, Temmuz 2000, s.122

⁶² Muhsin Hesapçıoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s.274

⁶³ Baysal ve Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 1996, s.341

Sosyalizasyon (socialization); Örgütsel sosyalizasyon, bireylerin örgütsel rollerini yerine getirebilmek için gerekli olan kültürel perspetifi (değerler, inanışlar, tavırlar, normlar) öğrendikleri süreçtir.⁶⁴

Denge (balance); Çağdaş yönetimde yöneticinin en önemli özelliği, yönetimde etkili bir denge unsuru olmasıdır. Başarılı yönetici, yönetimi etkileyen iç ve dış baskı unsurları, çıkar grupları, çevre koşulları ve diğer ögeler ve etkiler karşısında daima dengeli olmak ve denge sağlamak zorundadır. Çünkü çağdaş yönetici, hükmedici ve emredici olmaktan çok, denge sağlayıcı, sorun çözücü, yol gösterici, koordine edici ve temsilcidir. Ayrıca, çağdaş yönetimde yönetici tek başına değildir; yönetim çarkının bir dişlisidir. Bu nedenle çağdaş yönetici iç ve dış çevreyle (diğer kişi ve kuruluşlarla) uzlaşmak, uyum sağlamak ve denge kurmak zorundadır.⁶⁵

Uyma (conformite) - İtaat (obedience); Kişinin, davranış ve tutumlarını, içinde bulunduğu örgütün davranış ve tutumlarına göre oluşturmasına ‘uyma’ denilmektedir. Kişinin, yasal bir otoriteden gelen emre boyun eğerek davranışını değiştirmesine de ‘itaat’ denilmektedir. Örneğin, bir insan trafik polisinden ceza almamak için hızını azaltabilir.⁶⁶

1.5.Birey-Örgüt Uyumu Türleri

Birey-örgüt uyumuna ilişkin literatürde tanımlanan bir çok tür sözkonusudur. Bununla birlikte tanımların bir çoğu, Kristof tarafından geliştirilen yaklaşımdan bir şeyler ihtiva etmektedir. Kristof, birey-örgüt uyumunun, bireylerle örgütler arasında şu üç durumun meydana gelmesi halinde gerçekleşen uyumluluk durumu olduğunu ifade etmiştir. (a) en azından bir taraf diğer tarafın ihtiyaçlarını karşılar ya da (b) benzer temel nitelikleri paylaşırlar ya da (c) her ikisi bir arada olur. Bu tanım, Muchinsky ve Monahan’ın bütünleştirici (supplementary) ve tamamlayıcı (complementary) yaklaşımları ile Caplan ve Edwards’ın ihtiyaçlar-karşılana

⁶⁴ Amy Klemm Verbos, Joseph A.Gerard, Paul R.Forshey, Charles S.Harding, Janice S.Miller, **The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity**, Journal of Business Ethics, 2007, S.24

⁶⁵ Nihat Aytürk, **Yönetim Sanatı (Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri)**, Emel Matbaacılık, Ankara,1990, s.226

⁶⁶ Mehmet Silah, **Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimi)**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.184-185-189

(needs-supplies) ve beklenen-kabiliyet (demands-abilities) yaklaşımlarını içeren dört farklı birey-örgüt yaklaşımını birbirine yaklaştırmıştır. ⁶⁷

Birey-örgüt uyumu araştırmalarında, üzerinde çalışılan kişisel değişkenlerden en önemlisi, “bütünleştirici uyum” açısından değerlerdir. Değerler, kendine özgü bir davranış biçimine karşı gösterilen kalıcı inanışlar ya da karşıtına göre tercih edilebilir düşünce biçiminde tanımlanabilmektedir. Değerler vasıtasıyla kişilerin tutum, kanaat ve davranışlarına yön verilmektedir. Değerler, örgüt tarafından önerilenlerin işgörenler tarafından algılanma biçimini şekillendirir. İhtiyaçlar ise, bireylerin yaşamlarını sürdürebilmesi için karşılanması zaruri unsurlardır ve “tamamlayıcı uyum” türünün konusunu oluşturmaktadırlar. İhtiyaçlar, objektiftir ve insanların arzuları ne olursa olsun varlığını sürdürür. Buna karşılık değerler, subjektiftir. Değerler, bireylerin bilinçli ya da bilinçsiz olarak arzu ettikleri şeylerdir. ⁶⁸

1.5.1.Bütünleştirici Uyum (Supplementary Fit)

Bütünleştirici uyum, esas olarak, birey ve örgütün temel özellikleri arasındaki ilişkiyi temel alır. Örgüt için bu özellikler, kültürü, iklimi, değerleri, hedefleri ve normları içerirken; işgören açısından bu özellikler değerler, hedefler, kişilik ve tutumlardır. Bütünleştirici uyum, birey ve örgütün sözkonusu özellikleri arasında benzerlik olması olarak ifade edilmektedir. ⁶⁹

Bütünleştirici uyum, bir bireyin sahip olduğu karakteristik özelliklerin, örgütteki diğer bireylere benzemesi olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar, bireylerin, örgütsel özellikler ya da örgütteki diğer çalışanlar ile olan benzerliklerini anladıkları zaman, daha olumlu tavır ve davranış sergileme eğiliminde olduğunu; (a) daha yüksek iş doyumunu, örgütsel desteği hissetme, işe katılma, örgütsel bağlılık, (b) artan

⁶⁷ Kelly A. Piasentin, **How do Employees Conceptualize Fit? Development of a Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit**, University of Calgary, A Thesis Submitted to The Faculty of Graduate Studies in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Psychology, Calgary, Alberta, Library and Archives Canada, Published Heritage Branch, Ottawa, Canada, April 2007, s.8-9

⁶⁸ Ruben Taris, Jan A.Feij, **Longitudinal Examination of the Relationship Between Supplies – Values Fit and Work Outcomes**, Blackwell Publishers, Malden, 2001, S.54

⁶⁹ Elif Yıldırımbulut, **The Effects of Person-Job Fit Person-Organization Fit and Social Support on Job Stress: A Study in Call Centers**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı Organizational Behaviour Bilim Dalı, İstanbul, 2006, S.16

iş performansı, (c) daha az işten ayrılma eğilimi ve işten ayrılma'nın gerçekleştiğini tespit etmişlerdir.⁷⁰

Bütünleştirici uyum esas olarak üç temel özellik üzerine yoğunlaşmaktadır; değerler, kişilik ve hedefler. Birey ve örgütün değerleri arasındaki uygunluk, birey-örgüt uyumu için önemli bir unsurdur. Bireyin kişilik özellikleri ile örgüt iklimi arasındaki uygunluk, üzerine odaklanan ikinci önemli unsurdur. Son olarak hedeflerde uygunluk, bireylerin hedefleri ile örgüt liderlerinin hedefleri arasındaki uygunluğu temsil etmektedir.⁷¹

Kendini sınıflandırma teorisine (SCT-Self Categorization Theory) göre, insanlar kendilerini bireysel kimlikleri ya da sosyal kimlikleri vasıtasıyla ifade ederler. Bu teoriye göre, örgütle yüksek değer benzerliğine sahip olan işgörenlerde sosyal kimlik ön plandadır ve sosyalleşme (depersonalisation) süreçleri baş gösterir. Sosyalleşme ve bütünleştirici uyum, olumlu iş sonuçlarının önemli bir göstergesi sayılır.⁷²

1.5.2. Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit)

Örgüte uygun birey tespiti ve seçimi, verimli ve bağlılık düzeyi yüksek iş gücü temin etmek bakımından kilit unsurdur. İşgören uyumu ile ilgili yaygın görüş, kişilerin karakteristik özellikleri ile örgütün niteliklerinin benzer olmasına (supplementary fit) ilişkin değerlendirmelerden oluşmaktadır. Literatürdeki bu genel kanaatin aksine birey-örgüt uyumu aynı zamanda birey ile örgütsel özellikler arasında tamamlayıcılık (complementarity) davranışı dolayısıyla da meydana gelebilmektedir.⁷³

⁷⁰ Piasentin, a.g.e., s.13

⁷¹ Lu Zhang, **Corporate Social Responsibility, Applicants' Ethical Predispositions and Organizational Attraction: A Person-Organization Fit Perspective**, Peking University, UMI Microform, 2008, S.29

⁷² Yanjun Guan, Hong Deng, Stephen D. Risavy, Michael Harris Bond, Fanjun Li, **Supplementary Fit Complementary Fit and Work-Related Outcomes: The Role of Self-Construal**, Applied Psychology: An International Review, Blackwell Publishing, Oxford, 2010, S.6-7

⁷³ Kelly A. Piasentin, Derek S. Chapman, **Perceived Similarity and Complementarity as Predictors of Subjective Person-Organization Fit**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, British Psychological Society, University of Calgary, Canada, 2007, s.341

Bütünleştirici uyuma ilave olarak; özellikleri bütünleşmeye ya da ortamın özelliklerini tamamlamaya hizmet ettiği için uyum gösteren bireyler dolayısıyla, uyum, tamamlayıcı bir perspektif ile de açıklanabilecektir. Bu model başlangıçta, personel seçimi kararlarını açıklamak için kullanılmıştır. Bir şeylerde eksiklik olduğunu hisseden organizasyonlar, bu boşluğu en iyi dolduracak bireyleri seçmişlerdir.⁷⁴

Nahavandi ve Malekzadeh'e göre, birey-örgüt uyumu, "uyumluluk" ve "çeşitlilik" olarak iki biçimde tarif edilebilir; Uyumluluk, değerler ve hedefler bakımından örgütle eşleşen bireyleri işe almak ve böylece örgütteki mevcut kültürü kuvvetlendirme ve pekiştirmek ve dayanışmayı artırmaktır. Çeşitlilik ise, çeşitliliği sağlamak ve uyumun kapsamını genişletmek için örgütten farklı bireyleri işe almaktır.⁷⁵

Buna göre, tamamlayıcı uyum, kişinin özellikleri örgütte eksikliği hissedilen bir şeyi telafi ettiğinde yahut örgüt kişinin bir ihtiyacını giderdiğinde ortaya çıkar. Bu özelliği sebebiyle literatürde ihtiyaçlar-karşılananlar ve beklenen-kabiliyet uyumları ile birlikte ele alınmaktadır.⁷⁶

1.5.2.1.İhtiyaçlar-Karşılananlar Uyumu (Needs-Supplies Fit)

İhtiyaçlar-karşılananlar uyumu yaklaşımı, uyumun örgütün bireysel arzuları, ihtiyaçları ve tercihleri tatmin ettiği zaman gerçekleşeceğini öngörmektedir.⁷⁷ Bireyler, ihtiyaçları karşılandığı ölçüde çevrelerine uyum sağlarlar. Buna göre ihtiyaçları örgütleri tarafından karşılandığı zaman bireylerin iş doyumu yüksek olacak ve da daha üretken olabileceklerdir.⁷⁸

⁷⁴ Piasentin, a.g.e., s.13-14

⁷⁵ Afsaneh Nahavandi, Ali R.Malekzadeh, **Organizational Behavior The Person-Organization Fit**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1999, s.557-558

⁷⁶ Leslie Allison, **The Effects of Person-Organization Fit, Needs-Supplies Fit and Type of Change on Resistance to Change**, Wayne State University, UMI Microform, Michigan, 2007, S.5

⁷⁷ Thomas W.Ferratt, Harvey G.Enns, Jayesh Prasad, **Employment Arrangement Fit for IT Professionals: An Examination of the Importance of Fit Components**, ACM, Tucson, Arizona, 2004, S.25

⁷⁸ Piasentin, a.g.e., s.15-16

İhtiyaçların karşılanmasına ilişkin teoriler, ihtiyaçlar-karşılananlar uyumunun tutum ve davranışları etkileyen ana mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır. Tüm bu teorilerin ortak noktası, ihtiyaçlar tatmin edildiğinde bireylerde pozitif iş davranışlarının görüleceği biçimindedir.⁷⁹

1.5.2.2.Beklenen-Kabiliyet Uyumu (Demands-Abilities Fit)

Beklenen-kabiliyet uyumu, esasen, işin gerekleri ile kişinin yetenekleri arasındaki uygunluğu kapsar. Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin, işin gerektirdikleri ve istenilenler ile uyumuna vurgu yapılmaktadır. Bu uyum türü, bir çeşit birey-iş (person-job) uyumu olarak da literatürde ele alınabilmektedir.⁸⁰

Örgütler, işgörenlerin kişisel gelişim ve görevle ilgili ihtiyaç duydukları finansal, fiziksel ve psikolojik kaynakları tedarik eder. Örgüt bu yolla, işgörenleri ihtiyaçlarını karşıladığı zaman ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu gerçekleşmektedir. Benzer biçimde örgütler işgörenlerinden, zaman, efor, bağlılık, bilgi, beceri ve kabiliyet bakımından örgüte katkıları beklemektedir. Bireyler, örgütlerinin bekledikleri kabiliyetlere sahip olmaları halinde beklenen-kabiliyet uyumu gerçekleşmiş olacaktır.⁸¹

Beklenen-kabiliyet uyumu modeli, bireylerin sahip oldukları yetenekleri ile örgütün kendilerinden bekledikleri arasındaki uyum derecesini yansıtır. Bir başka deyişle birey, örgütünün kendisinden beklediklerini karşılayabilmek için gereksinim duyduğu niteliklere sahip olduğu zaman uyum ortaya çıkar.⁸²

⁷⁹ Amy L.Kristof-Brown, Ryan D.Zimmerman, Erin C.Johnson, **Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job Person-Organization Person-Group and Person-Supervisor Fit**, Personnel Psychology 58, Blackwell Publishing, 2005, s.288

⁸⁰ Wesley A.Scroggins, **An Examination of the Additive Versus Convergent Effects of Employee Perceptions of Fit**, Journal of Applied Social Psychology, Blackwell Publishing, 2007, s.1651

⁸¹ Ayşe Begüm Güneşer, **The Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Work Engagement: The Role of Person-Supervisor Fit**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı Organization Behaviour Bilim Dalı, İstanbul, 2007, S.7

⁸² Piasentin, a.g.e., s.14

1.6.Diğer Uyum Türleri

Literatürde, birey-örgüt uyumu dışında incelenen diğer uyum türleri; kişi-benlik uyumu, birey-çevre uyumu, birey-iş uyumu, birey-grup uyumu, birey-yönetici uyumu, birey-kültür uyumu, etik iklim uyumu, görev-teknoloji uyumu, departmanlararası uyum, değişime uyum ve ev-iş uyumu başlıkları altında aşağıda açıklanacaktır.

1.6.1.Kişi-Benlik Uyumu

İnsanın ruh sağlığı iki tür uyumun ürünüdür. Birinci tür uyum, insanın kendi kendisiyle uyumudur. Bu uyum, insanın dürtüleriyle, değer ve normlarının denge içinde olduğunu gösterir. İnsanın kendisiyle uyumu içsel huzur kaynağıdır. İkinci tür uyum, insanın çevresiyle uyumudur. Bu uyum, insanın gereksinimleriyle çevresinin değer ve normlarının denge içinde olduğunu gösterir. İnsanın çevresinin kültürel, toplumsal, ekonomik değer ve normlarıyla uyumu da insanın dışsal erinç kaynağıdır.⁸³

Dışarıdan bakıldığında akıl dışı ve açıklanması olanaksız gibi görünen davranışlardan bir çoğu, insan kişiliği içinde devam edip giden çatışmaların yankılarından başka bir şey değildir. Bir işletmede, basit bir olay nedeniyle kızıp bağırın bir yönetici, belki de kendisine terfisinde yapılan bir haksızlıktan dolayı öfkesini ortaya koymaktadır. Bu yönetici öfkesini, astlarını azarlayarak yatıştırıyorsa, buradaki durumu, astın kötü davranışını düzeltmek için belirlenmiş iyi bir usulden çok, kendisinin bir psikolojik gereksinmesinin giderilmesi olarak açıklamak daha uygun olur. Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Freud, kişiliğin psikanalitik incelemesi sonucunda; 1) Üst Benlik (Superego) 2) Benlik (Ego) 3) İlkel Benlik (İd) olmak üzere üçlü bir ayırım yapmıştır; Freud'a göre, insan eğilimleri (içgüdüler) ve sevgi güdülerinin toplandığı yer alt benlik veya ilkel benlik adı verilen kısımdır. Burada bireyin hiçbir baskı ve etki altına alınmamış istek ve arzuları, kısaca biyolojik eğilimlerinin oluşturduğu doğası vardır. Halbuki benlik adı verilen ve daha çok

⁸³ Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, 2004, s.356

toplumsal gelenekler ve yasalar doğrultusunda ortaya çıkan kişilik kısmı, insanı topluma uydurmakta ve davranışların toplumca kabul edilebilir bir biçimde ortaya çıkmasına yardım etmektedir. Şu halde benlik, ilkel benliği denetim altında tutan ve toplumca makul ve kabul edilebilir güdülerin ve sevgilerin tatminini sağlayan kısımdır. Üst benlik ise, kişinin daha üst düzeyde denetimini sağlar. Kişi, koşullar uygun olduğu, etrafta kimseler bulunmadığı halde bile, adalet, hakkaniyet ve vicdani duygularla davranışlarını kontrol eder; hatta yeri geldikçe başka insanlara doğruluk ve dürüstlük örneği olacak davranışlarla yol gösterir.⁸⁴

1.6.2. Birey-Çevre Uyumu (Person-Environment Fit):

İnsanlar içinde yer aldıkları iş ortamıyla uyum içindelerse, muhtemelen işlerinden keyif alıyorlardır. Tersine doğru ise, içinde buldukları iş ortamı onlara uymuyor demektir. Bu gibi işgörenler için, normal olarak günlük rutin yaptıkları işler tatsız tuzsuz ve daha olumsuz dönmeye hazırdır. Bu da can sıkıntısı, düşük iş performansı, doyum noksanlığı gibi negatif sonuçlara sebep olur.⁸⁵

İşgören seçim süreci boyunca, hem örgüt hem de işgören aday uyum arayışı içerisinde. Kişinin özellikleri ile örgütün özellikleri arasındaki uyum derecesi, genellikle birey-çevre uyumu olarak adlandırılmaktadır. En yaygın haliyle uyum, kişinin bilgisi, becerisi ve kabiliyetleri ile işin gerektirdiği niteliklerin birbiriyle örtüşmesidir. Birey-örgüt uyumu da birey-çevre uyumunun bir boyutunu temsil eder. Birey-örgüt uyumu, çalışanların değerleri, kişilikleri, hedefleri ile diğer personelin özelliklerinin, örgütün değerleri, hedefleri, iklimi ve diğer kültürel özellikleriyle uygunluğu ile ilgilidir. Araştırmalar, yüksek birey-örgüt uyum düzeyinin iş doyumunu, bağlılık, ekstra rol davranışlarını artırdığını ortaya koymuştur.⁸⁶

İnsan davranışının, kişi ve ortamın (çevre) bir fonksiyonu olduğu uzunca bir zamandır bilinmektedir. Örgütsel psikolojide birey-çevre uyumu yaklaşımı artan bir

⁸⁴ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 2001, s. 83-94

⁸⁵ James W. Westerman, Jeanne H. Yamamura, **Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employee Outcomes**, Career Development International, Vol 12, No 2, Emerald Group Publishing Limited, 2007, S.152

⁸⁶ Neil Hauenstein, Kevin Carlson, John Donovan, Roseanne Foti, **Assessing Fit in the Interview: How Candidates Consider Content and Context Cues to Person-Organization Fit**, UMI Microform, Proquest LLC, Blacksburg, Virginia, 2007, S.1

şekilde önem kazanmaya başlamıştır. Birey-çevre uyumu, birey ve bireyin konumuna ilişkin özellikler eşleştiği zaman meydana gelen uyumluluk olarak tanımlanır.⁸⁷

Birey-çevre uyumu teorisi, insanların işin karakteristiğine göre arzularını değiştirdikleri gibi, işlerin de karakteristiklerde değişikliğe yol açtığını varsaymaktadır. Bir başka varsayım ise, işgörenlerin parayla birlikte, işlerinin dışında bir şeyler elde etmeye çalışmakta olduklarıdır. İşgörenlerin, insanların desteğini alma, işini gösterebilme, yöneticisi ile iyi ilişkiler kurma gibi gerçekleştirmek istedikleri belirli arzuları vardır. Bireylerin işin karakteristiğiyle eşleşmeyi yani uyumu, gerçekten arzu etmeleri halinde pozitif yanıtlar alacak olmaları birey-çevre uyumunun dayanak noktasını oluşturmaktadır. İyi derecede uyum hali, yabancılaşma ve psikolojik çökme'de azalmalara; bağlılık, iş doyumu, özgüven'de artışlara neden olacaktır.⁸⁸

Birey-çevre uyumu teorisi, bireylerin çevrelerine uyum sağlamaları halinde aldıkları pozitif yanıtları ortaya koymaktadır. Kişi ile içinde bulunduğu ortam arasında iyi bir uyum düzeyi olduğunda, yüksek düzeyde iş doyumu ve fiziksel ve psikolojik refah olacağını ileri sürmektedir.⁸⁹

1.6.3. Birey-İş Uyumu (Person–Job Fit Theory)

Birey-iş uyumu, bireyin kişilik özellikleri ile işte icra ettiği görevler ve işler arasındaki uyumluluk olarak tanımlanmaktadır. Birey-örgüt uyumu ise, kişilerin tüm organizasyon ile olan uyumluluğu olarak tarif edilmektedir.⁹⁰ Kişi ile iş arasındaki uyum, yöneticinin yapmakla görevli olduğu yönetim karar zincirinin sonucu olarak

⁸⁷ Annalies E.M van Vianen, Irene E. De Pater, Flor van Dijk, **Work Value Fit and Turnover Intention: Same-Source or Different-Source Fit**, Journal of Managerial Psychology, Emerald Group Publishing Limited, Vol.22, No. 2, Amsterdam, 2007, S.188

⁸⁸ Anthony C. Nelson, **Employee-Job Fit in MIS**, University of South Florida, St. Petersburg, S.395

⁸⁹ Sally A.Carless, **Person-job Fit Versus Person-Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, The British Psychological Society, 2005, s.411

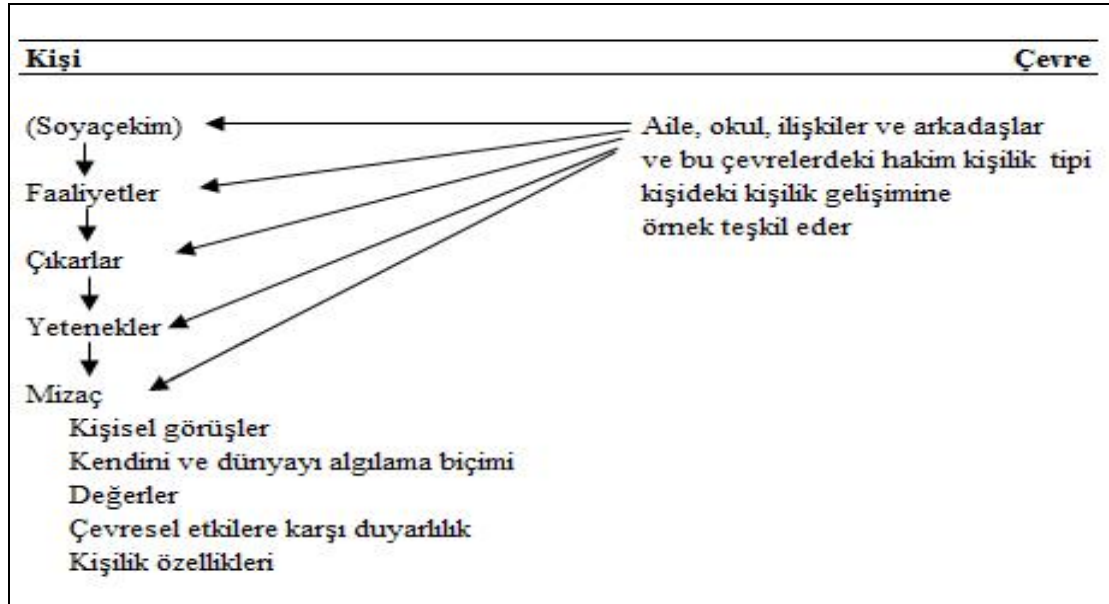
⁹⁰ Tomoki Sekiguchi, **A Contingency Perspective of the Importance of PJ Fit and PO Fit in Employee Selection**, Osaka University, Journal of Managerial Psychology, Vol 22, No 2, Emerald Group Publishing Limited, 2007, S.119

ortaya çıkar. Bu zincir, kişiyi ilk pozisyonunda işe almakla başlar ve genellikle kişinin halihazırdaki işine yerleştirileceği nihai karar ile son bulur.⁹¹

Birey-iş uyumu, birey ve onun kariyer seçimlerinin uyumluluğuna odaklanır. Birey-iş uyumuna ilişkin araştırmalar, Holland'ın mesleksel seçim teorisine dayanmaktadır. Holland bu teoride bireyin ilgileri ile en uyumlu mesleği seçtiğini açıklamıştır. Holland, mesleksel seçimin kişiliğin bir ifadesi olarak düşünülebileceğini öne sürmüştür.⁹²

1.6.3.1. Bireyler ve Kişilik Oluşumu

Tablo 1.5: Bireylerde Kişilik Oluşumu Tablosu



Kaynak: Holland, 1973, s.13⁹³

Holland, yukarıdaki tablo ile kişilik oluşumu üzerindeki, aile, okul, arkadaşlar vb ilişkilerin etkisini ortaya koymaktadır; Aile, hem soyaçekim yoluyla genetik yönden hem de bireyin içinde yaşadığı çevresi olması ve birey üzerinde kalıcı etkilere sahip olması dolayısıyla kişilik oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Okul, ilişkiler ve arkadaşlar ve bunlarla yapılan faaliyetler de yine bireyin mizaç gelişimini etkilemektedir.

⁹¹ Saul W.Gellerman, **Management by Motivation**, American Management Association , 1968, S.58

⁹² Piasentin, **How do Employees Conceptualize Fit?**, 2007, s.8-9

⁹³ John L.Holland, **Making Vocational Choices a Theory of Careers**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1973, s.13

1.6.3.2.Holland'ın İş ve Kişilik Teorisi

Holland, hazırladığı bir anketle bireylere sorduğu sorulardan insanların sevdikleri ve sevmedikleri özelliklere dayanarak bir kişilik profili çıkarmıştır. Bu kurama göre, eğer kişilik ile meslek arasında bir uyum varsa, bu durumda bireyin tatmin düzeyi çok yüksek, işi bırakma eğilimi ise düşüktür. Yani sosyal kişiler sosyal nitelikli işlerde, geleneksel tipler buna uygun mesleklerde çalıştıkları taktirde başarılı ve mutlu olacaklardır. Bu modele göre, üç temel nokta büyük önem taşır; 1) Bireyler arasında içsel bir kişilik farklılaşması mevcuttur. 2) Farklı meslekler yeryüzündeki çeşitli işler için vardır. 3) İş çevresi ile uygun bir kişilik sergileyen insanlar daha mutlu, işinden ayrılmayı daha az isteyen kişilerdir. İş çevresi ile uygun bir kişilik sergilemeyen uyumsuz tipler ise daha tatminsiz ve işten ayrılmayı daha çok isteyen kişilerdir.⁹⁴

Eğer iş ile kişilik arasında bir uyum var ise bireyin başarısı artacak, eğer iş ile kişilik arasında uyumsuzluk var ise bireyin başarısı azalacaktır. Bu kuram, bireyin ilgileri ile (kişiliği) yaptığı iş arasındaki uyum üzerine kurulmuştur. Holland, kuramında altı kişilik tipi ve bu tipin yaptığı işte uyumlu olmasını sağlayan birtakım özellikler ve buna uygun mesleklerden söz etmektedir. Bu altı kişilik tipi aşağıda detaylı olarak incelenecektir.⁹⁵

-Gerçekçi (Realistic) Tip: Asosyal, uyumlu, samimi, saf, erkeksi (maço), maddeci, doğal, normal, inatçı, pratik, kendini geri planda tutan, istikrarlı, tutumlu, basiretsiz, yakın ilişkiler kurmayan biri olarak kendini gösterir. Gerçekçi tip, zanaatkarlık gibi meslekleri tercih eder, işte ve diğer ortamlarda problemleri çözmek için yeteneklerini kullanır, kendisini mekanik ve fiziksel yeteneklere sahip biri olarak görür, insan ilişkilerinde zayıf olduğunu kabul eder, para-güç-statü gibi maddi kişisel özellikler ve somut şeylere değer verir. Uçak teknisyeni, balık ve yırtıcı hayvanlar uzmanı, su tesisatçısı, ekskavatör-kepçe operatörü, kadastrucu, yapı denetçisi, telsiz operatörü, akaryakıt pompacısı, botanik uzmanı, aygıt tasarımcısı,

⁹⁴ Özkalp ve Kirel, **Örgütsel Davranış**, 2001, S.110

⁹⁵ Serpil Aytaç, **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**, Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, <http://www.isguc.org/saytac2.htm>,

lokomotif makinisti, klişeci, elektrikçi gibi meslekler gerçekçi tip'e uygun meslekleri oluşturur.

-Araştırmacı (Investigative) Tip: Analitik düşünen, tedbirli, eleştirel bakış açısına sahip, meraklı, bağımsız, entelektüel, özeleştirici sahibi, içedönük, düzenli, pasif, kötümser, titiz, rasyonel, ketum, mütevazı, popüler olmayan biri olarak kendini gösterir. Araştırmacı tip, girişkenlik gerektirmeyen aktiviteleri tercih eder, çözüm üretmede araştırmacı niteliklerini kullanır, kendisini bilgili, kendine güvenen entelektüel biri, bilimsel yeteneklere sahip ve liderlik becerilerinden yoksun biri olarak görür. Meteoroloji uzmanı, biyolog, gökbilimci, havacılık tasarım mühendisliği, antropolog, zoolog, kimyager, bağımsız araştırmacı bilim adamı, bilimsel makale yazarı, bilimsel dergi editörü, jeolog, botanikçi, fizikçi gibi meslekler, araştırmacı tip'e uygun mesleklerdir.

-Sanatçı (Artistic) Tip: Karmaşık, düzensiz, duygusal, kadınsı-feminen, idealist, hayal gücü kuvvetli, mantıksız, fevri, bağımsız, özeleştirici yapabilen, sezgi gücüne sahip, topluma ayak uyduramayan, sıra dışı-orjinal biri olarak kendini gösterir. Sanatçı tip, geleneksel mesleklerin gerektirdiği aktivitelerden uzak durur, sorun çözmede yaratıcı-sanatçı özelliklerini kullanır; kendisini, ifade gücüne sahip, orijinal, sezgisel, sanatsal ve müzikal kabiliyetleri (aktör, yazar, hatip vb) olan biri olarak görür. Şair, orkestra şefi, müzisyen, yazar, grafiker, reklamcı, müzik aranjörü, sanat eserleri müzayedecisi, tiyatro yönetmeni, şarkıcı, bestekar, rejisör, oyun yazarı, karikatürist gibi meslekler sanatçı tip'e ait meslekleri oluşturmaktadır.

-Sosyal (Social) Tip: Nüfuz sahibi, işbirliği yapan, kadınsı-feminen, dost canlısı, cömert, yardımsever, idealist, basiretli, nazik, ikna kabiliyeti olan, sorumluluk sahibi, sokulgan, ince düşünen, anlayışlı biri olarak kendini gösterir. Sosyal tip, gerçekçi, fiziğe dayalı faaliyetler gerektiren mesleklerden kaçınır, problem çözmede sosyal yeteneklerini kullanır; kendisini, diğer insanlara yardım etmeyi seven, başkalarına karşı hoşgörülü, öğretme becerisine sahip ama mekanik ve bilimsel yeteneklerden yoksun biri olarak görür. Yabancı misyon görevlisi, lise öğretmeni, çocuk suçları uzmanı, konuşma terapisti, evlilik danışmanı, beden eğitimi öğretmeni, park yöneticisi, klinik psikoloğu, sosyal bilimler öğretmeni, sosyal

yardım bürosu müdürü, özel danışman, meslek danışmanı gibi meslekler, sosyal tip'e ait meslekleri oluşturmaktadır.

-Girişimci (Enterprising) Tip: Açgözlü, maceraya düşkün, hırslı, münakaşadan hoşlanan, bağımlı, mütehakkim, enerjik, gösteriş meraklısı, geçici ilişkilerden zevk alan, fevri, iyimser, yeni hazlar peşinde koşan, kendine güvenen, sokulgan, konuşkan biri olarak kendini gösterir. Araştırmacı meslekler gerektiren işlerden kaçınır, sorun çözmede girişken özelliklerini kullanır, kendisini agresif, popüler, kendine güvenen, liderlik ve hitap yeteneklerine sahip ve fakat bilimsel yeteneklerden yoksun biri olarak görür. Spekülatör, satınalmacı, hisse ve tahvil satıcısı-broker, reprezant, televizyon üreticisi, otel müdürü, üst düzey şirket yöneticisi, garson, sunucu-protokol görevlisi, pazarlamacı, endüstriyel ilişkiler danışmanı, spor kulübü kurucusu, politik kampanya yöneticisi gibi meslekler girişimci meslek tipini oluşturmaktadır.

-Geleneksel (Conventional) Tip: Uyumlu, vicdan sahibi, koruyucu, etkin, esnek olmayan, tutuk, itaatkar, düzenli, inatçı, pratik, namus hususunda hassas, sakin, hayal gücüne sahip olmayan biri olarak kendini gösterir. Sanatsal meslekler gerektirmeyen işleri tercih eder, sorunların çözümünde geleneksel yeteneklerini kullanır, kendisini uyumlu, düzenli ve sözel ve sayısal yeteneklere sahip biri olarak görür. Muhasebeci, kalite-kontrol uzmanı, denetçi, istatistikçi, stenograf, gişe memuru, vergi uzmanı, stok kontrol memuru, finansal analiz uzmanı, keşif memuru, insan kaynakları memuru-personelci, banka murakıbbı gibi meslekler geleneksel tip'e ait mesleklerdir.⁹⁶

1.6.3.3.Birey-İş Uyumunun Önemi

Örgütsel davranış araştırmacıları, birey-iş uyumu çalışmalarında, iki kapsamlı yöntemden birini almaktadırlar. Bunlardan biri, bireysel özellikler ve temel mesleksi davranışların etkileşimini araştırmaya öncülük etmekte; diğeri ise, bir örgütün spesifik özellikleri ile örgütteki diğer özellikleri arasındaki uyumu araştırmaya öncülük etmektedir. Çalışmalardaki ikinci yöntemin örnekleri, bireyin

⁹⁶ Holland, a.g.e., s.14-18 ve 124

yetenekleri ile işin gerektirdiklerinin karşılaştırılması çalışmalarından, örgüt iklimi ile bireyin karakteristik özellikleri arasındaki ilişki çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Örneğin, mesleki seçimin iki güçlü teorisi Holland ve Super, bireylerin kendi kişiliklerine uyan ya da benzeyen kariyer ya da meslek seçimi yapacaklarını varsaymaktadır. Ampirik araştırma sonuçları, bireyin kişiliği ile mesleğin gerektirdikleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve işlerinde kalmalarında yüksek bir olasılık olduğunu desteklemektedir.⁹⁷

Birey-iş uyumu için örgütlerde genel anlamda iki farklı strateji izlenmektedir. Birincisi geleneksel bir yaklaşım olan seçme stratejisidir. Pek çok endüstriyel psikolog tarafından uygulanan bu yaklaşım, bir çok aday arasından belirli bir iş için en uygun niteliklere sahip olanın seçilmesini amaçlar. İkinci yaklaşım ise, sosyal psikologlarca geliştirilen, işin düzenlenmesi stratejisidir. Buna göre, işe uygun bireylerin seçilmesi yerine, işin bireylere uygun hale getirilmesi esastır. Seçme yaklaşımında bireyin bilgi ve yeteneklerine odaklanılırken, işin düzenlenmesi yaklaşımında ise, işgörenlerin güdü ve gereksinimlerine odaklanılır. Esasen her iki yaklaşım da birbirlerini tamamlayan özelliklere sahiptirler. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi açısından bireyin bilgi ve yetenekleriyle birlikte, işin bireylere uygun hale getirilmesi yaklaşımları eklektik bir yaklaşımla kullanılmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi'nin bu iki yaklaşımla doğrudan ilgili olan fonksiyonları, seçme-yerleştirme ile eğitim-geliştirme değildir. Bireyin örgüte getirdiği bilgi ve yeteneklerinin başvurduğu işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerle uyumlu olması seçme sürecinde dikkate alınır. Bireyin işe kabulünden sonra ise, mevcut bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve yeni bilgiler, yetenekler kazanması için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden yararlanması sağlanır. Böylece ilk etapta bireyin işe uyumu, daha sonra ise işin bireye uyumu gerçekleştirilmeye çalışılır. Bir anlamda örgütteki işler, insan kaynakları aracılığıyla beslenirken, insan kaynaklarının gelişiminin de sürekliliği sağlanmış olur.⁹⁸

⁹⁷ Charles O'Reilly III, Jennifer Chatman, David F. Caldwell, **People and Organization Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit**, Academy of Management Journal, Vol.34, No.3, 1991, S.488

⁹⁸ Türkan Argon, Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın., Ankara, 2004, s.244-245

Eren'e göre birey-iş uyumunun bir aracı olarak iş analizlerinden yararlanılabilir. İş analizi, bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemidir. Bu bilgiler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan araçları, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar. Her iş, bu standart özellikleri yönünden analize tabi tutulur.⁹⁹

Tosun'a göre, bir mevki ile mevki işgal edenin kişiliği arasında bir uygunluk bulunması gerekir. Geniş yetki ve sorumluluklar taşıyan bir mevkiye zayıf kişiliği olan bir yönetici gelir veya bunun aksi olarak üstün nitelikte bir yönetici basit işler ve dar yetki ve sorumluluklar taşıyan bir göreve atanırsa bu kişilerden iyi kararlar beklemek fazla iyimserlik olur. Her yönetici, kişiliğiyle orantılı olarak belli bir zaman, enerji ve kavrama yeteneğine sahip olduğuna göre, kendisine bunların ötesinde işler ve yetkiler yüklenirse, kendisinden çıkacak kararların etkinliği, verim düzeyi düşecektir. Ayrıca diğer önemli bir konu da, mevkinin yöneticiye tanıdığı yetki ile sorumluluğun uyumlu olup olmamasıdır. Yetkinin az, sorumluluğun çok olması halinde, yönetici karar vermektan çekinecek veya hiç karar almamayı tercih edecek, ya da araştırma ve düşünmeye gereğinden fazla zaman ayıracaktır. Zamanında alınmayan bir kararın etkinlik verim derecelerinin düşmesi olasılığı fazla olur.¹⁰⁰ Lee ve diğerleri, yaptıkları araştırmada yaratıcılık ile birey-iş uyumu arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.¹⁰¹

1.6.4.Birey-Grup Uyumu (Person-Team Fit):

Grup, bir araya gelmiş bireyler topluluğudur ve grup süreçleri esas olarak birden fazla insan arasında cereyan eden kişilerarası süreçlerdir.¹⁰² Lindenberg'e

⁹⁹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 2001, s.323

¹⁰⁰ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s.338-339

¹⁰¹ Kyootai Lee, Kailash Joi, Youngkyun Kim, **Person-Job Fit as a Moderator of the Relationship Between Emotional Intelligence and Job Performance**, ACM Copyright, Charlottesville, 2008, s.71

¹⁰² M.A.Hogg, **Group Processes Sosyal Psychology of**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd, 2001, S.6417

göre grup, etkileşim halindeki insanların sınırlı birlikteliği ya da rızaya dayalı bir sosyal sınıflandırma biçimidir.¹⁰³

Birey-grup uyumu, bireyin karakteristik özellikleri, davranışları ve etkileşiminin, grubun ya da takımın diğer üyeleri ile uyumluluk derecesidir. İnsanların gruplarına karşı hissettikleri uyum derecesi, stres ve kendini gösterme düzeyi gibi duygusal sonuçlar doğuracaktır.¹⁰⁴

Birey-grup uyumu, birey ile bireyin takımı ya da çalışma grubunun uyumluluğu ile ilgilidir. Bu uyum türü, şu prensip üzerine inşa edilmiştir; bir çok görevi başarıyla yerine getirmek, grup üyeleri ile kişilerarası etkileşimi gerektirir. Birey-grup uyumu, genellikle etkin takım kompozisyonlarının arkasındaki sürükleyici güç olarak düşünülmektedir.¹⁰⁵

Güçlü bir örgüt kültürü aracılığıyla farklı zihinsel ve duygusal yönelimlere sahip örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve davranışlar altında toplanması ve ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi mümkün olacaktır. Aksi halde farklı bölümler arasında birlik, beraberlik ruhu doğmayacak, belirli bir kişi, grup, bölüm veya fonksiyonların amaçlarının önüne geçecektir.¹⁰⁶ İnsan, bir amacın tayin edilmesine katıldığını algıladığı veya hiç olmazsa bu amacın ne olduğunu bildiği, onun çok karmaşık ve çok uzak olmadığını bildiği vakit, ona erişmek için daha büyük bir hevesle çalışır. İnsan, bir şeyin parçası olmayı, bir şeye bağlı olmayı, benimsenmeyi diler. Elton Mayo, gruba bağlı olma duygusu ile işçiler arasında var olan birliğin dayanışmanın genel seviyesi arasında bir bağ bulunduğunu açık bir şekilde göstermiştir.¹⁰⁷

Uyumun derecelerini ve şekillerini ölçmek için 1950'lerden beri bir çok deney yapılmıştır. En meşhurları, Schazter, Festinger, Deustsch ve Gerar, Asch'dir.

¹⁰³ S.Lindenberg, **Groups Sociology of**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd, 2001, s.6434

¹⁰⁴ Angela M.Young, David Hurlic, **Gender Enactment at Work The Importance of Gender and Gender-Related Behavior to Person-Organizational Fit and Career Decisions**, Journal of Managerial Psychology, Vol 22, No 2, Emerald Group Publishing Limited, 2007, S.176

¹⁰⁵ Piasentin, **How do Employees Conceptualize Fit?**, 2007, s.9

¹⁰⁶ Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s.74-75

¹⁰⁷ R.Bize, Jean Milhaud, **Sanayi Psikolojisi**, TOBB Yayın No.142, 2.Baskı, Ankara, 1990, s.80

Örneğin bir deneyde, örnek bir çizgiye çok benzeyen iki çizgi ve bir de o örneğe hiç benzemeyen bir çizgi çizilmiştir; deneyde hangi çizginin örneğe hiç benzemediği sorulacaktır. Bunun doğru cevabı o kadar bellidir ki, deneyden önce tek tek çağrılıp sorulan öğrencilerin hepsi doğru cevap vermişlerdir. Bu tespit edildikten sonra, aynı deney için sekizer kişilik gruplar halinde öğrenciler bir araya getirilmiş; aynı soru onlara sorulmuştur. Deneyde her grupta yedi öğrenciyle önceden gizlice anlaşılması ve yanlış çizgiyi doğru diye yüksek sesle ve elle göstermeleri istenmiştir. Her grupta sadece tek kişiye bir şey söylenmemiştir. Bu deneye maruz kalan (yani önceden hiçbir şey söylenmeyen) 50 öğrencinin büyük bir kısmı (50'nin 37'si), gruptaki çoğunluğun doğru dediği yanlış çizgiye doğru demişlerdir (oysa yanlış olduğunu anlamamalarına imkan yoktur).¹⁰⁸

Birey-grup uyumu konusunda ihmal edilmemesi gereken hususlardan birisi, sınırlandırılmış üretim (akort) sorunu'dur; İşgörenler arasında bazı kimseler, belli bir verim seviyesini aşmamayı gayri resmi olarak yasaklar. Böyle bir sınırlamanın ya da yasaklamanın başlıca etkeni üretim standartlarının (asgari üretim miktarının) yönetim tarafından yeniden işçiler aleyhine yükseltileceği ve parça başına ücretlerinin azalacağı görüş ve inancıdır. İşçi grupları, üretim standardına uymayan ve belirlenen sınırı aşan üyelerini yola getirmek için çeşitli baskı güçlerini kullanmışlardır. Çalışma grubu içindeki ilişkiler ne kadar samimi ve üyenin bir iş ve arkadaş grubuna ait olma ihtiyaç ve arzusu ne kadar şiddetli ise, grubun ortaya çıkardığı sınırlandırılmış üretim standartlarına uyum o kadar belirlidir. Sınırlandırılmış üretim sorunu, üstün kişisel verimliliklerin ortaya çıkmasını ve dolayısıyla kişisel farklılıkların işletmenin ve yönetimin başarısı lehine kullanılmasını engelleyen sosyal bir hastalıktır. Yüksek üretim olanaklarını ortaya çıkaracak tek çare, yönetimin işgörenlerin belirsiz ve güvensiz tutumunu ortadan kaldıracak bir politika izlemesidir. İşletmenin amaç ve politikalarını bilmeleri, kendilerini etkileyecek kararlara katılma olanaklarına kavuşmaları, yönetime güven duygusunu artıracak ve işletme aleyhine oluşacak sosyal tutumları engelleyecektir.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Reha Oğuz Türkkân, **İkna ve Uzlaşma Sanatı**, Altın Kitapları, 2.Basım, İstanbul, 2006, S.170-171

¹⁰⁹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 2001, s.110-112

Örgütlerdeki doğal ve sosyal grupların önemli fonksiyonlarında birisi de, yönetim ve yönetici üzerinde etkili bir denetim mekanizması oluşturmalarıdır. Örgütte bütün gruplar, yöneticinin karar ve uygulamalarını, tutum ve davranışlarını sürekli izler, kontrol eder ve değerlendirirler. Örgütlerde yöneticilerin başarısı, örgüt içerisindeki doğal ve sosyal gruplarla olan ilişkilerine ve bu grupları iyi idare edebilmelerine bağlıdır.¹¹⁰

1.6.5. Birey-Yönetici Uyumu (Person-Supervisor Fit):

Birey-yönetici uyumu, birey ile üstü arasındaki ikili ilişkiye mahsustur. İşgörenin değerleri, hedefleri, kişilik özellikleri ve demografik nitelikleriyle yöneticisinininkilerin uygun ya da uyumlu olup olmaması konusuna odaklanmıştır. Son zamanlarda bu husus kati bir uyum unsuru olarak dikkate alınmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular, birey-yönetici uyumunun hem yönetici memnuniyeti hem de işgören memnuniyeti ile orta derecede, örgütsel bağlılık ile zayıf derecede ilgili olduğunu göstermiştir.¹¹¹

Araştırmalarda, yöneticisi ile daha rahat görüşebilme imkanı bulan grup üyelerinde yüksek iş doyumunu bulunurken, aksi durumda düşük iş doyumunu olduğu tespit edilmiştir. Ast-üst arasındaki görüşme serbestliğini genişletmek ast-üst hedef uyumunu sağlayacak; bu da iş doyumunu pozitif yönde etkileyecektir.¹¹²

American Management Association tarafından ikiyüz yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, bir yöneticinin en önemli maharetinin başkaları ile geçinebilmek olduğunu belirtmiştir.¹¹³

Yönetici ile ast arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilecek en önemli unsur karşılıklı ödüllendirme yönteminin kullanılmasıdır. Yönetici, eğer astının terfi etmesi veya yükselmesi üzerinde söz sahibi ise, o ast üzerinde gücü var demektir ve bu gücü astı lehine kullandığı anda astının kendisine karşı düşüncelerini olumlu

¹¹⁰ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, s.247

¹¹¹ Piasentin, a.g.e, s.10

¹¹² Jeffrey B.Vancouver, Neal W.Schmitt, **An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence**, Personnel Psychology Inc, 1991, S.337

¹¹³ Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 2001, s.36

yönde etkileyebilecektir. Ancak, dikkat edilmesi gereken husus, astın da yöneticisini ödüllendirme gücü vardır. Diyelim ki ast, önemli ve özel bir konuyla ilgili olarak yöneticisine iyi bir proje hazırlayıp sunuyor. Bu proje, yönetici tarafından üstlerine götürüldüğünde yöneticinin itibarı artacaktır. Yöneticiyi ödüllendirmenin bir diğer yolu da, onun ciddi bir hata yapmasını engellemek ya da onu sıkışık bir durumdan kurtarmaktır.¹¹⁴

1.6.6. Birey-Kültür Uyumu (Person-Culture Fit):

Birey-kültür uyumu, en geniş anlamıyla, bireylerin içinde çalıştıkları örgütler ve gruplarla olan uyumluluğudur. O'Reilly ve Chatman, kültürün organizasyon içerisinde bir çeşit sosyal kontrol sistemi olarak rol oynadığına ve kültürün nasıl davranıp nasıl hissedileceğine varıncaya kadar örgüt üyeleri için uygun tavır ve davranışları belirleyen ortak değerler ve normlar sistemine etki etmek suretiyle birey-kültür uyumunu belirlediğine işaret etmektedir.¹¹⁵

Daha önce yapılan bir çok çalışmada birey-örgüt uyumu'nun genel mahiyeti tespit edilmiş olsa da, Tom tüm ilgisini, örgütlerin sahip olduğu kültürün çeşitli birey tipleri için daha az ya da daha fazla çekici olduğu fikri üzerine oturtmuştur. Benzer geçmiş, benzer tavır ve tecrübeler, bireyler arasındaki muhabbeti artırabilir; bu belki örgütlerin farklı tipteki insanlar için daha az ya da daha fazla çekici olmasını sağlayabilir.¹¹⁶

Bir çok araştırmacı, normlar üreten süreçleri ve sonuçlarını test etmiş ve normların güven (trust), işbirliği (cooperation), kaynaşma (cohesiveness) ve bağlılık (commitment) gibi değerler yaratabileceğini ve kalıcılığını temin edebileceğini iddia etmiştir. Bu araştırmalar, norm süreçlerinin örgütsel kültürün oluşmasını ve verimliliği etkilediğine dikkati çeker.¹¹⁷

¹¹⁴ Genç, a.g.e., s.146

¹¹⁵ Hillary Anger Elfenbein, Charles A.O'Reilly, **Fitting in The Effects of Relational Demography and Person –Culture Fit on Group Process and Performance**, Group & Organization Management, Volume 32, Number 1, Sage Publications, 2007, S.111

¹¹⁶ O'Reilly III, Chatman, Caldwell, **People and Organization Culture**, 1991, S.491-492

¹¹⁷ Cheri Hampton-Farmer, **Creation and Adaptation of Norms in a Tire-Mold Manufacturing Organization**, Bowling Green State University, UMI Microform, August 2007, S.13-14

1.6.7.Etik İklim Uyumu (Ethical Climate Fit):

Etik iklimi, örgüt üyeleri tarafından uygulanan çeşitli kişisel etik değerlerden oluşmaktadır. Etik değerleri, neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin değerlendirmeler içeren toplumsal davranış standartlarından, profesyonel davranış kurallarından, ahlak vb yaygın kabul gören uygulamalardan ayırt etmek gereklidir. Bir örgütte normal görülen bir davranış, o örgütte etik kabul edilebilir; ve fakat gerçekte ahlaken yanlış olabilir. Örneğin, profesyonel bir bakış açısıyla tamamen etik olarak değer gören bir tarzda davranmak mümkün olabilir, ve ancak aynı davranış örgütün kendi çalışanlarının bir grubu ve toplumun geniş bir kesimi tarafından ahlaken ayıplanmayı gerektirecek bir davranış olarak değerlendirilebilir. Son dönemlerde Arthur Anderson ve Enron hadisesi, bir örgütün, örgüt içinde normal olarak görülmesine karşın, doğruluğu ya da yanlışlığına ilişkin yaygın bir inanış sağlanamamış iç etik davranış kalıplarına nasıl sahip olabileceğine mükemmel bir örnek teşkil etmektedir.¹¹⁸

Etik teorisi (ethical theory), üç ana kategoriye ayrılmaktadır; bencillik (egoism), hayırseverlik (benevolence), prensiplilik (principle). Bencillik, şahsi çıkarları azami tutmaya yönelik kararlar ile karakterize edilir. Hayırseverlik ise, ortak çıkarları maksimize etmekle ortaya çıkar. Kişisel prensiplere sadakatle bağlılık ise prensiplilik davranışını temsil eder.¹¹⁹

1.6.8.Görev-Teknoloji Uyumu (Task-Technology Fit):

Görev ve teknoloji uyumu, üstlenilen görev ile verilen teknolojinin uygunluk derecesi olarak tanımlanmaktadır. Coopriider ve Henderson, destek teknolojisi ile sistem prototipi arasındaki uygunluk derecesini “teknoloji-süreç uyumu (technology-process fit) olarak adlandırmıştır.¹²⁰

¹¹⁸ Sandra K.Newton, Stephen C.Wingreen, J.Ellis Blanton, **The Impact of Organizational Ethical Climate Fit on Information Technology Professional’s Job Satisfaction and Organizational Commitment Research in Progress**, SIGMIS’04 ACM Copyright, Tucson, 2004, S.36

¹¹⁹ Randi L.Sims, Thomas L.Keon, **Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit**, Journal of Business Ethics, Kluwer Academic Publishers, 1997, S.1096

¹²⁰ Stephen C.Wingreen, J.Ellis Blanton, Marcy L.Kittner, Richard A.Fentriss, **Toward a Social Cognitive Basis for the IT Professional’s Person-Organization Fit**, ACM Inc., Philadelphia, 2003, S.179

Organizasyonlarda, teknik uzmanlık bilgisine gereken önem verilmediği takdirde, kurumsal katılık (institutional rigidity) oluşmakta ve teknoloji-organizasyon uyumlaştırma sürecinde gecikmelere neden olmaktadır.¹²¹

1.6.9. Departmanlararası Uyum

İşletme faaliyetleri arasındaki uyumsuzluğun tipik örneklerinden biri departmanlararası uyumsuzluklardır. Gerçekten, işletmenin yaşama ve gelişmesinde temel rol oynayan satış faaliyetlerinin etkinlik ve rasyonelliği, kuşkusuz, mal ve hizmetlerin zamanında alıcılara teslim edilmesine bağlıdır. Pazarlama departmanının bu konudaki başarısının, üretim departmanının emrine hazır bulundurmasına bağlı olduğu açıktır. Yine üretim departmanının bu konudaki başarısının gereksinim duyduğu üretim araçlarına, zamanında sahip olmasına bağlı olacaktır. Bu da kuşkusuz, satınalma departmanının iyi çalışması ve söz konusu üretim araçlarını zamanında tedarik ederek üretim departmanının emrine vermesiyle olanaklı olur. İşletmenin dinamik uyumunda başlıca yer tutan, departmanlar arasında uyumlu bir çalışmadır. Departmanlararası uyumu bozan nedenlerden biri, departmanların normal kapasitelerinin birbirleriyle ahenkleştirilmemiş olmasıdır. Örneğin, departmanlardan birinin daha düşük kapasiteli olması halinde, diğer departmanlar bekleyeceği için bir şişe boynu (bottleneck-dar boğaz) meydana gelir. Bu durumda şişe boynu pozisyonuna düşen departman dışındaki departmanlarda meydana gelen aylak kapasite büyük bir israf kaynağı oluşturur.¹²²

Departmanlararası uyum için, örgüt tarafından belirlenen amaçlarda ahenk olması gerekir. Örneğin, işletmenin hem daha fazla üretim hem de yüksek kalite hedefi olduğunu varsayalım. Genelleştirilmiş bu iki amaç, kendi içinde çelişmezse de işletmenin farklı seviyelerinde çelişebilir. Kalite-kontrol bölümünün belirlediği standartlar, üretim bölümünün gerçekleştirmeye çalıştığı miktarı imkansız hale getirebilir. Özellikle her grup kendi amacını örgüt açısından en önemli değer olarak görmekteyse, bu durum zıtlaşmayı daha da artıracaktır.¹²³

¹²¹ Adem Öğüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım, 2001, s.82

¹²² Tosun, **İşletme Yönetimi**, 1992, s.102

¹²³ Dinçer, Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 2003, s.38

1.6.10.Değişime Uyum

Peker'e göre değişim, geride kalanların uyumu, diğer bir deyişle, öndekilere yetişmesidir. Değişim, toz yutmaktan kurtulmaktır.¹²⁴ Örgütsel değişim ise, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her tür değişimi ifade etmektedir.¹²⁵ Bu anlamda örgütsel değişim, yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır.¹²⁶

En basit tanımıyla örgütsel değişim, yeni örgütlenme ve çalışma yöntemleridir. Örgütsel büyüme ve genişleme, pazarların küreselleşmesi ve işlerin uluslararasılaşması, kanunlar ve düzenlemeler, teknolojiadaki değişimler, önemli politik ve sosyal olaylar, ekonomik göstergelerdeki dalgalanmalar vb örgütleri değişime zorlayan en önemli sebepleri oluşturmaktadır.¹²⁷

Değişim, planlı veya plansız bir biçimde, herhangi bir sistemin organizma, kişi ya da örgütün, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir.¹²⁸

Örgütsel değişim, “teşebbüsün beşeri yönünü meydana getiren, başta yöneticiler olmak üzere örgüt üyelerinin, davranış ve eylem kalıplarında ortaya çıkan olumlu değişimler” şeklinde tanımlanmaktadır.¹²⁹

Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki hızlı gelişmeler, işletmelerde bilgiye dayalı işlerin ağırlık kazanmasına neden olurken; daha yüksek düzeyde beceri

¹²⁴ Peker, Aytürk, **Yönetim Becerileri**, 2000, s.315

¹²⁵ İter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999, s.317

¹²⁶ Ülkü Dicle, Atilla Dicle, **Yönetim;Seçme Yazılar**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:77, Eskişehir, 1977, s.671

¹²⁷ P.Dawson, **Organizational Change**, Elsevier Science Ltd. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2001, s.10921

¹²⁸ Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, Ekim, 2002, s.9

¹²⁹ M.Şerif Şimşek, H.Bahadır Akın, **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi, Konya, Ocak 2003, s.238

gerektiren işlerin artması da organizasyonlarda önemli yapısal değişikliklere neden olmaktadır.¹³⁰

Değişim, yeni alışkanlıklar edinmenin yanı sıra eski alışkanlıklardan kurtulmayı gerektirir ve bu kurtulma alışkanlık edinmeden daha güç olabilir. Değişim kuramında bu süreç, çözme (unfreezing), değişme (change) ve yeniden dondurmayı (refreezing) içerir. Başka bir deyişle işgören, eski tutum ve uygulamalardan sıyrılır, yenilerini öğrenir ve bunları bir alışkanlık içinde bütünleştirir. Sürecin üç bölümü de başarıyla tamamlanmadıkça, işgörenler, değişimden net bir yarar sağlayamazlar.¹³¹

Her değişim durumunda, değişimi teşvik eden ve kolaylaştıran itici güçler ve değişime karşı olan sınırlayıcı güçler vardır. Örneğin, verimliliği artırmak için üstlerden gelen baskılar, fazla yapılan iş için verilen ikramiye vb. astları motive edici ve harekete geçirici araçlar sürükleyici güçlerdir. Buna karşılık, örgüte ve amaçlarına karşı direnme, açık ve gizli düşmanlık besleme, yetersiz çalışma, sınırlandırıcı güçlere örnek olarak verilebilir. Örgüt yönetiminin yenilik ve değişimde başarılı olabilmesi sürükleyici güçlerin etkinliğinin artırılması ya da sınırlandırıcı güçlerin etkinliğinin azaltılmasına bağlıdır.¹³²

Değişim, iş kayıpları, çalışanların potansiyellerinin ve becerilerinin harcanması gibi sonuçlar doğurabilir. İyi yönetilen bir değişimde bu tür olumsuzlukların derecesi az, kötü yönetilende ise yüksek olacaktır. İyi bir yöneticinin görevi, değişimin çalışanlara yansiyabilecek olumsuz taraflarını asgari oranda tutmaktır. Bu tabii ki, hayati öneme sahip işlerin yapılmasından kaytarmak değil, sadece yetersiz yönetimle işleri daha da güçleştirmemektir.¹³³

¹³⁰ Oya Aytemiz Seymen, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.57-58

¹³¹ Şebnem Ergül, **Personel Yönetimi**, İMKB Araştırma Yayınları No:9, İstanbul, Mayıs, 1996, s.129

¹³² Özcan Yeniçeri, **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yay.Dağıtım, Ankara, Nisan, 2002, s.193

¹³³ David Hussey, **Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi (How to be beter at managing change)**

Çev.Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998, s.12

1.6.11.Ev-İş Uyumu

Babanın çalıştığı, kadının ev hanımı olduğu iki ve daha çok çocuklu aileler Amerikan ailelerinin %7'sini oluşturmaktadır. Hızla artan, anne ve babanın da çalıştığı aileler şirketleri zora sokmakta ve önlem almaya zorlamaktadır. Şirketler bu şekilde hem işi hem de evi düşünmek zorunda olan personelini nasıl yöneteceklerini tasarlamalı ve buna yönelik politika geliştirmelidir. Çünkü personelin farklı ortamlarda bir çok rol üstlenmek zorunda kalması çatışmaya yol açmaktadır. Araştırmalar anne-babanın da çalıştığı, anne veya babadan birinin olmadığı veya 5 yaşından küçük çocukların bulunduğu ailelerin çatışmaya daha açık olduğunu, iş-aile ilişkisinin bu ailelerde daha fazla olduğunu göstermektedir.¹³⁴

1.7.Birey-Örgüt Uyumu Kuramları

Birey-örgüt uyumu üzerine çalışmalar yapan araştırmacıların, bu konuda geliştirdikleri kuramlar ve modeller aşağıda incelenmektedir.

1.7.1.Argyris'in Birey ve Örgüt Bütünleşmesi Kuramı

Argyris (1967)'e göre örgütler, oldukça karmaşık sistemlerdir. Gözlemlendiği zaman görüleceği üzere örgütler, farklı analiz düzeylerinde insan faaliyetlerinin birleştirilmesi olarak görünür. Kişiler, küçük gruplar, normlar, değerler, tutumlar, oldukça karmaşık çok boyutlu bir modelde varlıklarını sürdürürler. Problem, şayet en olası insan enerjisi üretim uğraşına yöneltilebilirse, örgütün yapmak zorunda kalacağı değişiklikleri anlamaktır. Sonuç olarak örgüt, şu faktörlerin içinde barındığı bir model olarak tanımlanmış olacaktır; 1) Bireysel ihtiyaçlar, tutumlar, değerler ve duygular 2) Grup cazibesi, hedefler, süreçler ve normlar 3) Güç, ödüller, cezalar, iletişim ve iş akışı ile ilgili örgütsel aktiviteler 4) İşten yan çizme, ilgisizlik, umursamazlık, departmanlararası anlaşmazlıklar, uyum ve güvensizlik gibi biçimsel

¹³⁴ Raymond A.Noë, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi (Employee Training & Development)**, Çev.Canan Çetin, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999, s.366-367

olmayan aktiviteler. Sayılanlar, birey-örgüt bütünleşmesi problemini anlamak için önemli olan faktörlerdir.¹³⁵

Örgütler, bir çok enerji kaynaklarına sahiptir. Bunlardan, bireylerin psikolojik enerjilerine odaklanacak olunursa; bu enerjinin, bireylerin psikolojik başarılarının artması ile artarken, psikolojik başarısızlıklarla da azalacağı varsayılabilir. Başarılı psikolojik deneyimlerin olabilmesi, üç önemli unsura bağlıdır; Öncelikle, bireyler kendilerine değer vermeli, yeteneklerini artırmanın bir yolunu bulmalıdırlar. Bu, sırasıyla, farkındalıklarını artırabilecek fırsatları yaratmalarını ve bulmalarını ve kendilerinin ve başkalarının onayını almak için devamlı olarak gayret göstermelerini gerektirir. İkinci olarak örgüt, bireylerin yakın hedeflerini belirleyebileceği, bu hedeflere ulaşmak için gerekli yolları tespit edebileceği, bu yolları örgütün hedefleri ile ilişkilendireceği, işteki mücadele derecesini sürekli olarak artıracığı ve kendi etkinliğini değerlendirebileceği fırsatları sağlamalıdır. Son olarak, toplum ve içinde yaşanan kültür, bireyleri ve örgütleri etkileyebilir. Kültür, saygınlık ve yetenek üzerindeki daha yüksek ya da düşük bir değerle yer değiştirebilecek, yeni bir ortama uyum sağlama süreci olarak bireyleri etkileyebilir. Uyum sağlama süreci, ekonomik gelişme kadar toplumsal norm ve değerlerin bir fonksiyonudur.¹³⁶

1.7.2.Schneider'in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Kuramı

Schneider, birey-çevre uyumu mekanizmasını esas alarak örgütsel davranış teorisinin hem birey odaklı olmak üzere mikro boyutunu, hem de örgüt odaklı olmak üzere makro boyutunu birleştiren bir kavramsal çerçevenin ana hatlarını ortaya koymuştur. Bu görüş, örgütün temelini ve esasını oluşturan kurucular tarafından eklemlenen örgütsel hedefleri ortaya koymaktadır. Örgütsel hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için ortaya çıkan kültürün, kurucuların kişisel tutumlarının bir yansıması olduğuna inanılmaktadır. Bu, örgütteki çeşitli insanların belirlediği, çekim, seçim, çekişme olarak ifade edilen karşılıklı ilişkili üç dinamik sürecin bir sonucudur. Buna göre, belirli tipteki insanlar, belirli tipteki örgütlerden etkilenir ve tercihlerini bu örgütten yana yaparlar; yine örgütler de örgütlerine dahil etmek için

¹³⁵ Chris Argyris, **Integrating the Individual and the Organization**, John Wiley and Sons Inc., Newyork, 1964, s.11-12

¹³⁶ Argyris, a.g.e., s.33-34

biçimsel ya da biçimsel olmayan bir yöntemle belirli tipteki bireyleri seçmektedir. Çekişme süreci, insanlar muayyen örgüt yapısına uyum sağlayamadıklarında ortaya çıkmakta ve uyum sağlayamayan bireylerin ayrılması ile sonuçlanmaktadır. Örgütün bir parçası haline gelen insanlar ise, bu süreçler temelinde örgütte varlıklarını sürdürürler ve örgütün doğasını, yapısını, süreçlerini ve kültürünü belirlerler. Schneider bu durumu, “insanlar yerini yapar” diyerek izah etmeye çalışmıştır.¹³⁷

Bir çok araştırmacı, iş arayanların örgütsel çekim algısını araştırma konusu yapan çeşitli yaklaşımları kabul etmektedir. Bunlardan biri olan Schneider’in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) modeli, iş arayanların, tutum, kişilik ve değerler bakımından üyeleri ile benzerlik gösterdiklerini düşündükleri örgütlerin çekim gücüne kapıldıklarını iddia etmektedir.¹³⁸ Bu döngü, örgütler tarafından istihdam ettikleri insan tipinde bir benzerlik yaratmaktadır ve bu benzerliği Schneider, “homojenite teorisi” olarak adlandırmıştır.¹³⁹

Örgütler, geliştirdikleri ödül sistemlerinden, tarzlarından, ya da hedeflerinden ayrı tutulamazlar. Örgütler, koordine edilmiş davranış sistemleridir. Sistem olarak örgütler, bir çok uygulama, prosedür, ve bir çok alt sistemlerden teşekkül etmektedir. Gerekli her bir alt sistem, diğer alt sistemlerde olan bitene karşı davranış ve reaksiyon geliştirir. Yönetim tarzı, eğitim, işe alma prosedürleri, işgörenlerin davranışlarına referans teşkil eden geniş örgüt sisteminin alt sistemleridir. Schneider (1974), sigorta endüstrisi üzerinde yaptığı araştırmada, farklı sigorta ajanslarının “ajansın iklimi” olarak adlandırdığı, belirli uygulama profilleri ve prosedürleri olduğunu tespit etmiştir. Bazı profiller, örgütleri, destekleyici liderlik, düşük çatışma, ve yeni işgörenin eğitimine yüksek ilgi ile temsil edilirken; bazı ajanslar ise, göreceli olarak daha yüksek çatışma, daha düşük işgören bağımsızlığı, yeni işgörenin eğitimine daha az ilgi şeklinde karakterize edilmektedir. Daha destekleyici ve cana

¹³⁷ Benjamin Schneider, D.Brent Smith, Harold W.Goldstein, **Attraction-Selection-Attrition: Toward A Person-Environment Psychology of Organizations, Person-Environment Psychology Second Edition New Directions and Perspectives**, Edited by W.Bruce Walsh, Kenneth H.Craik, Richar H.Praice, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 2000, S.67

¹³⁸ H.Jack Walker, Hubert S.Feild, William F.Giles, Jeremy B.Bernerth, L.Allison Jone-Farmer, **An Assesment of Attraction toward Affirmative Action Organizations: Investigating the Role of Individual Differences**, Journal of Organizational Behaviour, John Wiley & Sons Ltd., 2006, S.486

¹³⁹ Jon Billsberry, **ASA Theory: An Empirical Study of the Attraction Proposition**, Centre for Human Resource and Change Management, Open University Business School, 1992, S.1

yakın iklimlerde insanların tutumları ve iş performansları arasında destekleyici olmayan çatışmacı iklimlere göre daha tutarlı ilişkiler bulunduğunu tespit etmiştir.¹⁴⁰

1.7.3.Chatman'ın Birey-Örgüt Uyum Modeli

Chatman, modelinde değerler bazında birey-örgüt uyumuna vurgu yapmaktadır. Chatman'a göre, bir örgüte üye olmanın insanlar üzerindeki etkisi ve insanların üyesi oldukları örgüt üzerindeki etkileri, örgüt ve birey ile ilgili bilgilerin derlenmesi ile öngörülür. Sorun hangi durumların bireyler tarafından ve hangi durumların örgüt tarafından önemli addedildiğidir. Örgütlerin ve bireylerin bakış açıları, davranışları (kabiliyet, iş gereksinimleri, şahsiyet özellikleri ve meslekler) belirlemede önemli olmasına karşın, hem örgütler hem de bireyler için köklü ve kalıcı olan, değerlerdir. Birey, kalıcı inançlar ve hedeflerle belirlemiş bulunduğu bireysel değerlerini, doğal olarak örgütsel değerlere tercih eder. Değerler, bireyin çevresine uyumuna yardımcı olan sosyal bilincin bir türüdür ve kişilerin davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Değer sistemleri örgüte de, hem birey davranışlarının uyumluluğu hem de sistemlerin işlevleri ve etkinlikleri için ayrıntılı ve genel normlar kazandırır. Normlar, sistemin üyeleri için uygun olan davranış biçimlerini ortaya çıkaran değerlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel normlar ve değerler, grubun tüm üyeleri aynı değerlere sahip olmasa bile bir grup ürünüdür; aktif üyelerin çoğunluğu bu norm ve değerleri kabul eder. Güçlü örgütsel değerler, hem yoğun bir şekilde tutulur hem de geniş biçimde paylaşırlar. Birey-örgüt uyumu, bu noktada, bireylerin değerleri ile örgütün norm ve değerleri arasındaki uyumluluk olarak tarif edilmektedir..¹⁴¹

1.7.4.Kristof-Brown'un Birey-Örgüt Uyumu Modeli

Kristof'a göre birey-örgüt uyumu, taraflardan birinin diğer tarafın istek ve ihtiyaçlarını karşılaması halinde veya örgüt ve işgören, benzer temel karakteristik

¹⁴⁰ Schneider, **Staffing Organizations**, 1976, S.40-41

¹⁴¹ Jennifer A.Chatman, **Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit**, Northwestern University, Academy of Management Review, Vol. 14, No.3, 1989, S.339-340

özelliklere sahip olduğu zaman belirlenebilen uyumluluk halidir.¹⁴² İşgören seçiminde, boş pozisyonları doldurmak için özel nitelikleri olan bireyleri işe almada başvurulan geleneksel yöntem, birey-iş uyumu (person-job fit)'dur. Bu yöntem, 1.Dünya Savaşında yetenek testlerinin yapılmasıyla başlamıştır. Ancak iş dünyası daha karışık ve daha dinamik olmaya başladıkça bir çok firma esnek kadro oluşturmanın yararlı olacağını dillendirmiştir. Bu ihtiyacın karşılanması hususunda birey-örgüt uyumu tavsiye edilmektedir.¹⁴³ Kristof, birey-örgüt uyumunu, bütünleştirici (supplementary) ve tamamlayıcı (complementary) olmak üzere iki boyutlu olarak ele almıştır. Bütünleştirici uyum, bireyin kişilik özellikleri örgüte benzediği zaman gerçekleşmektedir. Örgütsel özellikler, kültür, iklim, değerler, hedefler ve normlardan oluşurken; kişinin özellikleri, değerler, hedefler, kişilik ve tutum'dan oluşmaktadır. Tamamlayıcı uyumun da iki farklı boyutu vardır; örgütler, işgörenler tarafından talep edilen gelişme fırsatları ve görev ile ya da kişilerle ilgili finansal, fiziksel ve psikolojik kaynakları bireylere arz ederken; benzer bir biçimde, bireylerden, zaman, efor, bağlılık, bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koymalarını beklemektedir.¹⁴⁴ Kristof'un modeli, bireylerin ihtiyaçlarını ve kendi beceri ve yeteneklerini, ve bu beceri ve yetenekleri geliştirmesi için örgütün kendisine sağladıklarını ya da örgütün spesifik beceri ve yetenek gereksinimleri ile kendi sahip olduklarını karşılaştırabilmesine izin vermektedir.¹⁴⁵

1.7.5.O'Reilly III Vd.'nin Örgütsel Kültür Profili (OCP)

O'Reilly III, Chatman ve Caldwell (1991), veri setini muhasebeciler, yüksek lisans öğrencileri, kamu çalışanları ve müşavirlik firmalarının oluşturduğu çalışmalarında, Örgütsel Kültür Profili (OCP) adı altında, birey-örgüt uyumunu değerlendirme aracı geliştirmişlerdir. Sonuçlar, birey-örgüt uyumunun, uyum

¹⁴² Catherine T.Kwantes, Cheryl A Boglarsky, Simone Arbour, **Organizational Culture Fit and Outcomes in Six National Contexts: An Organizational Level Analysis**, Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict, ABI/Inform Global, 2007, s.96

¹⁴³ Amy L.Kristof-Brown, **Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit**, Personnel Psychology Inc., 2000, S.644

¹⁴⁴ Ping Wang, Kechao Liu, Jing Zhao, **Research on Evaluation Indicator System of Person-Organization Fit for Enterprise Technician**, Shenzhen Ou Le Yi Yun International Freight Forwarding Co Ltd., Wuhan, 2010, s.1

¹⁴⁵ Stephen C.Wingreen, J.Ellis Blanton, **A Social Cognitive Interpretation of Person-Organization Fitting: The Maintenance and Development of Professional Technical Competency**, Human Resource Management, Vol.46, No.4, Wiley Periodicals, 2007, S.635

ölçüldükten bir yıl sonra, bağlılık ve iş doyumunda; ve uyum ölçüldükten iki yıl sonra ise işgören devrinde değişime neden olacağını kanıtlamaktadır. Bu kanıtlar, bireyin tercihleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu anlamının önemini ortaya koymaktadır.¹⁴⁶

¹⁴⁶ O'Reilly III vd., **People and Organization Culture**, 1991, S.487

2.BÖLÜM : ÖRGÜTLERDE BİREY-ÖRGÜT UYUMU

Birey-örgüt uyumu fikri, Schneider'in 1987'de kurduğu Çekim-Seçim-Çekişme (Attraction-Selection-Attrition) teorisi üzerine bina edilmiştir. Teorisinde Schneider, birbirlerine benzeyen örgüt üyelerinin olduğu organizasyonlarda bireylerin daha fazla rahat edeceklerini ve bu nedenle bu tür örgütlere katıldıklarını öne sürmektedir. Aynı şekilde örgütler de örgüt kültürüne yakın çalışanları istihdam etmektedirler. Bir kez istihdam gerçekleştikten sonra, her iki taraf da bu uygunluk durumunu sürdürmeye çabalamaktadır. Daha sonra örgüt, kendi gelenek ve değerlerine adapte etmek için sosyalizasyon süreçlerini işletmektedir. Uyumun mümkün olduğunca uzun sürdürülmesi için örgütün birey için ve bireyin örgüt için çekiciliğinin kalıcı olması gerekir. Teori'ye göre, işgörenler ve işverenler aralarındaki uyumun derecesini düzenli olarak gözden geçirir.¹⁴⁷

Birey-örgüt uyumu, organizasyonun kati nitelikleri ile kişinin kati nitelikleri arasındaki uygunluktur. Bu yapının merkezinde bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uygunluk yer almaktadır. Bu uygunluk hali, bağlılık, doyum ve işten ayrılma eğilimi gibi işgörenlerin tavır ve davranışları ile ilişkilidir.¹⁴⁸

Uygunluğu sözkonusu edilen kişisel değerler (personal values) ile örgütsel değerler (organizational values) şu şekilde sayılabilecektir; Yenilikçi olma, risk alma, deneyim kazanmaya isteklilik, detaylara dikkat etme, kusursuz olma, organize olma, bağımsızlık, takım yönelimli olma, başkalarıyla işbirliği halinde çalışma, profesyonel gelişmeye elverişlilik, oryantasyona yatkınlık, uyumluluk, yüksek performans beklentilerine sahip olma, sonuç odaklı olma, yüksek performans için yüksek ücret, destekleyici ücret, bilgiyi serbestçe paylaşma, başarıyı takdir, sosyal sorumluluk sahibi olma, sosyal güç, otorite, başarı, etkililik, farklı yaşam, heyecan verici yaşam, haz, hayattan zevk alma, bağımsızlık, kendi hedeflerini seçme, eşitlik,

¹⁴⁷ Hauenstein vd, **Assessing Fit in the Interview**, 2007, S.4

¹⁴⁸ Maureen L.Ambrose, Anke Arnaud, Marshall Schminke, **Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes**, Journal of Business Ethics, 2007, S.324

sosyal adalet, affedicilik, sadakat, geleneğe saygı, alçak gönüllülük, itaatkarlık, öz disiplin, sosyal düzen, iyiliğe iyilikle mukabele (reciprocation of favors) ¹⁴⁹

Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunda kullanılan Karşılaştırmalı Önem Ölçeğinde (CES: Comparative Emphasis Scale-Ravlin ve Meglino-1987), farklı bir değer sınıflandırması yapılmış ve dört temel değer belirlenmiştir. Bu değerler; başarı/sıkı çalışma (achievement/working hard), başkalarına saygı/yardım (concernfor/helping others), dürüstlük (fairness) ve doğruluk/bütünlük (honesty/integrity) şeklinde ifade edilmiştir. ¹⁵⁰

Toplum, küçük büyük çevrelerden oluşur. Çoğumuz bu çevrelerin birinin üyesi sayılırız. Aile çevresi, iş arkadaşları çevresi, komşular vb. Bu çevrelerin kendi üyeleri üzerindeki etkisi büyüktür. İnançlarına, tutumlarına tesir eder, davranışlarına yön verir. İnsanların çevrelerine uyma eğilimlerine uyum diyoruz. Bunun “etki altında kalmak”tan farkı vardır. Etki, fikirde olan uyumlu değişiklik; uyum ise davranışta da kendini gösteren uyumlu değişikliktir. ¹⁵¹

2.1.Birey-Örgüt Uyumu Süreci

Buna göre, birey-örgüt uyumu süreci, işgören seçme ve örgütsel sosyalizasyon başlığı altında aşağıda incelenecektir.

2.1.1.İşgören Seçme

İşgören seçimi, yalnızca yöneticilerin örgütte çalışacak bireyleri seçmesi demek değildir. Seçme faaliyeti iki yönlü bir süreçtir. Bir taraftan örgüt, işgöreni seçerken diğer taraftan da işgören çalışmak istediği örgütün hangisi olacağına karar verir. Bu noktada iş gereklerinin işe başvuruda bulunanlara iyice açıklanması son derece önemli olup adayın gelecekte işletme içinde göstereceği başarıyı etkiler ve işgören devrinin azalmasına yol açar. İşgören seçme faaliyetinin başarılı olabilmesi için

¹⁴⁹ Kerstin Annette Aumann , **Being A Stranger in a Strange Land: The Relationship Between Person-Organization Fit on Work Related and Broad Cultural Value Dimensions and Outcomes Related to Expatriates' Success**, Columbia University, PreQuest Information and Learning Company, 2007, s.175

¹⁵⁰ Feridun Sezgin, **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumu (Ankara İli Örneği)**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetim Bilim Dalı, Ankara, 2006, s.47-48

¹⁵¹ Türkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2004, S.170-171

işletmedeki açık pozisyon ile işgörenin uyumunun sağlanması gerekir. Bireyleri örgüte uyumlaştırma konusunda Wanous iki yönlü bir model önermektedir; (1) Bireyin yetenekleri ile örgütün gereklerinin uyumlaştırılması. (2) Bireysel ihtiyaçlar ile örgütün ihtiyaçları karşılama kapasitesinin (ücret ve diğer ödemeler, şirket politikaları, iş arkadaşlığı, yükselme imkanı vb) uyumlaştırılması. Bu uyumun sağlanması da tatmine ve bireyin kendisini örgüte adanmasına yol açar.¹⁵²

Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranış, hırs, merak ve yeteneklere sahiptirler. Etkili işgören seçim işlevinin amacı, işler ve örgütle insanları uyumlaştırmaktır. Eğer bireyler, nitelik bakımından işin gerektirdiğinin çok üzerinde iseler ya da daha düşük niteliklere sahipse ve herhangi bir nedenle işe ya da örgütün kültürüne uyum sağlayamıyorsa, örgütü terk etmek durumunda kalırlar.¹⁵³

Bugünün dünyasında, işe alma, işgücü çeşitliliğini yönetmek, bir organizasyon için rekabetçi avantajlar elde etmek bakımından kilit bir öneme sahiptir. İşgören seçimi üzerine yapılan geleneksel araştırmalar, birey-iş uyumu ya da bireysel bilgi, yetenek ve kabiliyetler ile işin gerektirdikleri arasındaki eşleşme hususunu başlıca seçim kriteri olarak dikkate almıştır. Son zamanlarda yapılan bir çok araştırmada hem birey-iş uyumu hem de birey-örgüt uyumunun bir çok pozitif bireysel sonuçlarla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki, hem birey-iş uyumu hem de birey-örgüt uyumu işgören seçiminde önemle dikkate alınmalıdır.¹⁵⁴ Örneğin Adams, işe alımlarda mülakatların birey-örgüt uyumu değerlendirmesi açısından kullanışlı olması gerektiğini ifade etmektedir. Judge, Higgins ve Cable da benzer görüşler ileri sürmüştür.¹⁵⁵

¹⁵² Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.102-107

¹⁵³ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul, Kasım 1998, s.163-164

¹⁵⁴ Sekiguchi, **A Contingency Perspective of the Importance of PJ Fit and PO Fit in Employee Selection**, 2007, s.119

¹⁵⁵ Winfred Arthur Jr., Suzanne T.Bell, Anton J.Villado, Dennis Doverspike, **The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making an Assesment of It's Criterion-Related Validity**, Journal of Applied Psycology, Vol 91, No 4, American Psycological Association, 2006, S.786

İşgören seçimine ilişkin yapılan araştırmalar, uyum unsurunun önemi üzerine odaklanmıştır.¹⁵⁶ McCulloch ve Turban, yaptıkları araştırma sonucunda, örgütlerin bir işgöreni işe almadan önce, araştırmak suretiyle işten ayrılma olasılığını, bir risk değerlendirmesi yaparak dikkate almaları gerektiğini ifade etmektedir. Bu yöntemle işte kalma eğilimi olan çalışanların işe alınması temin edilerek, organizasyonların tasarruf etmeleri sağlanacaktır.¹⁵⁷

Tosun'a göre yönetici, emrinde bulunan kişileri; bedensel, zihinsel ve ruhsal yetenek ve nitelikleri bakımından çok yakından tanımak ve anlamak zorundadır. İnsanları en verimli olacakları işlere yerleştirmek, yöneticiliğin en önemli ve güç konularından biridir. Nitelikleri bakımından uygun olmayanları işe almak hem adaletsizliklere neden olur, hem de başkalarına kötü bir örnek oluşturur. Bu gibi kişileri işletmeden uzaklaştırmak bazen yüksek medeni cesaret gerektirecek yönetsel bir iş durumuna gelebilir. Kuruluşun geleceğini düşünen bir yönetici ise böyle bir yürekliliğe sahip olmalıdır.¹⁵⁸

Schneider, Chatman-Cable ve Judge tarafından kullanılan araçların tamamlayıcı versiyonlarını kullanarak, işveren ve işgören arasındaki değerler uyumunun, iş doyumu, örgütsel bağlılık, işte kalma eğilimi, ve işgöreni elde tutma davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Örgütlerin kendi değerlerini paylaşan insanları istihdam ettiğine ilişkin Schneider'in görüşünü destekleyen çok sayıda araştırma sözkonusudur.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Gideon D.Markman, Robert A.Baron, **Person-Entrepreneurship Fit:Why Some People are More Successful as Entrepreneurs than Others**, Human Resource Management Review, Pergamon Science Direct, 2003, S.282

¹⁵⁷ Malcolm McCulloch, Daniel B.Turban, **Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs**, International Journal of Selection and Assesment, Volume 15, Number 1, Limra International, 2007, S.70

¹⁵⁸ Tosun, **İşletme Yönetimi**, 1992, s.250

¹⁵⁹ David A.Goldwell, Jon Billsberry, Nathalie van Meurs, Philip J.G.Marsh, **The Effects of Person-Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model**, Journal of Business Ethics, 2007, S.616

2.1.1.1.Beklenen-Kabiliyet Uyumunu Sağlama Aracı Olarak İş Analizleri

İş analizleri, örgütlerdeki pozisyonların gerektirdiği görevler ve bu görevler için işe alınacak kişilerin özelliklerini belirlemek için kullanılan prosedürlerdir.¹⁶⁰ Bugün insanların yönetimi, gördükleri işlerde malzemelerin üretimi ve kullanımında olduğu gibi bir temele, standardizasyona oturtulmaktadır. Yapılan analizler sonunda ortaya konulan standartlar sayesinde, aynı veya benzer iş yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. Bu işler, öyle açıklıkla ortaya konulmalıdır ki, ilgili olan herkes bunun rahatlıkla anlayabilsin ve uygulayabilsin.¹⁶¹

Bu çerçevede iş analizi, bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Yapılan bu çalışma sonucu bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektirdiği saptanmış olur.¹⁶² İş tanımı ise, işin sağladığı yetkiyi, işin işletme içindeki yerini, işi yapabilmek için gereken faaliyetleri ve sorumlulukları tanımlar ve açıklığa kavuşturur.¹⁶³

Eğer bir iş örgütünde iş analizi yapılmıyor ise, o örgütte insan kaynağı bulma ve seçme fonksiyonu da dahil olmak üzere insan kaynakları ile ilgili hiçbir fonksiyon sağlıklı bir şekilde yapılmıyor demektir. Var olan mevcut işlerin gerekleri bilinmediği gibi, örgütte ne tür vasıflara sahip çalışanların istihdam edilecekleri de bilinemeyeceğinden sağlıklı bir seçim yapılamayacaktır. Benzer şekilde iş tanımlarının ve gereklerinin bulunmadığı iş örgütlerinde, çalışanların başarılarını ölçmek, ne tür eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaçları olduğunu saptamak, yerine getirdikleri işler ile ilgili olarak sağlıklı bir biçimde ücretlendirmek de sözkonusu olmayacaktır.¹⁶⁴

İş analizi ile elde edilen bilgiler, iş tanımları, iş gerekleri (spesifikasyonu) ve iş standartları haline dönüştürülerek insan kaynakları ve diğer temel işletme

¹⁶⁰ Gary Dessler, **Human Resource Management**, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999, S.84

¹⁶¹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 2001, s.322-323

¹⁶² Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, S.54

¹⁶³ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 13.Basım, İstanbul, 2001, S.351

¹⁶⁴ M.Şerif Şimşek, Serda Öge, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yelken Basım Yayın., Konya, 2004, S.80

fonksiyonlarıyla ilgili kararlarda uygulanmaktadır. İş analizleriyle toplanan verilerden yararlanılarak, her bir işin kapsamına giren eylemlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasına iş tanımı denmektedir. İş tanımının genel amacı, işin temel nitelikleriyle ortaya konması, başka bir ifadeyle işin kimliğinin çıkarılmasıdır. İş gerekleri ise, işin bireysel özellikleri, belirli bir işi yapacak kişide bulunması gereken öğrenim, iş deneyimi, becerisi gibi niteliklerdir. İş tanımı, bir işin ne istediğini belirlerken, iş gerekleri işin işgörenden ne istediğini, başarılı olması için işgörende aranacak tecrübe, eğitim, fiziki ve zihni özellikleri belirlemektedir.¹⁶⁵

2.1.1.2.Aday Toplamada Örgüt İçi Kaynaklardan Yararlanma

İnsan kaynağını bulma süreci, ihtiyaç duyulan nitelikte işgöreni aramakla başlar. İşgören bulmada kaynaklar, örgüt içi ya da örgüt dışı olabilir. Örgüt içinden işgören bulma, örgütte mevcut insan kaynağından yararlanmaktır. İnsan kaynağının örgüt içinden temininde çeşitli yöntemler kullanılabilir; a) Açık pozisyonlar örgüt içinde ilan edilir ve nitelikli ve istekli personelin başvuruları sağlanır. b) İşgören, bir üst düzey iş için talepte bulunduğu takdirde bu talep değerlendirilir. c) Örgütte beceri envanteri tutulur ve açık bir pozisyon olduğunda beceri envanteri taranarak en uygun işgören bulunur. d) Örgütte, belirli bir kariyer sistemi uygulanıyorsa, açık pozisyon için kariyer adayları değerlendirilir. e) Örgütte çalışanlar, açık iş için kendi arkadaşlarını veya yakınlarını tavsiye edebilirler. Örgüt dışı kaynaklar ise, örgüte yeni fikirlerin, yöntemlerin, tekniklerin getirilmesinde yararlı olur.¹⁶⁶

Aday havuzunun örgüt içi kaynaklardan oluşturulmasında en büyük avantaj, işverenlerin işgörenlerini, işgörenlerin de örgütlerini tanıyıp olmalarıdır. Örgüt içinde yükselme fırsatı, işgörenleri örgütte kalma yönünde isteklendirirken, daha çok çalışmalarına ve başarılarına katkı da sağlayabilir. Örgüt dışından aday toplama ve

¹⁶⁵ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, S.28-29

¹⁶⁶ Özdemir Akmut, Ramazan Aktaş, Burhan Aykaç, M.Mete Doğanay, Tülin Durukan, M.Tamer Müftüoğlu, Öznur Yüksel, **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003 S.354-355

işgören seçimi, örgütteki mevcut işgörenlerde moral bozukluklarına sebep olabilecektir.¹⁶⁷

Fındıkçı'ya göre, örgütteki işgören ihtiyacının öncelikle terfi, iş değiştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon gibi yöntemlerle kurum içinden karşılanması gereklidir.¹⁶⁸ Örgütün, işgören ihtiyacını, örgütsel değerleri benimseyerek örgüt ile uyum sürecini tamamlamış iç kaynaklarından karşılaması, birey-örgüt uyumu sürecinin sürdürülmesi açısından yarar sağlayacaktır.

2.1.1.3.İşgören Seçme Süreçleri

Örgüt için çok yetenekli insanların işe alınması zordur; ama eğer örgüt rekabetçi kalmak ve ilerlemek istiyorsa gereklidir. İşe alınan işgören, organizasyonun heyecanını hissetmeli, örgütün ona ihtiyacı olduğunu farkına varmalı ve sıkı çalışırsa ilerleyeceğini anlamalıdır. Bu hisleri en iyi yansıtanlar, örgütte yer bulacak olanlardır.¹⁶⁹

Birey-örgüt uyumuna ilişkin yapılan çalışmalarda, bireylerin, kendi uyum algılamaları, ihtiyaçları, değerleri, kişilikleri ve tercihlerine uygun işi seçerken, işverenlerin işe alma aktivitelerinden etkilendikleri ortaya çıkmıştır. İş arayanlar, yapacakları iş ile ilgili bilgilere ulaşmak isteyeceklerdir. İşgörenlerin eriştikleri bilgi kaynakları formal olabileceği gibi informal bilgi kaynakları da işgörenleri iş seçiminde etkileyebilecektir. Örgütler, birey ve örgüt uyumunun temini için, iş arayanların iş ve örgüt ile ilgili doğru ve tam bilgilere ulaşmasını temin etmelidir.¹⁷⁰

İşgören seçme sürecinde, genellikle İnsan Kaynakları Departmanı, ilk olarak başvuruların incelenmesi sorumluluğunu alır, kısa ön görüşmeleri ve yetenek testlerini yapar. Daha sonra İnsan Kaynakları Departmanı'nın ilk elemesini geçen adaylarla bir ya da daha fazla yöneticinin katılımıyla yeniden görüşme yapılır. Son

¹⁶⁷ Thomas S.Bateman, Scott A.Snell, **Management Building Competitive Advantage Fourth Edition**, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1999, S.338-339

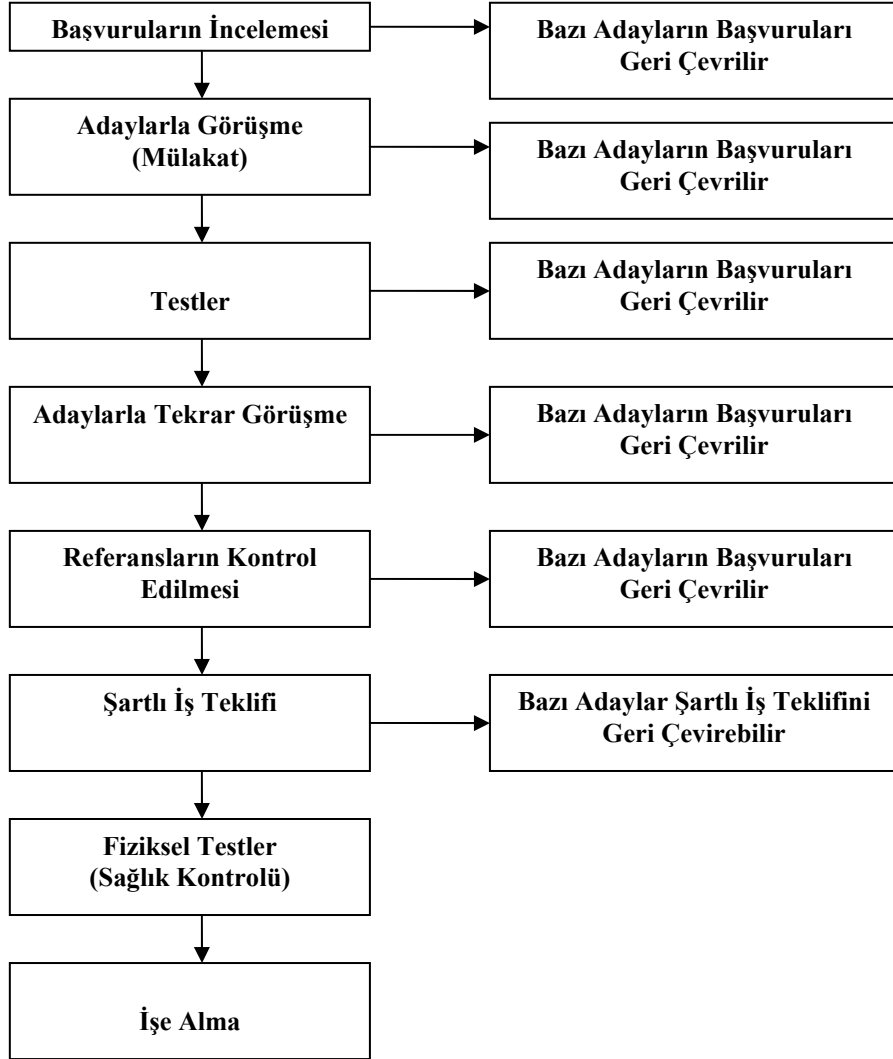
¹⁶⁸ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yay., 2.Baskı, İstanbul, 2000, s.214

¹⁶⁹ W.Dale Compton, **Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi**, Çev.Gül E.Okudan, Beta Yay., İstanbul, 1999, S.188

¹⁷⁰ Alan M.Saks, Blake E.Ashforth, **A Longitudinal Investigation of The Relationships Between Job Information Sources Applicant Perceptions of Fit and Work Outcomes**, Personnel Psychology, 1997, S.398-399

olarak, referans kontrollerinden tatmin edici yanıtlar alınırsa, sağlık kontrolleri tamamlanır ve işe alma süreci tamamlanmış olur.¹⁷¹

Tablo 2.1: İşgören Seçme Süreçleri Tablosu



Kaynak: Fisher Vd., 1999, s.341¹⁷²

2.1.1.4. Doğru İşgören Seçiminde Psikoteknik Testler

İşgören seçme sürecinde, psikoteknik testler, başvuru yapan adayların bedensel ve zihinsel yeteneklerinin, kişilik yapılarının, bilgi ve ilgi alanlarının analiz ve

¹⁷¹ Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw, **Human Resource Management**, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, New York, 1999, s.342

¹⁷² Fisher Vd. a.g.e., , s.341

ölçülmesi için yapılmaktadır. Temel amaç, işin nitelik ve özelliklerine uygun işgörenin seçilmesini sağlamaktır.¹⁷³

French, işgören seçiminde kullanılan testleri aşağıdaki biçimde sınıflandırmaktadır.;

-Bilgi ve Yeterlik Testi; Adayın genel yetenek ve bilgisi ölçülmektedir. El becerisi testleri, imla, okuma-anlama, matematik vb

-Potansiyel Kabiliyet Testi; Bu test yönteminde, adayların sahip oldukları becerilerden çok yeni yetenekler geliştirebilme ve öğrenme kabiliyetleri ölçülmektedir.

-Zeka Testi; Kişilerin sözel, sayısal ve mantıksal yetenekleri üzerine odaklanılır.

-Kişilik Testi; Kişilerin, tutum, davranış ve alışkanlıkları masaya yatırılır. Bireylerdeki, arkadaşlık, güven, gelenekçilik, mütehakkimlik vb kişilik özelliklerinin düzeyleri ölçülür.

-İlgi Tesleri; Kişinin hoşlandıkları ya da hoşlanmadıkları şeyleri tespit etmek için yapılır.

-Fiziksel Beceri Testleri; Bu test ile, güç, denge, refleksler gibi kişinin fiziksel kondisyonu doktor gözetiminde yapılmaktadır.

-Kötü Alışkanlıklar Testi; Son zamanlarda işverenler, adayların uyuşturucu hap vb kullanıp kullanmadığına ilişkin test sonuçlarını da görmek istemektedir.¹⁷⁴

2.1.1.5.İhtiyaçlar-Karşılananlar Uyumu Açısından Ücret Yönetimi

Ücret, en kısa tanımıyla işgörene hizmeti karşılığında ödenen paradır. Bununla işgören geçimini sağlar. Ücret, satınalma gücünü ve yaşam düzeyini etkilemektedir.

¹⁷³ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002, s.113-114

¹⁷⁴ Wendell L. French, **Human Resource Management**, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, New York, 1998, S.234-235

Çünkü kişinin toplumsal statüsünü belirleyen bir ölçüt ve simgedir. İşgörenleri örgüte çekme ve örgütte tutma hususunda iyi bir ücret sistemi önemli bir unsurdur.¹⁷⁵

İyi bir ücretleme sisteminin temel amaçları üç grup altında toplanabilir; 1) Nitelikli işgöreni örgüte çekebilmek. 2) Nitelikli işgöreni örgütte tutabilmek. 3) İşgöreni güdüleyebilmektir. Ücretleme sistemi, bu amaçları elde edecek biçimde düzenlenmelidir.¹⁷⁶

2.1.1.6.İhtiyaçlar-Karşılananlar Uyumuna Bakımından Kariyer ve Eğitim Planlaması

Kariyer, kişinin yaşamında işle ilgili tecrübelerinin toplamıdır. Psikolojik olarak iş, kişiliğin oluşumunu sağlar ve insanların yaşamını anlamlı kılar. Bu psikolojik görünüm içinde işte sağlanacak bir kariyer fırsatının ise içsel motivasyon kaynağı olarak önemli olduğu anlaşılmaktadır. Etkili bir kariyer yönetimi, birey ve örgütlerin amaca ulaşmaları ve gelişim düzeylerini yükseltmeleri için bireyleri motive eder. Her bireyin, birbirinden farklı ihtiyaç ve beklentilerinin, örgütsel seçim ve kariyer seçim sürecinin sonunda örgütün eğilimi ve beklentileri ile karşılaştırılması, bireyin kendi kendini kontrol ve motivasyonunu kuvvetlendirmektedir. En az para kadar, dışsal ödül kaynağı olan bireyin terfi ve kariyer beklentilerinin içsel bir tatmin ve gelişim fırsatı sağlayacağı açıktır. Kariyer yolları, bireyin beklentilerini ve görev gerekliliğini uyumlaştırmaktadır.¹⁷⁷

Kariyer olgusu, temelde birey ve organizasyon olmak üzer iki boyut gösterir. Bu noktada işgörenler, kendi yeteneklerinin ne olduğunu, hangi konularda yönetimden destek istemeleri gerektiğini bilmek, bu desteği talep etmek ve kendilerini yeni sorumluluklar yüklenmeye hazırlamak zorundadırlar. İşletmeler ise; “işgörenlerle örgüt içinde nereye ulaşmak istedikleri ve işletme ana stratejisi çerçevesinde hedefe nasıl ulaşmayı planladıkları konularında iletişim kurmak,

¹⁷⁵ Nuri Tortop, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M.Akif Özer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, S.197-198

¹⁷⁶ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, III.Baskı, İzmir, 1998, S.328

¹⁷⁷ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, S.46-47

işletme hakkında personele mümkün olduğu kadar fazla bilgi vermek, onlara en uygun işler konusunda danışmanlık yaparak işletme içindeki ilerleyişlerini kolaylaştırmak” gibi sorumluluklar yüklenmektedirler.¹⁷⁸ Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir.¹⁷⁹ Örgütlerin, işgörenlerin kariyer gelişimini desteklemesi, yeni işgörenlerin uzun süre örgütte kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin örgüte daha çok bağlanmasını sağlar.¹⁸⁰

Eğitim planlaması ise, açıkça tanımlanmış amaçlara uygun olarak bireyin varolan yeteneklerini geliştirmek için eğitimbilimsel tekniklerin uygulanmasını içeren sürekli, yönetsel ve ekonomik bir süreçtir.¹⁸¹

2.1.2.Örgütsel Sosyalizasyon (Yeni Başlayanın Uyumu)

Yeni başlayan işgörenin iş yerine uyumunu etkileyen örgütsel davranış sürecinin önemli bir kısmını örgütsel sosyalizasyon oluşturur. Bu süreç, yeni işgöreni, iş ortamına ayak uydurabilmesi için gerekli örgütsel değerler, uygulamalar, beklenen iş rolleri ve ilişkilere alıştıırır. Bu aynı zamanda işgörenin örgüte uyum göstermesini sağladığı gibi, örgütsel bağlılığın artması, rol belirsizlikleri, rol çatışması ve işgören devrinin azalması ile de sonuçlanabilecektir.¹⁸²

Birey-örgüt uyumu iki yönlüdür. Birey, örgüte katılmakla bir dereceye dek bağımsızlığından ödün verir, bir çeşit psikolojik sözleşme gereği örgütün kendi üzerinde bazı yasal isteklerini kabul eder. Bu çerçevede, örgüt de, bireyin davranışlarını kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirmeye çalışır. Psikolojik sözleşmenin diğer tarafı olan birey, örgütün kendisini etkilemesi karşısında eli kolu bağlı oturmaz, aksine örgüt ve yönetimini kişisel doyum sağlamasına yardımcı bir iş ortamının yaratılması için etkilemeye çalışır. İşte bireyin iş yerini kişiselleştirme

¹⁷⁸ Adnan Çelik, Tahir Akgemci, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Gazi Yayınevi, Ankara, 2007, S.240

¹⁷⁹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s.332

¹⁸⁰ Ali Akdemir, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003, S.262

¹⁸¹ Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, S.96

¹⁸² Jamie S.Mitus, Zachary P.Hart, **Fitting Organizational Behavior and Socialization into the Rehabilitation Counseling Curriculum**, Rehabilitation Education, Proquest Psychology Journals 22,2, 2008, S.134

(personalizasyon) süreci, örgütün sosyalleşme süreci ile çatışır. Örgüt, bireyin sosyalleştirme sürecini başarı ile tamamlar ise birey, birey-örgüt ilişkisinden doyum sağlar. Aksi halde psikolojik sözleşmenin bir tarafı olarak birey ihtiyaçlarını karşılamak için iş yerini değiştirme girişiminde bulunabilir.¹⁸³

Mevcut birey-örgüt uyumu literatürü, sosyalizasyon tecrübesi yaşayan işgörenlerin örgütlerine daha iyi adapte olduğunu göstermektedir.¹⁸⁴ Bir çok araştırma, bireylerin örgütleriyle olan değer uyumu ile bireysel sonuçlar arasında bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır. Yeni başlayanın örgüte girişten sonraki ilk ay boyunca yaşayacağı deneyimler iyi bir birey-örgüt uyumunu oluşturmak bakımından hayati öneme sahiptir.¹⁸⁵

2.1.2.1.Örgütsel Sosyalizasyon Kavramı

Örgütsel Sosyalizasyon (organizational socialization)'un çeşitli biçimlerde tanımlandığı görülmektedir; Örgütsel sosyalizasyon, bir örgüte yeni katılan, ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenlerin, kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir.¹⁸⁶ Örgütsel Sosyalizasyon, yeni gelenin “diğerlerinin gördüğü gibi görebilmek için” algılarını değiştirdiği bir süreçtir. Sosyalizasyon, bireyle örgütü bütünleştirmektir; bir uyumdur; bireyin, ait olduğu ya da olacağı grubun tutum ve davranışlarını öğrenip kabullenmesidir. Sosyalizasyon, örgütün çalışan üzerindeki parmak izidir. Örgütsel sosyalizasyon, örgüt ve çalışanlar arasında bir etkileşimdir. Bu etkileşim yoluyla çalışan, örgüt ya da üyesi olduğu bir grubun değer sistemini, normlarını, gerekli davranış kalıplarını öğrenir.¹⁸⁷

Sosyalizasyon, yeni işgörenin organizasyona uyumu; personalizasyon (personalisation) ise organizasyonun yeni işgörene uyum sağlamasıdır. Başarılı bir sosyalizasyon süreci ile örgütün eski ya da yeni işgörenleri ile bütünleşmesi,

¹⁸³ Ali Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Pegem Yay., Ankara, 2000, s.1-5

¹⁸⁴ Wingreen, Blanton, **A Q-Methodological Study of IT Professionals' Person-Organization Fit for Training and Development: Research-in-Progress**, ACM Inc, Claremont, 2006, S.6-7

¹⁸⁵ Helena D.Cooper-Thomas, Annelies van Vianen, Neil Anderson, **Changes in Person-Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived and Actual P-O Fit**, European Journal of Work and Organizational Psychology, Psychology Press Ltd, 2004, S.52-53

¹⁸⁶ Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 1999, s.321

¹⁸⁷ Balcı, a.g.e., s.1-5

işgörende organizasyonel yurttaşlık bilincini geliştirerek ekstra rol davranışları ortaya çıkarmakta ve önemli verimlilik artışları sağlanabilmektedir.¹⁸⁸

2.1.2.2.Örgütsel Sosyalizasyonun Önemi

Sosyalizasyon önemlidir; çünkü sosyalizasyon, yeni başlayanın, içine girdiği organizasyonun ne olduğunu, neden önemli olduğunu anlamasını ve organizasyon içindeki kendi konumunu keşfetmesini sağlar, işe uyumunu kolaylaştırır, kişinin kariyerine ve uzun vadeli başarılarına etki edebilir.¹⁸⁹

Adaptasyon dönemi, yeni çalışanların işle ve hiyerarşiyle ilgili başlangıçtaki endişelerini azaltmaya yardım edebilir. Eğer uyum gösterme konusunda daha az endişe duyarlarsa, işlerini öğrenmeye daha çok konsantre olabilirler. Daha az endişe, aynı zamanda yeni gelenlerin daha azının ayrılma olasılığı demektir.¹⁹⁰

İşe alıştırma esnasında kişi örgütü ve işi gerçek haliyle görür. Bu süre içinde yeni personel örgüte aktif bir şekilde katılmaya ve başarı göstermeye çalışır. İşe alıştırma programının tam olarak gerçekleşmesi halinde kişi örgüt üyeleri tarafından benimsendiği inancına varacak ve kendini örgütün bir parçası olarak görmeye başlayacak ve işteki başarı oranı da doğal olarak artacaktır. Aksi takdirde kişi kendisinin örgüte kabul edilmediğini hissedecek ve bu durum kendisinde mevcut olan kaygı ve endişeyi daha da artıracaktır. Hatta örgüte yakınlaşmadan yabancılaşmaya başlayacaktır.¹⁹¹

2.1.2.3.Örgütsel Sosyalizasyonun Aşamaları

Sosyalizasyon süreci üç aşamadan oluşan bir süreç olarak kavramlaştırılmaktadır;

¹⁸⁸ Jon Billsberry, **Finding & Keeping The Right People**, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Great Britain, 1996, s.196

¹⁸⁹ Alan M.Saks, Jamie M.Gruman, **Organizational Socialization and Positive Organizationa Behaviour: Implications for Theory, Research and Practice**, Canadian Journal of Administrative Sciences, Wiley Online Library, John Wiley & Sons Limited, 2010, s.1

¹⁹⁰ William B.Werther, **Sevgili Patron (Dear Boss)**, Çev.Hande Barlas, HYB Yayıncılık, Ankara, 1997, s.175

¹⁹¹ Özgen Vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2002, s.135

-Seçim (Choice); İşgörenin önceden oluşmuş değer, tutum ve beklentilerle örgüte gelmesidir. Beklentiler, yapılacak işle ilgili olabileceği gibi örgüt ile ilgili de olabilir. Bu çerçevede, işgören seçme süreci, örgüte uyum sağlayacak doğru insanın işe alınması açısından önemlidir. Ön Sosyalleşme; Bu aşama, bireyin örgüte girmeden ya da örgütte bir başka görevi üstlenmeden önce yapılan faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetlerin temel amacı ise, yeni örgüt ya da yeni görev hakkında bilgi vermektir. Bireyler, yeni bir görev üstlenmeden ya da yeni bir işe girmeden önce iki tür bilgi edinmek isterler; (1) Girecekleri örgüt için çalışmanın neye benzeyeceği. (2) Girmek istedikleri işin kendilerine uygun olup olmayacağı. Verilen bilgilerin bireyle örgüt arasında uyum sağlayabilmesi için iki koşul gereklidir; (1) Gerçekçilik.. Yani, gerek birey gerekse örgüt kendi portresinin gerçekçi biçimde çizilmesine dikkat etmelidir. (2) Uygunluk; Bu koşul, birey sahip olduğu beceri, yetenek ve ustalığını, talep olduğu işte tam anlamıyla kullanabilirse gerçekleşir. İşe başvuranlara, yalnızca işin iyi yönleri anlatılarak, gerçek durum ortaya konmazsa, gerçekçi olmayan beklentilerin yaratılması ve dolayısıyla düşük üretim ve düşük tatmin sözkonusu olur.¹⁹²

Bir örgüt hakkında ön görüşlerimizin oluşmasını sağlayan bazı bilgi kaynakları vardır. İlk olarak, daha önce o firmada çalışmış akraba ya da arkadaşlarımızın kendi tecrübelerini anlatması, bir aday olarak o firmayla ilgili ilk görüş ve beklentilerimizin oluşmasını sağlar. Ayrıca mesleki dergi, gazete makaleleri veya firmanın yıllık faaliyet raporları gibi resmi kaynaklardan aldığımız bilgilerle de firma hakkında görüş sahibi olabiliriz.¹⁹³

-Giriş (Entry); Bu aşamada yeni işgören, örgüt hakkındaki beklentileriyle gerçekler arasında bir ikileme karşılaşabilir. Beklentiler ve gerçekler farklı olduğunda yeni işgören, kendisini önceki varsayımlarından koparan, bunların yerine örgütün arzu ettiği diğer beklentileri koyan bir sosyalleşme devresine girer. Giriş aşaması dört temel faaliyeti içerir; (1) Gerek iş arkadaşları gerek amirleriyle kişiler arası ilişkiler oluşturmak (benimsenme) (2) İş başarmak için görevlerini öğrenmek

¹⁹² Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 1999, s.326-329

¹⁹³ Z.Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003, s.115

(yeterlik) (3) Örgütteki rollerini ve bu rolle ilişkili biçimsel ya da doğal gruptaki rollerini açıklığa kavuşturmak (rol tanımı) (4) Görevin ve rolün gereklerini tatmin için yaptıkları gelişmeleri değerlendirmek (değerlendirmenin uygunluğu). Giriş aşamasında her şey yolunda giderse, birey gerek iş arkadaşları, gerekse amirlerince benimsenme duygusunu tadacak ve görevlerinin gereklerini yerine getirmede kendisini yeterli hissedecektir.¹⁹⁴

-Değişim (Change); İşgören, gerçekler ve beklentiler arasında keşfettiği problemleri sosyalizasyon sonucunda çözer. Sonuçta işgören çalışma grubu ve örgütteki normları özümser, sistemi anlar, kuralların ve düzenlemelerin ve biçimsel olmayan uygulamaların farkına varır.¹⁹⁵

Sosyalizasyon taktikleri, yeni işgörenin iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerinde etkiye sahiptir. Sosyalizasyon, yeni başlayanın sosyalleşmesini temin edeceği ve yeni iş ortamları ile ilgili olarak daha az belirsizliklerle karşılaşmalarını sağlayacağından, daha yüksek iş doyumuna önderlik eder.¹⁹⁶

Yeni işgören bir örgüte katıldığı zaman, ekseriyetle üç sebeple gerçeklik şoku (reality shock) yaşayacaktır. İlk olarak, beklentileri ile, yüzyüze geldiği gerçekler arasındaki farkla başa çıkması gerekecektir. İkinci olarak yeni işgören, diğer örgüt üyelerinin sahip olduğu rahat rutin etkileşime sahip değildir ve insanların kimi olaylar karşısında nasıl davranacağına ilişkin öngörülerini bir değil iki kez gözden geçirmek zorunda kalacaktır. Son olarak, yeni işgörenden beklenen spesifik katkılar, başlangıçta açık olarak belirtilmemiştir, ve bu sebeple başlangıçta kendi görev tanımı ve etrafta olup bitenler konusunda bilgisiz olacaktır. Bu sebeple, yeni işgören yeni katıldığı örgüt ile ilgili gözle görülür bir belirsizlikle karşı karşıya gelecek ve performans ve uyum ile ilgili endişeleri had safhada olacaktır. İşte bu sebeple örgütün sosyalizasyon taktikleri, yeni işgörenin yeni ortama nasıl ayak uyduracağına

¹⁹⁴ Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 1999, s.326-329

¹⁹⁵ Can, a.g.e. s.326-329

¹⁹⁶ Ruth C.King, Weidong Xia, **Retaining IS Talents in the New Millenium: Effects of Socialization on IS Professionals' Role Adjustment and Organizational Attachment**, San Diego, 2001, S.146

ilişkin önemli bir haberci niteliğini taşır.¹⁹⁷ Noe'ye göre sosyalizasyon sürecinde işgörenin öğrenmesi gerekenler aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Sosyalizasyon Sürecinde İşgörenin Öğrenmesi Gerekenler Tablosu

Geçmiş	Örgütün hedefleri, değerleri, gelenekleri, alışkanlıkları, efsaneleri, üyelerinin geçmişleri
Örgütün Hedefleri	Örgütü yönlendiren kurallar veya prensipler
Dil	Örgüte özel argo; profesyonel teknik dil
Politika	Örgütteki güç kaynakları, resmi ve gayriresmi iş ilişkileri göz önünde bulundurularak nasıl bilgi alınabileceği
İnsanlar	Diğer işgörenlerle başarılı ve tatmin edici iş ilişkileri
Performans Yeterliliği	Neler öğrenilmeli, bilgiyi kullanmada ve elde etmede etkinlik, iş için gereken beceri ve yetenekler

Kaynak; Noe, 1999, s.356¹⁹⁸

2.1.2.4.Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

İşletmelerin uyguladıkları sosyalizasyon taktikleri, birey-örgüt uyumu ile ilgili değerli katkılar sağlar. Sosyalizasyon ve onun sosyal değerleri, değerlerde uyumu sağlama açısından ve yeni gelenin örgüte uyum sağlamasına yardımcı olması bakımından en iyi uygulamaları temsil eder.¹⁹⁹

Sosyalizasyon'un Örgütsel Taktikleri; 1) Çalışanların Seçimi; İşverenler doğru kişiyi-işe uygun kişiyi seçmeye çalışır. 2) Çıracılık; Yeni gelen, deneyimli bir çalışanın yanına sosyalleşmek üzere verilir. Bu uygulamada deneyimli danışman, yeni gelene teknik beceriler yanında iş yeri norm ve değerlerini kazandırmaya çalışır. 3) Değersizleştirme (Debasement) Tecrübeleri; Bir denetmen, bir çalışana, başarısız olacağı bir işe verir, ya da başkaları yanında ondan rahatsızlık duyduğunu gösterir.

¹⁹⁷ Tae-Yeol Kim, Daniel M.Cable, Sang-Pyo Kim, **Socialization Tactics Employee Proactivity and Person-Organization Fit**, Journal of Applied Psychology, Vol 90, , No 2, American Psychological Association, 2005, S.233

¹⁹⁸ Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, 1999, s.356

¹⁹⁹ Daniel M.Cable, Charles K.Parsons, **Socialization Tactics and Person-Organization Fit**, Personel Psychology Inc. 2001, S.21

Bunu periyodik olarak yaptığında çalışan, denetmene daha saygılı olmayı, onun bilgi ve tavsiyesine daha bir kulak kabartmayı öğrenir. 4) Umucu (Anticipatory) Sosyalizasyon; Birey kendisini, grup ya da örgütün kabul edeceği beklentisi içinde sosyalleştirir. Bu amaçla da birey, gelecekte üyesi olmayı beklediği grubun üyeleri ile arkadaşlık kurarak, onların kulüp ve toplantılarına katılarak; hatta onlar gibi giyinerek sosyalleşmeye çalışır. 5) Deneme ve yanılma; Yeni gelenin sosyalleşmesinin tamamen şansa bırakılmasıdır.²⁰⁰

Sosyalizasyon'da Bireysel Taktikler; Schein, örgütsel sosyalizasyona bireysel tepkiyi üçe ayırır; 1)Tüm değer ve normları tepme (şiddetle karşı çıkma); 2)Yalnızca gerekli değer ve normları benimseyip diğerlerini tepme (yaratıcı kişilik) 3)Tüm değer ve normları benimseme (kabullenici). Birinci ve üçüncü tip olaylar, sosyalizasyon sürecinin başarısızlığını yansıtır. Şiddetle karşı çıkan kişi, ya örgütten çıkarılmış ya da gücünü örgütün amaçlarını yenmeye yöneltmiştir. Kabullenici kişi, yaratıcılığını kısıtlayarak örgütü verimsiz bir bürokrasi biçimine dönüştürmüştür. Örgütün izlemesi gereken yol, yaratıcı kişilik yaratmaktır.²⁰¹

2.2.Birey-Örgüt Uyumunun Önemi

Hücre metaforu, canlı ve uyum yeteneğine sahip bir organizasyonu temsil etmektedir. Canlı organizmalardaki hücreler, temel yaşamsal işlevlere sahiptirler ve özel bazı gereksinimlerini karşılamak için bağımsız hareket edebilmektedirler. Ancak bir arada, uyumlu bir biçimde davranmaları durumunda hücreler daha karmaşık görevleri yerine getirebilmektedirler. Süreç içinde, değişimin hücrelerce paylaşılması durumunda, daha gelişmiş bir organizma oluşabilmektedir.²⁰²

İşte örgütler de, insanlar tarafından kendi yeteneksizliklerini (yetersizliklerini) yenmek için veya ortadan kaldırmak için oluşturulan toplumsal sistemlerdir. Örgütler aracılığı ile insan, kendi amaçlarının bir çoğuna ulaşmayı engelleyen en önemli faktörün veya yeteneksizliğin ne kendi bireysel gücünden veya ne de zeka durumundan kaynaklanmayıp, yalnızca başkalarıyla bir arada çalışmak istememe

²⁰⁰ Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, 2000, s.17-19

²⁰¹ Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 1999, s.326-329

²⁰² Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, 2001, s.114

veya çalışmama durumundan ileri geldiğini anlamıştır.²⁰³ Başkaları ile bir arada çalışmak ise uyumu gerekli kılmaktadır. Birbiriyle uyum içerisinde çalışmayan bireylerin bulunduğu çalışma ortamlarında huzursuzluk, stres ve çatışma sözkonusu olur.

Uyum fikri, son dönemlerde, ampirik araştırmalara, kapsamlı kavramsal gelişmelere konu olmuştur. Kristof'un birey ve organizasyonları arasındaki uygunluk biçiminde son noktayı koyduğu anlamıyla birey-örgüt uyumu, uyumun getirdiği faydalar dikkate alındığında bu temel yapı üzerine inşa edilecek araştırmalara devam edilmesinde önem arz etmektedir. Örnek olarak uyum, iş arayanların nasıl bir organizasyonu seçecekleri ve işverenlerin ise hangi işgöreni istihdam edecekleri hususunda önemli bir rol oynamaktadır. Uyum, aynı zamanda, bireylerin iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, kariyer başarıları ve negatif olarak işgören devri ile ilişkilidir.²⁰⁴

Backhaus'a göre, birey-örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalar, bireysel ve örgütsel değerler arasında yüksek düzeydeki bir uyumun herkes için pozitif sonuçları olacağını ortaya koymaktadır. Çalışmalar, insanların kişisel değerlerini yansıtabilecekleri organizasyonlarda çalışmayı tercih etmekte olduklarını anlatmaktadır. Birey-örgüt uyumu, işgören devrinin azalması, daha yüksek düzeyde iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve kişiler arası çekim vb ile ilişkilidir.²⁰⁵

İşvereni ile büyük bir uyum içerisinde olduğunu düşünen işgörenin firmadan ayrılma olasılığı daha düşüktür; işverenine bağlılığı daha yüksektir ve daha fazla iş doyumuna sahiptir. Bireyler daha çok, kendilerine uygun olduğunu düşündükleri firmalarda çalışmayı tercih ederler.²⁰⁶

²⁰³ Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 2010, s.213-214

²⁰⁴ Cheri Ostroff, Yuhyung Shin, Angelo J.Knicki, **Multiple Perspectives of Congruence: Relationships Between Value Congruence and Employee Attitudes**, Journal of Organizational Behaviour, John Wiley & Sons Ltd., 2005, S.591-592

²⁰⁵ Kristin Backhaus, **Importance of Person-Organization Fit to Job Seekers**, Career Development International, MCB UP Limited, S.21

²⁰⁶ Laurie L.Levesque, **Opportunistic Hiring and Employee Fit**, Human Resource Management, Wiley Periodicals Inc., Vol.44, No.3, 2005, S.303

2.3.Birey-Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler

Birey-örgüt uyumunu etkileyen bir çok unsurdan sözedilebilir; Bunlardan, örgüt kültürü ve örgütsel iklim, kişilik, , takım içi dayanışma, sosyal algılama, iletişim, çeşitlilik, bağımlılık-bağımsızlık-karşılıklı bağımlılık, esneklik, bireycilik-kollektivizm, liderlik, uyuma razı eden demokratik güç olarak yetke, mekanik ve organik organizasyon yapıları, karşılanmayan ihtiyaçlar ve motivasyon, olumlu düşünme, bireyin örgütteki pozisyonu, kavramları aşağıda açıklanmıştır.

-Örgüt Kültürü ve Örgütsel İklim; Örgüt kültürü, tipik olarak, örgüt üyelerini diğerlerinden ayıran ve tüm üyelerin paylaştığı inançlar, değerler, davranış kalıpları ve anlayışlar ile ilgilidir.²⁰⁷ Kültür, yaşama, organize olma ve iletişim kurma biçiminin genel toplamıdır. Örgüte yeni girenler örgüt kültürünü, sosyal grupların uygulamalarını ve etkileşimlerini gözlemleyerek ve tecrübe ederek öğrenir ve ona uyum sağlarlar.²⁰⁸ İklim (climate) kavramını ilk kullananlardan biri olan Lewin, yönettiği araştırmalarında, liderliğin gruplar üzerindeki etkisini incelemiştir. Lewin, liderlik tarzlarını, otokratik, demokratik ve liberal (“laissez-faire”-“bırakınız yapsınlar-bırakınız geçsinler”) olarak sınıflandırmış; grup iklimlerini ise, sırasıyla, a) düşmanca, verimsiz ve keyif vermeyen; b) çok yoğun, yardımsever, verimli ve eğlenceli; c) anarşik, verimsiz, bağıllık oluşturulamamış ve memnuniyetsiz iklimler olarak kategorize etmiştir.²⁰⁹

-Kişilik; İnsanlar kendi yerlerini kendileri yapar; farklı farklı etkilenir, farklı biçimlerde seçimler yapar ve örgütlerini farklı şekillerde terk ederler. Costa ve diğerleri, kişiliklerine uygun meslek seçerek insanların bu süreci başlattıklarını ifade etmektedir. Örgütte bulunan çalışanlar ile yeni işgörenlerin değerleri arasındaki benzerlik örgüte girişten sonra performansın artması ve çalışma davranışlarının

²⁰⁷ S.A.Linstead, **Organizational Culture**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001, S.10930

²⁰⁸ Hampton-Farmer, **Creation and Adaptation of Norms in a Tire-Mold Manufacturing Organization**, 2007, S.20

²⁰⁹ M.A.West, **Organizational Climate**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001, s.10923

gelişmesi sonucunu beraberinde getirecektir.²¹⁰ Birçok psikolog, bireyin kişiliğinin temel yapısının beş boyuttan (big five factor) oluştuğuna inanmaktadır. 1) Dışa Dönüklük; İddialı ve girişken olma, sosyal olma, enerjik olma ve konuşkan olma şeklinde sıralanabilir. Dışa dönük bireyler, grup içindeki diğer bireylerle kolay iletişim kurarlar, kaynakların bulunması ve kullanılmasında öncülük ederler. 2) Duygusal İstikrar; Bireyin sınırlı olup olmaması, kendine güven derecesi, iyimser ve kötümser olması, sıkılgan olması, duygusal olması ve endişeli olması gibi özellikler bu boyutun kapsamındadır. 3) Uyumluluk; Uyumlu bireyler arkadaşça davranırlar, birlikte çalışmayı severler, kibardırlar, hoşgörü sınırları geniştir, güven vericidirler ve yumuşak kalplidirler. Bu özelliklere sahip bireyler, yönetici olarak astlarını iyi motive eder, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışır ve iyi iletişim kurarlar. 4) Sorumluluk; Azimli olma, güvenilir olma, başarı kazanma güdüsü kuvvetli, dikkatli, temkinli, sorumluluğunun bilincinde, planlı ve programlı olma gibi özellikler bu boyutun içinde yer alır. 5) Açıklık; Bu boyut, kültürlü olma, meraklı olma, orijinal fikirlere sahip olma, geniş düşünceli, zeki olma, sanatsal düşünme, hayal gücü kuvvetli olma gibi genellikle entelektüel özellikleri bünyesinde toplamaktadır. Bu özelliklere sahip bireyler özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça fonksiyonel fayda sağlarlar. Yapılan işin niteliğine bağlı olarak kişilikle ilgili bu beş boyuttan bir tanesi veya birkaçı bireylerin başarısı için ön plana çıkmaktadır.²¹¹ İşletme örgüt yöneticilerinin, kiş-örgüt bütünleşmesinde çok önemli bir yeri olan kişilik faktörüne gereken önemi vermeleri, örgütte iş tatmini, verimlilik ve etkinlik sağlayabileceği gibi; iş bırakma eğilimlerini engelleyip, işgören devir oranını da minimuma çekebilecektir.²¹²

-Takım İçi Dayanışma; Takım içi dayanışma (cohesiveness), üyelerin takıma bağlılık derecelerine ve takımda kalma isteklerine bağlıdır. Sıkı birlik içindeki takım elemanları, takımın faaliyetlerine iştirak etmeye, toplantılara katılmaya heveslidirler ve takımın başarıya ulaşması onları mutlu eder. Takım üyeleri arasındaki etkileşim

²¹⁰ James W. Westerman, Bret L. Simmons, **The Effects of Work Environment on the Personality,- Performance Relationship: An Exploratory Study**, Journal of Managerial Issues, Vol.19, No.2, 2007 S.289

²¹¹ Uğur Zel, **Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri, (Yönetim ve Organizasyon)** Ed.Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Temmuz 2001, s.419-420

²¹² Şimşek, Akgemci ve Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2008, s.79

büyük olur, takım üyeleri hedefler konusunda hemfikir olursa ve takıma kişisel olarak bağlılık duyarlarsa dayanışma artar. Takım, diğer takımlarla yarış halindeyse, galip gelmek için çabaladıkça takım içi dayanışma artar. Dayanışmanın yüksek olmasının takım üyelerinin morali üzerinde olumlu etkileri vardır. Araştırma bulguları, dayanışma içindeki takımların daha verimli olacağını ortaya koymuştur.²¹³

-Sosyal Algılama; Sosyal algılama kısaca “bir bireyin diğer bireyleri algılayış biçimidir” diyebiliriz. İlk defa karşılaştığımız ve kısa bir süre konuştuğumuz bir kişi için onu gözlemleyebildiğimiz belli nitel ve nicel karakteristiklerine göre yargılarda bulunuruz. Bu tür algılama oluşumlarında algılayan ve algılanan bireylerin kişilik yapıları önemli roller oynayacak ve algılama yanlışlarını nedenleyecektir. 1) Basmakalıp Yargı; Bir kitle, toplum, ulus ya da benzeri bir sosyal birim için tanınmış ve yayılmış grup özelliklerinin, o sosyal birim ile birlikte düşünülen bir kişiye de aynen maledilmesidir. “Hermann Alman’dır, o halde Hermann çok disiplinli çalışır.” örneğinde gözlemlenebileceği gibi.. 2) Hale Etkisi (Halo Effect); Hale etkisinde grupsal özelliklerinden yola çıkarak kişiye özgü yakıştırma değil de, kişisel bir özellikten giderek genel bir değerlendirme yapmak sözkonusu olacaktır. Bir örnek vermek gerekirse, işe devamı düzgün olan bireyin performansının yüksek olduğunun varsayılması, ya da zeki bir işgörenin iş bilgisinin fazla olduğunun düşünülmesi gibi.²¹⁴

-İletişim; İşletmeyi oluşturan çeşitli bölümler, birbirleriyle iletişimde bulunmazlarsa, işletme kararsız ve kendi kendine rakip bir kişiliğe bürünür. Buna bağlı olarak işlevler arasında bir uyum sağlanamazsa işletme bu zayıflık derecesinde gücünden ve varlığından kaybeder. Böyle bir durumda işletme rastgele bir araya gelmiş üretim etmenler yığından fazla bir değer taşımaz. Uyumlaştırma, işgörenlerin çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardı sıra gelmelerini ve iç içe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar.²¹⁵ İki kişinin iletişim kurabilmesi için, birisinin alıcı, yani dinleyici durumunda, diğerinin de verici durumunda olması gerekir. Her

²¹³ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 2001, s.481-482

²¹⁴ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul, S.82-85

²¹⁵ Meral Aşıkoğlu, **İşgören Yönetimine İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları No:136, Eskişehir, 1986, S.121

ikisi de aynı anda kendi düşüncelerini karşısındaki yansıtmaya kalkışırsa gerçek bir iletişim oluşamaz.²¹⁶ İleri görüşlü yöneticiler, insan ilişkilerine önem verirler. Bir yönetici elemanlarıyla yalnız konuşmakla bile, en alt düzeydeki titreşimleri hissedebilir. Ama kendilerini özel odalarına kapatıp başlarını da dosyaların içine gömen yöneticiler, böylesi yakın ilişkiler kuramazlar.²¹⁷

-Çeşitlilik; Toplumda meydana gelen başdöndürücü değişimler, işgücü çeşitliliğinin büyümesine neden olmuştur. Kadınlar, yaşlı insanlar, özürlüler, farklı etnik kökene mensup bireyler, yaşam tarzları, dini inanışlar, cinsel yönelimler, emek piyasasında rol oynamaya başlamıştır.²¹⁸ “Kültürel Çeşitliliğin Kuramsal Etkileşim Modeli”ne (Interactional Model of Cultural Diversity- Cox) göre, çeşitlilik iklimi, iş doyumu, işe katılma, örgütsel kimlik gibi değişkenler de dahil olmak üzere, işgörenin işi ve işvereniyle ilgili ne hissettiği gibi duygusal reaksiyonları etkiler. Akabinde, duygusal sonuçlar, mal/hizmet kalitesi, verimlilik/etkinlik, işgören devri gibi örgütsel verimlilik göstergelerini etkileyecektir.²¹⁹

Liderlik; Lider, esas itibarıyla farklılıkları yöneten kişidir. Kişilerarası farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları, amaca ulaştıracak yollar konusundaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıklarını, sorunları tanımlamadaki farklılıkları vs. organizasyonun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirecek ve yönetecek olan kişidir.²²⁰ Liderlerin değişimde örnek olmasının kurumu şelale gibi etkilediği söylenmektedir. Bu yaklaşım, “bileşik kaplar” teorisine benziyor; lider, değerleri yaptıkları ile uyumlu hale getirir ve insanlarla paylaşır bu, bileşik kaplar usulü diğer katmanlara yayılacaktır. İnsanlar, lideri örnek alacaktır. Bu örnek alma, değerlere ve lidere, saygıdan, inançtan ve bağlılıktan kaynaklanır.²²¹

²¹⁶ Wendy Grant, **Kontrol Sizde Mi? (Are You in Control)**, HYB Yayıncılık, Ankara, 1998, s.75

²¹⁷ Gisela Hagemann, **The Motivation Manual, Motivasyon El Kitabı**, Çev.Göktuğ Aksan, Rota Yay, İstanbul,1997, s.25

²¹⁸ Iris Barbosa, Carlos Cabral-Cardosa, **Managing Diversity in Academic Organizations: a Challenge to Organizational Culture**, School of Economics and Management, University of Minho, Women in Management Review, Vol 22, No 4, Emerald Group Publishing Limited, Braga, 2007, S.274

²¹⁹ Patrick F.Mckay, Derek R.Avery, Scott Tonidandel, Mark A.Morris, Morela Hernandez, Michelle R.Hebl, **Racial Differences in Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions The Key**, Personnel Psychology, 60, Blackwell Publishing Inc, 2007, S.39

²²⁰ Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 2001, s.533

²²¹ Toktamışoğlu, **Kot Pantolonlu Yönetici**, 2002, s. 238-239

Kurumlar, yönetici liderlerinin kişiliğini yansıtır. Liderlerin kişilikleri, seçtikleri kişilerde, yönetim tarzında ve sergiledikleri davranış ve tavırlarda kendilerini gösterir.²²² Tepe yöneticilerinde görülebilecek önemli bir özellik, paranoid karakterli olmaları ve buna paralel olarak ortaya çıkan tutkularıdır. Paranoid kişilerin düşünce ve davranışlarını, daha çok kafalarında yer etmiş bulunan şüpheler şekillendirir.²²³ Oysa, güçlü yönetici, güçlü insanlarla çalışmaktan korkmaz. Dahası bunu şiddetle arzu eder. Güçsüz yönetici, güçlü insanları kendi konumunun güçsüzlüğünü daha net olarak ortaya çıkaracakları düşüncesi ile reddeder. Etrafını, yani etrafındaki insanları kendi renginin açık tonları ile düzenler. Bu, pembenin kırmızıdan korkması gibidir. Halbuki güçlü yönetici, kendisinden daha yetenekli, daha bilgili, daha tecrübeli insanları yöneticilik pozisyonuna en ufak zarar vermeden emrinde çalıştırabilir.²²⁴

-Uyuma Razi Eden Demokratik Bir Güç Olarak Yetke; Eren' göre itaat ettirmek veya uyumu sağlamak, aynı zamanda bir yetke işidir. Yetkeyi elinde bulunduran kimse itaat bekleme hakkına sahip olandır. Komuta edilense itaat etme ödevi ile yükümlü kimsedir. Ancak, yetkeyi, baskı kuvveti kavramına karşıt olarak "başkalarının rızalarının ortaya çıkardığı yönetme hakkı" olarak belirterek yetkenin demokratik yönüne işaret edebiliriz. Bu durumda, kişiler arasında karşılıklı bir fikir alışverişi sonunda, en çok inandırıcı görülen fikir, itaat ettirici duruma geçecektir. Bu biçimde ortaya çıkan yetke, diğer bireylerle bağımsız ilişkilere dayanmakta, "ikna etme ve takip ettirme gücü" özelliğine bürünmektedir. Bu özelliği ile yetkenin, bağımsız iradelere dayanan, kişisel ve manevi bir etki olarak diğer kişileri uyuma razı eden bir güç olduğu ortaya çıkmaktadır. Çoğunluğun rızasını alan yetke sahibi, bu özelliği ile grup içindeki diğer kimselerin ne yapacağı hakkında karar veren ve telkinde bulunan kimse olacaktır.²²⁵

-Mekanik ve Organik Organizasyon Yapıları; Mekanik organizasyon yapıları, görece olarak durağan ya da daha az değişen çevresel koşullar için uygun olarak organizasyon yapılarıdır. Mekanik yapılar, özgün ve çığır açıcı (proactive)

²²² Peter Urs Bender, **İçten Liderlik (Leadership From Within)**, Çev. İmren Kalyoncu, Fatma Can Akbaş, Hayat Yayınları, İstanbul, 1997, S.93

²²³ Hamdi Kalyoncu, **Liderlere Tapınma Psikolojisi**, Marifet Yayınları, İstanbul, 2001, s.24-25

²²⁴ Recep Ş. Apuhan, **Kapasite Yönetimi**, Timaş Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 1998, s.26

²²⁵ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 2001, s.372

değil, tepkisel (reactive) nitelikli yapılardır. Organik organizasyon yapısı ise, yenilikçilik (innovation) ve özgünlüğü (originality) özendiren bir kurumsal kültürü yansıtmaktadır. Mekanik organizasyonlar, genellikle uyumu özendirmekte, buna karşılık yenilikçiliği yadsımaktadır. Zira, yenilikçiliğin, sonuç itibarıyla, kurumsal ilke ve kurallara karşı başkaldırıya neden olduğu kabul edilmektedir. Organik organizasyonlar ise, görev tanımlamaları ve uzmanlaşmaya vurgu yapmayan, değişimlere karşı uyum kabiliyetini ön plana alan esnek yapıları tercih etmektedir.²²⁶

-Bağımlılık (dependency)- Karşılıklı Bağımlılık (Interdependency)- Bağımsızlık (Independency); Bağımlılık, normal yaşama ilişkin bireysel veya sosyal beklentileri karşılamak üzere dış desteğe (aile üyelerine, profesyonellere, devlet kurumlarına, yoğun bakım ünitelerine ve diğer yardımcı aygıtlara) mütemadiyen duyulan gereksinimdir. Bağımsızlık (independency) ise, kendi kaynaklarını kullanarak hedeflerinin peşinden gitme yeteneği olan kişinin hissettiği durum olarak tanımlanır.²²⁷ Karşılıklı bağımlılık (interdependency), bireyler ortak hedefleri paylaştıklarında ve bireylerin yapıp ettikleri diğerlerinin eylemlerinden etkilendiği zaman sözkonusu olur.²²⁸ Karşılıklı bağımlılık kavramının siyaset bilimciler tarafından kullanılan iki anlamı vardır; İlk olarak, oyuncuların bir taraf şayet her iki tarafın davranışının diğerlerinin davranışına bağlı olduğunu düşünüyorsa karşılıklı bağımlılıktan söz edilebilir. İkinci olarak, oyuncuların bir taraf şayet ilişkilerin bozulmasının kendilerine çok pahalıya malolacağını düşünüyorsa karşılıklı bağımlılıktan söz edilebilir.²²⁹ Koordinasyon, aktiviteler arasındaki bağımlılıkları yönetmektedir.²³⁰

-Bireycilik ve Kollektivizm; Bireyci (individualism) ve kollektivist (collectivism) kültürler, geniş biçimde grup çıkarlarının üzerine bireysel öncelikleri koyma ya da aksine bireysel menfaatler yerine grup menfaatlerini öncelikleme olarak

²²⁶ Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, 2001, s. 100-102

²²⁷ H.W.Wahl, **Adulthood: Dependency and Autonomy**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001, S.151

²²⁸ D.W.Johnson, R.T.Johnson, **Cooperation and Competition Psychology of**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001, S.2749

²²⁹ E.D.Mansfield, **Interdependence: Political**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001, S.7698

²³⁰ Thomas W.Malone, Kewin Crowston, **Interdisciplinary Study of Coordination**, ACM Inc, 1994, S.90

karakterize edilir. Bu, bireylerin gruplarına uyum sağlamaya ne kadar yakın olduklarına dair temel farkı yansıtır. Kollektivist kültüre sahip insanlar, grupları ile aralarında karşılıklı bağımlılık olduğunu düşünürken; bireyciler gruplarından bağımsız olmaya ve özerkliğe vurgu yaparlar.²³¹

-Esneklik; İşletme ve örgüt yöneticileri, zaman zaman daha önce verilmiş kararları, değişim karşısında esnetebilmeyi bilmelidirler. Kararlar ve kurallar zaman ve zemine göre esneyebilecek nitelikte olmak zorundadır. Çevrenin değişmesi veya süreçlerde değişikliklerin olması bazı önlemleri zorunlu kılacaktır.²³²

-Karşılanmayan İhtiyaçlar ve Motivasyon; Motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönünü belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da bunların yanında, kişinin davranışlarını etkileyen ve yön veren bir çok uyarıcı unsur (stimulus) mevcuttur. Bunlar, genel olarak çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar, ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe, bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. İnsan varlığının derinliklerinde bulunan bu ihtiyaçları belirleyen güdüler, kişiseldir. Bu güçler, bazen sosyal çevre ve kültürün etkisi ile törpülenir, gizli güçlerini kaybeder veya yön değiştirerek başka arzu ve istekler halinde oluşabilir. Şu halde kişinin yaşadığı ortama, sosyal ve kültürel çevreye, örf ve adetlere uymayan arzu ve ihtiyaçlardan doğan güdüler, güçlerini devam ettirememektedir. Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olur. Çölde susuz kalmış ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizliğe düşmüş bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba, bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk ihtiyacının gücünü görebiliriz. Kana kana su içerek bu ihtiyacını gideren bireyin suya karşı isteksiz davranışı susuzluk ihtiyacının

²³¹ Louise P.Parkes, Stephen Bochner, Sherry K.Schneider, **Person-Organization Fit Across Cultures: An Empirical Investigation of Individualism and Collectivism**, International Association for Applied Psychology an International Review, Blackwell Publishers, Malden, 2001, S.83

²³² Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2002, s.69

giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterecektir. Şu halde amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Örgütlerdeki bir çok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar, kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.²³³

-Olumlu Düşünme; Çoğunlukla benlik duygusunun yetersiz gelişmesi nedeniyle olumsuz duygularla donanmış insanların özel yaşamları ve iş çevrelerinde stres ve sıkıntıyla karşılaşmaları veya hoşnutsuzluk yaşamaları olasılığı diğer insanlara oranla çok yüksektir. İşgücü kaybı, ilaç kullanımı, verimliliğin azalması ve hoşnutsuzluk olumsuzluğun sonuçlarındandır. Kendilerindeki ve başkalarındaki olumsuzluklarla başa çıkmayı öğrenen insanlar kendi yaşamlarını ve işlerini daha doyurucu ve verimli bulacaktır.²³⁴ Olumlu düşünmede temel nokta, beyni olumlunun üzerine programlamaktır. Yani başarısız olmamayı değil, sadece başarılı olmayı düşünmek gerekir.²³⁵ Olumsuz düşünceler, sabotaj yapmak için denizlerde gemi arayan korsanlar gibidir. Bizim üzerimize düşen sorumluluk “korsan benzeri” olumsuz düşüncelerin zihnimizi sabote etmesine izin vermemektir. En iyi strateji, zihninizi tamamen olumlu düşüncelerle doldurmaktır. Böylece olumsuz düşünceler için yer kalmamış olur.²³⁶ Seligman’ın yirmi yıldan uzun bir zamana yayılan araştırmasına göre kötümserler, güçlükler karşısında pes etmeye eğilimlidir; başarı bir sonraki köşenin ardında bekliyor olduğunda bile. Onun deyimiyle kötümserler, Murphy Kanunları’na tabidirler ve “zaferin ağzından yenilgiyi çekip alma” yeteneğine sahiptirler.²³⁷

-Bireyin Örgütteki Pozisyonu; Yönetici grupları, ast gruplarına oranla, örgütten yana olmaya ve onu desteklemeye çok arzuludurlar. Örgüt politikası ve planları onlar için daha uygun ve mantıklıdır. Hiyerarşik kademe yükseldikçe, bu

²³³ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 2001, s. 490-491

²³⁴ S.Michael Kravitz, **Olumsuz İnsanları Yönetme (Managing Negative People)**, Çev.H.Can İkizler, Alfa Yayınları, İstanbul, 1995, s.19

²³⁵ Oğuz Saygın Abdullah Maraşlı, Muhammed Maraşlı, **Hafıza Teknikleriyle Beyin Gücünü Geliştirme**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, S.41

²³⁶ Wes Beavis, **Düşlediğiniz İnsan Olun (Become the Person You Dream of Being)**, Çev.İbrahim Şener, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2000, s.58

²³⁷ Michael J.Gelb, **Düşünmenin Tam Zamanı (Thinking for a Change)**, Arion Yayınevi, İstanbul, 2002, s.41-42

uygun ve mantıklı olma durumunun şiddetlendiği veya gücünü artırdığı görülmektedir. İşgörenin hiyerarşik mevkiinde meydana gelen lehteki değişimler, yani terfiler, onun örgüte bağlılığını ve örgütü benimseme ve destekleme hususundaki tutumlarını da değiştirecektir. Örneğin ustabaşı iken şefliğe terfi eden bir kişinin tutumu, eski durumunu yitirecek daha örgüt lehine bir özelliğe bürünecektir. Eğer bir kimseyi herhangi bir nedenle eski hiyerarşik seviyesinden daha alt kademeye düşürecek olursak, tekrar yeni mensup olduğu grubun düşünce ve tutumlarına sahip olacak ve daha az örgüt lehine davranacaktır.²³⁸

2.4.Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Geleneksel örgütün, birey-örgüt uyumunu sağlama girişimi, işgören üzerinde sıkı bir denetim kurmak yoluyla olmuştur. Yakından ve sürekli denetim yoluyla işgörenin örgütün işlevsel çevresine uyumu sağlanmaya çalışılır. Oysa yakından sürekli izlemenin ve disiplin sisteminin işgöreni uyumsuzluğa ittiği artık benimsenmiştir. Çağdaş yönetim kuramları işgörenlerin uyumunun sağlanması için daha değişik yöntemlere başvurmaktadır. Psikolojik danışmanlık ve rehberlik bunların başında gelmektedir. Yöneticilerin etkili ve çok yönlü çalışan bir iletişim ağı kurmaları; birimler ve işgörenler arasında takım çalışmasına elverişli bir eşgüdüm kurmaları, işgörenlerin uyumsuzluğunu azaltabilmektedir. Ayrıca yönetime katılma düzeyi arttığında işgörenlerin hem işten doyumları, hem de örgüte uyum düzeyleri artabilir.²³⁹

Olsen vd.'ne göre, kişi ile iş çevresi arasındaki zayıf bir uyum, daha düşük iş doyumunu ve daha yüksek işgören devri ile süreklilik arz eden bir biçimde ilişkilidir. Örgüt ile uyumun derecesi, sosyalizasyon tecrübeleri ile iş doyumunu ve verimlilik gibi değişken nitelikli bireysel sonuçlar arasındaki ilişkinin yönünü belirler.²⁴⁰

²³⁸ Eren, a.g.e., s.131-133

²³⁹ Serap Aykut, **Örgütsel Adalet Birey Örgüt Uyumuna İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2007, s.16

²⁴⁰ Deborah Olsen, Sue A.Maple, Frances K.Stage, **Women and Minority Faculty Job Satisfaction Professional Role Interests Professional Satisfactions and Institutional Fit**, Journal of Higher Education, Vol.66, No.3, Ohio,1995, S.272

Hem değerlerde hem de amaçlarda uyum, bireylerin işteki tutumları ile yakından ilgilidir. Değerlerde uyum, yalnızca takımların kaynaşmasına yol açmaz; aynı zamanda bireyleri teşvik eder. ABD ve Kanada'da, 14.721 öğretmen ve 356 müdür üzerinde yaptıkları araştırmada Vancouver ve Schmitt, astların kendi aralarındaki uyumları kadar, üstler ve astlar arasındaki uyumun da iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Çinli araştırmacılar, Zhang Mian, Zhang De ve Yu Dan da, Xi'an adlı kuruluşun 742 çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, uyumun, iş doyumunu ve bağlılık üzerinde olumlu ve işten ayrılma eğilimi üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.²⁴¹

Birey-örgüt uyumu gerçekleştiği zaman, işgörenler, örgütlerini daha olumlu açılardan algılamaya başlayacaklar; arzu ve ihtiyaçlarının bünyesinde karşılandığı bir yapı olarak örgütlerini göreceklidir. Başarılarını da büyük olasılıkla, işteki performans düzeylerine ve kendi kişisel yetkinliklerine bağlayacaklardır. Ancak örgütle uyumunu gerçekleştiremeyen bireylerin örgüte bakış açısı daha olumsuzdur. Düşük uyum düzeyinde, işgörenler muhtemelen hayal kırıklıkları ile dolu olacak, kendilerini bozguna uğramış gibi hissedecekler ve örgütlerinden ve çevrelerinden uzaklaşarak yalnızlaşmaya başlayacaklardır. Bu tür duygular, birey ile iş çevresi arasındaki duygusal, psikolojik ve işlevsel açığın yansımalarıdır. Bu tür durumlarda, sonuç olarak iş doyumunu ve bağlılık azalacaktır.²⁴²

Birey-örgüt uyumu faaliyetlerinden elde edilen sonuçlar, uyumun sonuçları ve uyumsuzluğun sonuçları olarak iki alt başlık halinde aşağıda incelenmiştir.

2.4.1. Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Birey-örgüt uyumunun gerçekleştirilmesi, örgüt için bir çok olumlu sonuçları beraberinde getirecektir. Bunlardan güven, iş doyumunu, bağlılık ve verimlilik kavramları bu bölümde ortaya konacaktır.

²⁴¹ Wu Xiaojun, Guan Peilan, **The Application of Person-Organization Fit to the Practice of Human Resource Management**, IEEE Computer Society, 2009, S.638

²⁴² Eran Vigoda-Gadot, Sagie Meiri, **New Public Management Values and Person-Organization Fit: A Socia-Psychological Approach and Empirical Examination Among Public Sector Personnel**, Public Administration, Vol.86, No.1, Blackwell Publishing, Oxford, 2008, S.115

2.4.1.1.Güven

Birey-örgüt uyumunun en önemli ve heyecan verici sonucu, birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi güven üzerine inşa etmesidir. Güven faktörünün, bireyi örgütüne uyum sağlamaya yöneltti hem bir sebep, hem de uyumu takip eden bir sonuç olarak örgüte çift yönlü katkı sağladığı ifade edilebilecektir.

Güven, bir kişi ya da organizasyonun doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliğine karşı duyulan inanç olarak tanımlanmıştır. Mc.Allister güvenin; bilgi esaslı güven (cognition-based trust) ve duygu esaslı güven (affect-based trust) olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bilgi esaslı güven, yetenek ve sorumluluk gerektiren işlerde güvenilirlik kanıtı oluşturmaya dayanır. Duygu esaslı güven ise, birbirinin mutluluğunu halisane gözetten taraflar arasında var olan duygusal bağa dayanır.²⁴³

Ortak güven duygusu, bilgi paylaşımına yol açmaktadır. Sherif'in (1966) yapmış olduğu bir dizi çalışma, tekrar edilen ortak çabaların ve iletişimin güven yarattığını; bunun daha sonra, yöntemler ve fikirlerin paylaşılmasını sağladığını göstermiştir.²⁴⁴

Güven, bir kişinin dürüstlüğüne, kişisel bütünlüğüne, tutarlılığına, güvenilirliğine ve adalet duygusuna inanmak ve ondan emin olmaktır. Güven, durumsaldır, dereceleri vardır. Zaman içinde oluşur. Güven birbirini izleyen dört farklı düzeyde gerçekleşir. Geçen zaman ve yaşanan deneyimlerle bağlantılı olarak güvenin artmasını ifade eden bu düzeylerde yukarı doğru çıkıldıkça kısıtlamalar azalır. 1.Kayıtlı Koşullu Güven; Güvenmeye çalışma yönünde bir istek olduğunu gösterir. Ancak şüphencilik ağır basmaktadır. Bir çok kısıtlama ile güven duygusu sınırlandırılmaktadır. Güvenin bu aşamasında daha çok “eğer bunu yaparsan o zaman ne olacağını görürüz”, “önce bir deneyelim, sonra ne olduğuna bakarız” şeklinde ifadeler kullanılmaktadır. 2.Görerek Güven; Daha az sınırlama sözkonusudur, ancak hala güvensizlik devam etmektedir. Güven, yaşanan deneyimlere bağlı olarak

²⁴³ D.Sandy Staples, Pauline Ratnasingham, **Trust: The Panacea of Virtual Management?**, The University of Melbourne, Australia, s.129

²⁴⁴ Cevat Celep, Buket Çetin, **Bilgi Yönetimi Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003, S.101

artmakta ve kısıtlamalar azaltılmaktadır. “Ne yaptığımı kendi gözlerimle gördüğüm sürece...”, “İnanıyorum, ancak sonuçlarını görmem gerekiyor” ifadeleri bu düzeydeki güveni yansıtır. 3.Deneyerek Güven; Güvenin bir sonraki aşaması doğrudan yaşanan deneyimlerle bağlantılı olarak gerçekleşir. “Belirli durumlarda belirli şeyleri yapabileceğine güvenmek istiyorum, göster kendini” ifadesi güvenin bu özel deneyime bağlı olduğunu anlatmaktadır. Deneyimler arttıkça sınırlar genişlemekte, kısıtlamalar azaltılmaktadır. 4.Kayıtsız, Koşulsuz Güven; Güvenin artık bir sınırı yoktur. “Sana tümüyle güveniyorum. Eğer bunu sen söylüyorsan doğru olduğuna güveniyorum” ifadesini duyduğunuzda geçmiş davranışlarınızın sizin güvenilir olduğunuzu kanıtladığını, karşınızdakinin size artık gözü kapalı güvенеceğini düşünebilirsiniz.²⁴⁵

Güven sürecine etkisi olabilecek dört etmen vardır; süreçle ilgili farkındalık ya da bilinç düzeyi (apaçık ya da göze görünmeyen) ve tercihin kaynağı (kafa ya da kalp); 1) Apaçık güven; Güven kimi zaman çok bariz bir şekilde ortadadır (sürücü kursu öğretmenin uzman biri olduğuna güven) 2) Göze görünmeyen güven; Güven gözönünde olmayan bir biçime de bürünebilir (arkadaşın dürüst tavsiyelerde bulunacağına güven) 3) Kafayla güven; Bilgisel güven türüdür 4) Kalple güven; Görüş oluşturmak için başvurulmuş duygusal ya da içten gelen değerlendirmedir.²⁴⁶

Güvenin acımasızlığı, güvenilmeyen kişilerle beraber çalışmanın ve performans ortaya koymanın zorluğunu gösterir. Yöneticisine güvenmeyen personelin yüksek performans göstermesini, sorumluluk almasını, sisteme en üst düzeyde katkı ve katılım sağlamasını bekleyemezsiniz. Güven, yaşamımızda kontrolün yerini almalıdır. Güven, korku ve endişeyi dışladığı için heyecan ve dinamizm artar. Güven insanları coşkulandırır ve olumlu düşünceyi besler. Güvenilen insan, kendini güçlü hisseder ve artı değer yaratma hususunda istek duyar.²⁴⁷

²⁴⁵ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.97-99

²⁴⁶ Mick Cope, **İlişki Sihirbazı**, Çev.Ümit Şensoy, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005, S.156

²⁴⁷ Toktamışoğlu, **Kot Pantolonlu Yönetici**, 2002, s.201-203

Warren Benis, liderliğin en temel bileşenlerinden birinin güven olduğunu söyler. Bennis'e göre, güveni doğuran şeyler şunlardır. a-Karakter Değişmezliği; Liderler, ne tür şaşırtıcı hadiselerle karşılaşılırsa karşılaşsınlar, kendi adamlarını şaşırtacak hareketlerden uzak durmalıdırlar. Rüzgar gülü olmak, onlara göre değildir. b-Ahenk; Liderler, özü sözü bir olanlardır. Açıkladıkları teorik fikirlerle, yaşadıkları hayat arasında uçurum yoktur. c-Güvenilirlik; İşe yarar zamanda, elemanlarının arkasındadırlar; onları yalnız bırakmazlar d-Dürüstlük; Lider, taahhüt ve vaatlerini tutan adamdır. ²⁴⁸

Karşılıklı bağlılık ve güven işbirliği davranışı sergilemeye teşvik eder. Karşılıklı güven, taraflar arasındaki etkileşimde belirsizliklerin azalmasına yardım eder. ²⁴⁹

Fleet güven hususunda; “Çalışanlarınız arasında sorumluluk duygusu geliştirerek kendi aralarında ve üstlerine karşı saygılı olmalarını ve birbirlerine güven duymalarını sağlarsanız; çalışanlarınızı motive ederken, yaptıkları işte onlara güven duyduğunuzu gösterirseniz, sahip oldukları bütün yetenekleri kullanarak size karşılık vereceklerdir. Çalışanlarınızın sorumluluklarını çoğaltmanız, onun kendine olan güvenini ve iş yapma becerisini arttırır, kendisiyle ve sizin için yaptığı işlerle gurur duyar.” ifadelerini kullanmaktadır. ²⁵⁰

Dubrin, güven temini konusunda liderler için şu dört hususun hayati değere sahip olduğunu ifade etmektedir; 1) Düşüncelerinizle davranışlarınız birbiriyle tutarlı olmalıdır. 2) Örgüt ya da örgütteki herhangi bir birim bir problemle karşılaştığında, işlerin neden yanlış gittiği konusunda suçlayacak birilerini aramak yerine problemi çözmek için harekete geçin. 3) Kişisel bilgilerin gizliliğine saygı ilkesiyle hareket edilmelidir; aksi halde gizli bilgileri ifşa edilen kişide dönüşü olmayan güven

²⁴⁸ Mustafa Özel, **Etkici Yönetici**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.30-31

²⁴⁹ Wen-Jang (Kenny) Jih, Su-Fang Lee, Yuan-Cheng Tsai, **Effects of Service Quality and Shared Value on Trust and Commitment: An Empirical Study of 3CS Product Customers in Taiwan**, International Journal of Business Studies, Vol.15, No.22, 2007, S.84

²⁵⁰ James K.Van Fleet, **Kazanmanın Anahtarları Dinamik Motivasyon (Dynamic Motivation)**, Çev.Alp E.Arslan, Emre Yayınları, İstanbul, 1999, s.181

kayıpları yaşanmaktadır. 4) Güvenilirlik ve dürüstlük düzeyinin yüksek tutulması sağlanmalıdır.²⁵¹

2.4.1.2.İş Doyumu

Birey-örgüt uyumunun en önemli sonuçlarından biri de işgörenlerin yaptıkları işten elde ettikleri tatmindir.

İş tatmini (job satisfaction), ‘işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk’ şeklinde tanımlanabilir. İş tatmini, işgörenlerin, bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir.²⁵² Farklı bir tanımda iş tatmini, çalışanların isteklerinin, iş tarafından karşılanıp karşılanmadığının yine çalışan tarafından subjektif bir şekilde değerlendirilmesi olarak açıklanmaktadır.²⁵³

Yöneticilerin, çalışanların işlerinden ne derece memnun olduklarına kafa yormaya başlamaları, en azından 1920’lerin sonlarına dayanır. Bu tarihlerde Harvard Üniversitesi’nden Elton Mayo ve meslektaşları, çalışanların, işlerinden memnun oldukları takdirde daha iyi çalıştıklarını ortaya koyan bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Western Electric’in Chicago yakınlarındaki Hawthorne fabrikasının yöneticileri, aydınlatmanın çalışanlar üzerindeki etkisiyle ilgili bir deney yapmış ve aydınlatmadaki artışın iş performansını yükselttiği sonucuna varmışlardır. Aynı fabrikada yapılan başka bir incelemede araştırmacılar, çalışanların daha iyi iş performansı göstermelerinin nedeninin, bu araştırma için seçilmiş olmaktan dolayı, kendilerini özel hissetmeleri (yani yönetim tarafından önemsendiklerini düşünmeleri) olduğu sonucuna varmışlardır. Bu durum Hawthorne etkisi olarak adlandırılmıştır. Eğer çalışanlar, herhangi bir konu için özel olarak seçilirlerse daha iyi performans sergilemektedirler.²⁵⁴

²⁵¹ Andrew J.DuBrin, **Leadership Research Findings Practice and Skills**, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998, S.412

²⁵² Şimşek Vd., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2008, s.136

²⁵³ Birol Gülnar, **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, LiteraTürk Yay., İstanbul, 2007, S.163

²⁵⁴ Fred E.Jandt, **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler (Straight Answers to People Problems)**, Çev.Levent Akın, Vedat G.Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Nisan 2002, s.122-123

Örgütler, rekabetçi kalite hedeflerine memnuniyet düzeyi düşük çalışanlarla ulaşamazlar. İş doyumunu seviyesini etkileyen bir çok faktör vardır; ücret dahil yan gelirler, kurumlardaki terfi sistemlerinde gözle görülür adalet, çalışma koşulları, kişilerin yöneticileri ile olan ilişkilerinin kalitesi, sosyal ilişkiler ve işin kendisi, bu faktörlerden bir kısmını oluşturmaktadır.²⁵⁵

Thompson; “Bir davranışı takdir etmek ve ödüllendirmek, o davranışın tekrar edilmesini sağlar. İnsanların işlerine erken gelmelerini istiyorsanız, erken gelenleri övün, geliş zamanlarını not edin veya erken saatlerde çörek servisi koyun. Verimliliği artırmak istiyorsanız, herkesin verimliliği nasıl ölçtüğünüzü bilmesini sağlayın, sonuçları açıklayın. Yeni fikirleri ve hedefe ulaşma konusunda önemli katkıları duyurun.” demektedir.²⁵⁶

Erdogan, Kraimer ve Liden’e göre, işe alma ve sosyalizasyon yoluyla işgörenler arasında elde edilecek yüksek düzeyde birey-örgüt uyumu, iş doyumunu olan ve örgütüne bağlı iş gücünü elde tutmanın şifresi olarak dikkate alınmaktadır.²⁵⁷ Trouba’ya göre, birey-örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalar örgüt için örgüt kültürüne uygun personel alımında yarar olduğunu göstermiştir. Güçlü bir birey-örgüt uyumu, bireyin kişiliği ve değerleri ile örgüt kültürü uyumlu olduğu zaman meydana gelir. Örgütler için güçlü birey-örgüt uyumunun sonuçları, iş doyumunda, bağlılıkta, çalışma süresinde, grup uyumunda ve bireysel performansta artışlar ve işgören devrinde ve işten ayrılma eğiliminde azalışları içerir. Buna göre, örgüt ile uyumlu işgören seçimi, organizasyonlara stratejik bir üstünlük kazandırır.²⁵⁸

²⁵⁵ Marek Franek, Jakub Vecera, **Personal Characteristics and Job Satisfaction**, E+M Ekonomie a Management, ABI/Inform Global, 2008, S.63

²⁵⁶ P.Thompson, **Organizational Control**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001, s.25

²⁵⁷ Berrin Erdogan, Maria L.Kraimer, Robert C.Liden, **Person-Organization Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange**, Academy of Management Proceedings, 2002, S.1

²⁵⁸ Edwin John Trouba, **A Person-Organization Fit Study of the Big Five Personality Model and Attraction to the Organizations with Varying Compensation System Characteristics**, Department of Psychology College of Liberal Arts and Sciences DePaul University Chicago Illinois, UMI Microform, Number 3321996, June 2007, S.3

2.4.1.3.Bağlılık

Birey-örgüt uyumunun varlığı halinde, işgörenlerin örgütlerine karşı adanmışlık duygularının ortaya çıkacağı bir çok araştırma ile kanıtlanmıştır.

Örgütsel bağlılık (organizational commitment)'la ilgili ilk kavramsal çerçevelerden biri, Porter ve arkadaşlarına atfedilir. Porter bağlılık kavramını, örgütsel değerlere ve hedeflere güçlü bir kabul ve inanma, örgütte kalmak için güçlü bir istek, organizasyon adına efor sarfetmeye gönüllülük olarak tanımlamıştır.²⁵⁹

Bağlılık; bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile, belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koyması'dır. Becker; işgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlamıştır. Schwenk'e göre; kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği'dir.²⁶⁰

Daft'a göre bağlılık, işgörenin liderinin görüşlerini paylaşması ve verilen talimatları şevkle yerine getirmesi anlamına gelir.²⁶¹ Clayton'a göre bağlılık, organizasyonun değerlerine sadık kalma eylemidir.²⁶² Robbins'e göre ise örgütsel bağlılık, örgüt kimliğine sadakat koşullarında bir işgörenin örgüte uyumunu gösterir.²⁶³

Örgütsel bağlılık, ilk olarak Mowday, Steers ve Porter'in tanımladığı gibi çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri düşünülmüştür. Diğer araştırmalarda ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Duygusal

²⁵⁹ Dirk De Clercq, Imanol Belausteguigoitia Rius, **Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate and Entrepreneurial Orientation**, Journal of Small Business Management, ABI/Inform Global, 2007, S.469

²⁶⁰ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım 2000, s.15-16

²⁶¹ Richard L.Daft, **Management**, Third Edition, The Dryden Pres, 1994, s.479

²⁶² Susan Clayton, **Yönetim (Sharpen Your Team's Skills in Supervision)**, Çev.Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Nisan 2000, s.160

²⁶³ Stephen P.Robbins, Mary Coulter, **Management**, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999, s.420

bir niteliği olmayan bu bağlılık anlayışında çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarfettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiği varsayılır. 1984 yılında Meyer ve Allen bu iki farklı örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermiş, birinci tip bağlılığı ‘duygusal bağlılık’, ikinci tip bağlılığı, ‘devamlılık bağlılığı’ olarak tanımlamışlardır. Daha sonra bu modele Weiner ve Vardi tarafından önerilen ‘normatif’ ya da ‘ahlaki’ bağlılık boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın ‘doğru’ olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tip bağlılıktan ayrı bir boyutu temsil etmektedir. Meyer ve Allen’in modeline göre üç tip bağlılık da örgütten ayrılma niyetini azaltmakla birlikte farklı etmenler sonucunda gelişmekte ve örgüte üyelik dışındaki iş ile ilgili davranışlara farklı biçimlerde yansımaktadır. Allen ve Meyer’in kapsamlı incelemesi duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların işyerindeki verimliliğe katkıda bulduklarını gösterirken devamlılık bağlılığının kıdem ve iş alternatifleri azlığı sebebiyle oluştuğunu fakat işyerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur.²⁶⁴

Örgütsel bağlılığın, uyma-itaat, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır;

-Uyma (Conformite)- İtaat (Obedience) Boyutu; Uyma ve itaat, sosyal etkinin başlıca iki temel görünümü olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu iki kavram arasında farklılıklar bulunmaktadır. Uyma davranışında, bireyin kendi eşitlerinden ve aynı statüde olan diğerlerinden gelen bir etki ya da yönlendirme vardır. İtaat’te ise, kişinin davranış ve yönelimleri, daha yüksek statüdeki bir otoritenin baskı ve tesirlerinden etkilenmektedir. İtaat’te, otoritenin etkilemek istediği astlarından, kendisine direnç göstermeden boyun eğmesi beklentisi vardır. Uyma’da, grubun bireyi tek yönlü olarak etkilemesi sözkonusu değildir. Burada birey, grubun görüş ve yaklaşımlarını bilerek, ona uyma ihtiyacı hissetmektedir. Uyma’da, gruba uyan kişi,

²⁶⁴ S.Arzu Wasti, ‘Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s.401

tüm grup üyeleriyle benzer davranışı gösterir. İtaat eden kişi ise, itaat ettiği otorite'den farklı bir davranış göstermektedir.²⁶⁵

Yetki, kural ve prosedür eylemleri genellikle uyum ile sonuçlanır. Burada birey yaptığını, yapmak zorunda olduğundan yapar. Uyum, ayrıca, yetkiyi elinde bulunduranın avantajlı olduğu durumu olup, genellikle acil bir çözüm olarak kısa dönemler için geçerlidir. Tercihlerini, astlarına, pozisyonunu kullanarak kabul ettirmeye çalışan bir yöneticiye uyulur, fakat bu uyum güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı vermez.²⁶⁶

-Özdeşleşme (Identification) Boyutu; Burada birey, birisinin ya da bir grubun fikrine, ona benzeyebilmek için uymaktadır. Özdeşleşme sonucu oluşan uyma davranışının temelinde, uyulanın cazibesi ve değerleri vardır. Uyulanın, uyanın gözündeki değeri devam ettikçe, uyma davranışı da devam eder. Bu değer kaybolursa, uyma davranışı da ortadan kalkacaktır. Örneğin, çok hızlı otomobil kullanan kişi, polisten korktuğu için değil de, çok sevdiği babasının nasihatine uymak için hızını azaltabilir.²⁶⁷

-İçselleştirme (Internalization) Boyutu; Bu boyutta kişi, bir davranış kuralına ya da görüşe, onun gerçekten doğru olduğuna inandığı için uyar. Burada uyulanın fikri, uyan için inanılır bir fikirdir. Örneğin, araba kullanan bir insan, hızın felaket getireceğine inanıyorsa, trafik polisi olmadan da, bu trafik kuralını benimsediği için hızını azaltabilir.²⁶⁸

Geçen yirmibeş yıl boyunca örgütsel bağlılık, çeşitli yöntemlerle ölçülmekte ve kavramlaştırılmaktadır. Kesin bir tanım ve kilit ögeler üzerinde mutabık kalınmış olunmamasına karşın, son görüşler, üç anahtar boyutta birleştirilmiştir; duygusal (affective) bağlılık, devam (continuance) bağlılığı, ilkesel/normatif (normative) bağlılık. Duygusal Bağlılık, örgütte tutulum, örgütle özdeşleşme, duygusal sevgi ile ilgilidir. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın işgören tarafından hesaplanan maliyeti

²⁶⁵ Silah, **Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimi)**, 2000, s..184-185-189

²⁶⁶ Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, 2000, s.96-104

²⁶⁷ Silah, a.g.e., s.191

²⁶⁸ A.g.e., s.192

ile ilgilidir. Normatif Bağlılık ise, örgütte kalma hususunda işgörenin yükümlülük duyması ile ilgilidir.²⁶⁹

Buna göre yönetmek, yalnızca, strateji oluşturmak, organizasyonlar yapmak, karar mercii olmak, yahut liderlik değildir. İyi yönetebilmek, derin bağlılık gerektirir.²⁷⁰ Yönetime daha büyük bağlılık, daha büyük memnuniyet ve hoşnutlukları beraberinde getirir.²⁷¹

Örgütsel bağlılık, örgütler için arzu edilen sonuçları temin etme kabiliyetinin bir sonucu olarak hatırı sayılır bir ilgiyi üzerine çekmeyi başarmıştır. Yüksek işgören devri oranı, yetişmiş işgörenin gitmesiyle ortaya çıkan verimlilik kaybından kaynaklanan maliyetler kadar, yeni işgöreni istihdam etme ve eğitme maliyetlerine katlanmak zorunda bırakarak örgütlerde daha büyük verimsizliklere yol açar. Ampirik araştırma sonuçları, örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması halinde işgören devrinin düşeceğini, örgütsel bağlılığın eforda, iş performansında, kurumsal vatandaşlık davranışında artışa yol açacağını, bağlılık ile işe devamlılık ve verimliliğin gelişeceğini kanıtlamaktadır.²⁷² Alternatif iş arama eğilimi ve işi terketme eğiliminin, aksi yönde olmak üzere örgütsel bağlılıkla ilgili olduğuna işaret edilmektedir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda, devamsızlık davranışındaki sıklığı azaltır. Buna ilave olarak örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve motivasyonu dahil olmak üzere pozitif örgütsel sonuçlarla da ilgilidir.²⁷³

Örgütsel bağlılığı belirleyen faktörler üzerine bir çok araştırma yapılmıştır. Bir takım araştırmacılar, örgütsel bağlılığı belirleyen unsurlar olarak, kişisel faktörler, yaş, eğitim, yaşamsal menfaatler, güce duyulan açık ihtiyaç gibi bireysel farklılıklara vurgu yapmıştır. Araştırmacıların bir grubu ise, organizasyondaki çalışılarak

²⁶⁹ Scott E.Bryant, Dan Moshavi, Thang N.Nguyen, **A Field Study on Organizational Commitment Professional Commitment and Peer Mentoring**, The Database for Advances in Information Systems, Volume 38, Number 2, May 2007, S.2

²⁷⁰ J.Stewart Black, Lyman W.Porter, **Management**, Meeting New Challenges, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.16-17

²⁷¹ Robert Kreitner, **Management**, Eighth Edition, Arizona State University, Houghton Mifflin Company, Boston, 2001, s. 414

²⁷² Catherine T.Kwantes, **Organizational Commitment Intellectual Capital and Organizational Competitiveness**, Sout Asian Journal of Management, Vol 14, No 3, ABI/Inform Global, 2007, S.30

²⁷³ Jack Fiorito, Dennis P.Bozeman, Angela Young, James A.Meurs, **Organizational Commitment**, Human Resource Practices and Organizational Characteristics, Journal of Managerial Issues, ABI/Inform Global, Vol 19, Number 2, 2007, s.187

geçirilen süre, aşırı iş ya da görev üstlenme, görev çatışması yaşama gibi, rol ile ilgili belirleyiciler üzerine yoğunlaşmıştır. Bir başka yaklaşım ise, örgütsel bağlılığı belirleyici unsur olarak, geribesleme, görev tanımları, sosyal etkileşim gibi işe ilişkin karakteristik özellikler üzerinde durmuştur. Yetenek türlerindeki artış, görev tanımları, bağımsızlık ve geri besleme genellikle iş doyumunu ile ilişkilendirilmiştir ve iş doyumunu da örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişki içindedir.²⁷⁴

Farklı bir bakış açısıyla Griffin, karar alma ve planlama'ya ilişkin bölümünde karara bağlılıktan söz etmiş ve bağlılığı 'karar vericilerin bir kararı aldıktan sonra; yanlış olduğu ortaya çıksa bile, kararlarında ısrar etmeleri' biçiminde tarif etmiştir.²⁷⁵

2.4.1.4. Verimlilik

Bireylerin, buldukları işletmenin örgütsel yapısına uyumu verimliliği olumlu olarak etkilemektedir. Çünkü kişi, örgütle uyum içerisine girince, amaçları ve örgütsel işleyişi benimseyecektir. Çalışanlar, işletmenin amaçlarını ne ölçüde benimserlerse, bu amaçların gerçekleşmesi için de o ölçüde katkıda bulunacaklardır. Yine personelin iş arkadaşlarına, işin sosyal ve tabii çevresine uyum sağlaması da verimi olumlu yönde etkileyecektir.²⁷⁶

Verimlilik (productivity), en genel anlamıyla ele alındığında, insan gereksinmelerini karşılayan kaynakların etkinliğinin ölçüsü, daha teknik ve dar açıdan, işletmelerde üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu üretimde girdi olarak kullanılan üretim faktörleri arasındaki ilişki biçiminde tanımlanabilir. Mühendislik açısından verimlilik, gerçekleşen çıktının arzulanan çıktı ile karşılaştırılmasıdır.²⁷⁷

Verimlilik, sadece ekonomik ve teknik olanakların en iyi biçimde kullanılması ile değil, aynı zamanda işgörenlerin istekli ve arzulu biçimde çalışmaları ile gerçekleştirilir. Bu nedenle çağdaş işletmelerde işgörenleri daha istekli çalışmaya özendirici çeşitli sosyo ekonomik önlemler alınmalıdır. Örneğin primli ücret

²⁷⁴ Mary Sumner, Susan Yager, Denise Franke, **Career Orientation and Organizational Commitment of IT Personnel**, ACM Copyright, Atlanta, 2005, S.76

²⁷⁵ Ricky W.Griffin, **Management**, Sixth Edition, Houghten Mifflin Company, Boston, 1999, s.277

²⁷⁶ Dinçer, Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 2003, s. 53

²⁷⁷ Oktay Alpugan, **İşletme Bilimine Giriş**, Per Yayınları, Trabzon, 1998, S.24

sistemleri uygulanarak daha çok çalışan ve üretimi artıran işgörelere ek gelir sağlama olanakları yaratılır ya da işyerinde yükselme ve gelişme fırsatları tanınarak işgücünün verimliliği yükseltilmeye çalışılır. Bu önlemlerin ötesinde işgörelere değer verme, onların görüş, öneri ve kişiliklerine saygı duyma gibi insancıl davranışlar geliştirildiği takdirde verimliliğin artacağı çeşitli deneylerle kanıtlanmıştır.²⁷⁸

İşletmelerde verimliliği geliştirebilmek için motivasyon önemlidir. Çünkü ancak kişileri isteklendirebildiğimiz ölçüde verimliliği yükseltmeye yönlendirebiliriz. Şu halde, verimliliği yükseltmek için bir motivasyon kültürünün oluşturulması gereklidir.²⁷⁹

Performans, genel olarak, bireyin işini yaparken ortaya koyduğu verimlilik ve etkililik olarak tanımlanabilir.²⁸⁰ Doğal olarak işgörelere becerilerine ve yeteneklerine göre görevler verilerek iş ile işgören uyumunun sağlanması gerekir. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, işgörelerin işlerini ne kadar iyi yaptıklarının ve işe uyum gösterip göstermediklerini belirleme işlevinde bulunur.²⁸¹

Yapılan bir araştırmaya göre, işletme yöneticilerinin yaptıkları işlerden zevk almaları, maddi-manevi tatmin düzeyleri ve bu kişilerin mesleklerine verdiği önem, işletme performansında önemli bir faktördür. Araştırmacıya göre, yönetici içinde bulunduğu işletmede, çalışma usullerini zenginleştirmeli, daha faydalı hale getirebilmelidir. Sürekli kendisini yenileyebilmeli ve bulunduğu mevkisine sahip olmalıdır. Ayrıca, o mevkiyi, uygun bir fırsat gibi görmelidir. Zira, mevkisinde tesadüfen bulunan yöneticinin işe bağlılık ve iş doyumunu düşük olacağından işletme performansı da düşük olacaktır.²⁸²

Elde edilecek yüksek birey-örgüt uyumu derecesi, olumlu iş sonuçları ve örgüt kültürünü güçlendirmesi bakımından arzu edilir. Bundan dolayı, Hoffman ve Woehr,

²⁷⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, S.31

²⁷⁹ Akdemir, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, 2003, S.78

²⁸⁰ Ahmet Şerif İzgören, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2001, s.101

²⁸¹ Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1998, s.278

²⁸² Azim Öztürk, **Küreselleşen Dünyada Yöneticilik**, Nobel Kitabevi, Adana, 1998, s.111

davranışsal sonuçlar ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, birey-örgüt uyumunun iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve işgören devri arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Son araştırmasında Kristof-Brown, birey-örgüt uyumu ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında güçlü, işten ayrılma ile ortanın üstünde bir korelasyon olduğunu tespit etmiştir. Birey örgüt uyumu ile doyum arasındaki ilişki önemli ölçüde yüksek iken, iş arkadaşlarından memnuniyet, yöneticiden memnuniyet ve yönetime güven ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki ortadır. Özellikle performans konusunda Kristof-Brown, genel iş performansı ve görev performansı ile birey-örgüt uyumu arasında düşük korelasyon tespit etmiştir.²⁸³

Birey-örgüt uyumu, değerlerde uyumluluk ya da çalışılan kurumlarla bireylerin değer uygunluğudur. Bireyler ve örgütleri arasındaki daha yüksek değer uyumunun, birey için daha olumlu subjektif deneyimler ve örgüt için ise daha yüksek performans ile ilişkili olduğu hususunda araştırmacılar ikna olmuştur.²⁸⁴ Son dönemlerde yapılan araştırmalar, birey-örgüt uyumu ile örgütsel kimlik, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve iş performansı arasında ilişki olduğunu göstermektedir.²⁸⁵

2.4.2. Birey-Örgüt Uyumsuzluğunun Sonuçları

Uyum yeterliği ve uyuma yönelik güdülenmesi yüksek olan işgören, örgütte uyum sorunlarının pek çoğunu çözer ve örgüte uyumunu, huzurunu bozmayacak düzeyde sağlar. Uyumsuzluk kaynaklarıyla başa çıkamayan işgören, ya örgütte uyum sorunlarıyla birlikte yaşar ya da ilk fırsatta örgütten ayrılır. Örgütten ayrılamayan ama uyum sorunlarıyla birlikte yaşayan işgören, şu tepkilerden birini ya da birkaçını birden yapar. 1)Uyum mekanizmalarından birini ya da birkaçını birden geliştirir; (a)

²⁸³ Michael J.Morley, **Person-Organization Fit**, University of Limerick, Journal of Managerial Psychology, Vol.22, No.2, Emerald Group Publishing Limited, 2007, S.111

²⁸⁴ Min-Ping Huang, Bor-Shiuan Cheng, Li-Fong Chou, **Fitting in Organizational Values The Mediating Role of Person-Organization Fit between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes**, International Journal of Manpower, Vol 26, No 1, Emerald Group Publishing Limited, 2005, S.39

²⁸⁵ Mark van Vuuren, Bernard P.Veldcamp, Menno D.T.de Jong, Ervin R.Seydel, **The Congruence of Actual and Perceived Person-Organization Fit**, Int.J.of Human Resource Management, Routledge Group, 2007, S.1737

Uyumsuzluğa yol açan gerçekleri yadsıyarak (denying reality) uyumsuzluğunu bastırabilir (repression) (b) Gerçekleri çarpıtarak (distorting reality) kendini aldatabilir (deception) (c) Gerçeklerden çekilerek (escape by retreating from reality) uyumsuzluğa teslim olabilir (surrender) (d) Gerçeklere saldırarak gerçeklerden kaçabilir (escape by attacking reality) (e) Gerçeklerle uzlaşabilir (compromising with reality) 2) Uyumsuzluğu hırsla dönüştürebilir; Uyumsuzluğun verdiği huzur yoksunluğu, işgöreni yüksek makamlara tırmanma, ödül kazanma, daha çok ödeme alma gibi erk ve ekonomik yarar savaşımına sürükleyebilir. İşgören yaptıklarını abartarak kendini övebilir ve çok yüksek değer görebilir. 3) Uyumunu başka örgütlerde arayabilir; İşgören, doğal kümelere, derneklere, sendikaya ve benzerlerine girerek örgütteki uyumsuzluğunu buralarda gidermeye çalışabilir. 4) Örgüte karşı umursamazlık (indifference) geliştirebilir. 5) Örgüte yabancılaşabilir.²⁸⁶

Birey-örgüt uyumunun gerçekleştirilemediği örgütlerde işgörenler yalnızlık, yabancılaşma, umursamazlık gibi davranışlar sergilerken, örgütte stres, çatışma, devamsızlıklar, işgören devri gibi sonuçlar sözkonusu olacaktır. Bu sonuçlardan stres, çatışma ve işgören devri aşağıda ele alınmıştır.

2.4.2.1. Stres

Örgütte birey-örgüt uyumunun bulunmaması halinde işgörenlerin hissedecekleri en önemli sonuçlardan biri iş ortamındaki gerginlik ve bunun beraberinde getirdiği strestir.

Psikolojik stres'in yapısı, fiziksel ortamın insanların huzurunu nasıl etkilediğini anlamak bakımından yararlı bulunmaktadır. Psikolojik stres, organizmanın uyum kapasitesini zorlayan ya da aşan çevresel taleplere gösterilen davranışsal ve psikolojik reaksiyonlarla ilgilidir. Bu talepler, stres yaratanlar (stressors) olarak adlandırılır.²⁸⁷

²⁸⁶ Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, 2004, s.358-359

²⁸⁷ G.W.Evans, *Crowding and Other Environmental Stressors*, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science, Elsevier Science Ltd, 2001, S.3019

Gerçekte, çalışma hayatında gerginlikler kaçınılmazdır. Ancak, bir dereceye kadar olumlu fonksiyonları da bulunan aşırı gerginlikler zaman zaman işin arzu edilmeyen bir parçası olmaktadır. Aşırı gerginlik ve stres, örgüt üyelerinin etkili ve verimli olmalarını yakından ilgilendirmektedir.²⁸⁸

Örgüt içindeki ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı olması bireyin işle ilgili sorunlarını bir ölçüde azaltacaktır. Buna karşın olumsuz ilişkiler, yetki ve sorumluluk dağılımındaki güçlükler, davranışların kısıtlanması, amaçlarla çatışan politikalar örgüt içinde önemli stresler oluştururlar. Bireyler bir insan olarak çalıştığı iş yerine ait olma duygusuna sahip değillerse işyerine duydukları güveni kaybederler. İletişim kanallarının iyi çalışmaması, informel iletişimin yaygın olması, tahmin ve dedikodulara dayanması örgütün iç ortamını etkiler, bu da stres olarak çalışanlara yansır. Ayrıca, French ve Caplan, insanların astları ve üstleri ile ilişkilerinin kalitesinin örgütle ilgili önemli bir gerilim kaynağı olarak tanımlamışlardır.²⁸⁹

İş stresi araştırmalarına ilk önemli katkıyı sağlayan araştırmalar Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsünde 30 yıldan fazla bir süre önce yapılan çalışmalara dayanmaktadır. İş-ortam uyumu (person-environment fit) olarak adlandırılan teorik konsept, bu araştırmalara yol göstermiştir. Bu modelde, işte yaşanan stresin kavramsal çerçevesi, iki yol ile oluşturulmuştur; ilki, kişinin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli desteği sağlayamayan iş ortamlarındaki tecrübe; ikincisi ise, kişinin yeteneklerinin, destek alması için gereksinim duyulan talepleri karşılamada yetersiz kalması. Her iki durum da, ihtiyaçlar, işgörenin kabiliyetleri ve talepler ya da iş ortamındaki fırsatlar arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır.²⁹⁰

Farklı bir bakış açısından stres'i ele alacak olursak, Eren'e göre stres, esasen, "bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda

²⁸⁸ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikler**, Timaş Yay., İstanbul, 1992, s.219

²⁸⁹ Özkalp ve Kirel, **Örgütsel Davranış**, 2001, S.441

²⁹⁰ J.Siegrist, **Stress at Work**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001, S.15176

vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak sözkonusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesidir.”²⁹¹

Gerginliği bertaraf edememe, bir engel dolayısıyla hedefe erişememe durumlarında hayal kırıklığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumda kişi dokuz uyum davranışından birini gösterecektir; 1) Saldırganlık; Eşya ve insanlara karşı öfke ve kızgınlık, sözle veya fiziksel olarak hücum ve tahrip edici davranışlar 2) Geri Dönüş; Hareketlerde daha az olgunluk, çocuksu davranışlar, hisler ve heyecanların kontrol altına alınamaması 3) Çekilme ve Kaçma; Amaca ulaşmayı engelleyen faktörlerin gücünü kabul edip, fiziksel çevreyi terk etme veya aynı çevrede yaşamakla beraber engelleyen faktörlerle teması ve ilgiyi kesme halleri 4) Bilinçaltına Alarak Bastırma; Birey sosyal değerler ve yasaklarla çatışma halinde bulunan ihtiyaç ve isteklerini unutmak zorundadır 5) Rasyonelleştirme; Herhangi bir engelleme durumu karşısında bir kimse kendi gücünün farkına vararak, elde edemediği bir hedefi daha az cazip görmeye çalışacak; elde edebileceği diğer hedeflere yönelerek daha akılcı hareket etmiş olacaktır. 6) Kendini Teselli ve Kabahati Başkalarına Yükleme; Birey, başarısızlıkların suçunu başka kişi ya da eşyalara yükler. 7) İç Kapanma; Burada dünya gerçeklerinden ve hoş gitmeyen olaylardan kaçınma sözkonusudur. 8) Kadercilik; Engellerle karşılaşmış ve zayıf kalmış insanlar, hayal kırıklığı karşısında ya bir gün sıranın kendilerine gelişi güçlükleri yeneceklerini düşünür veya herkesin sırasıyla güçlü dönemleri yanında zayıf dönemleri de olabileceğini kabullenir. 9) Tekrarlı Sabit Davranışlar; Birey denediği ve fakat başarılı olamadığı davranışı tekrar tekrar denemektedir.²⁹²

Bireyin yaşadığı stres ve karşılaştığı tehlikelerde sahip olunan kişilik tipinin etkileri konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları, stres yaratan çevresel etmenlere karşı gösterilen tepkilere göre bireylerin sahip oldukları kişilikleri A ve B olmak üzere iki tip şeklinde ortaya çıkabileceğini ortaya koymuştur. A tipi kişilik, sabırsız, çok hareketli, saldırgan, devamlı yarış halinde olan, çok çeşitli faaliyetlerle uğraşan ve kendini yoğun baskı altında hisseden bir kişilik olarak nitelendirilir. B tipi kişilik ise, daha az baskı ve çatışma içindedir;

²⁹¹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 2001, s.292

²⁹² Eren, a.g.e., s. 430-432

acelecilik ve karmaşıklık gibi konulara meydan vermez, zamanı iyi kullanır ve işte daha az yarış halinde bulunur. A tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine daha çok yükselebilmelerine karşı, en başarılı tepe yöneticilerinin B tipi kişiler arasından çıktığı araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bir karar verirken sakin ve rahat olmak başarıyı ve verimliliği artırmaktadır.²⁹³

Birey-örgüt uyumu çalışmalarının merkezini, birey ve örgütsel çevre'nin belirli özellikleri arasındaki etkileşimini ortaya çıkarmak oluşturur. Esas olarak, literatürde birey-örgüt uyumu, kişinin özellikleri ile örgütünkiler arasında bir ahenk olduğu zaman uyumun meydana geleceğini öne sürmektedir. Aksi halde, bireyin özellikleri ile örgütün mutlak değerleri çakışmadığında bir uyumsuzluk durumu doğar. Pervin araştırmasında, bireyin özellikleri ile örgütün özellikleri arasında bir çakışma olması halinde performans ve memnuniyetin yüksek, stres'in düşük olacağı kuramını oluşturmuştur.²⁹⁴

Kristof, bütünleştirici (supplementary) uyum ile bir çok işgören tavır ve davranışı arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir. Saks ve Ashforth'a göre, bütünleştirici uyum ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işe katılma arasında pozitif ilişki söz konusudur. Vancouver ve Schmitt ise, bütünleştirici uyum ile stres ve işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir.²⁹⁵

2.4.2.2.Çatışma

Uyumsuzlukla birlikte örgüt içinde çatışmalar baş gösterecektir. Organizasyon üyelerinin tam ve açık biçimde iletişim kurmaları, birlikte çalışmaktan doyum sağladıkları ve kendiliğinden koordine oldukları durum, "uyum"u; koordinasyon güçlüğü'nün, etkin olmayan iletişim sürecinin ve doyumumsuzluğun yaşandığı durum ise "çatışma"yı temsil etmektedir.²⁹⁶

²⁹³ Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 2010, s.299-300

²⁹⁴ Keith H. Brigham, Julio O.De Castro, Dean A.Shepherd, **A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands**, Baylor University, ET&P Blackwell Publishing Limited, 1042-2587, 2007

²⁹⁵ Chad W.Autry, Anthony R.Wheeler, **Post-hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue-Collar Employees**, Journal of Managerial Issues, Vol 17, Number 1, 2005, S.60

²⁹⁶ Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, 2001, s.241-242

Çatışma (conflict), iki veya daha çok insan arasında uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Örgütlerde kişiler ve gruplar uyum içinde çalışabilirler; ancak bazı durumlarda bu uyum kaybolabilir ve çatışma başlar. Özellikle sorun çözmede değişik fikirlerin olması, herkesin kendi fikrinde ısrar etmesi çatışma yaratabilir.²⁹⁷

Çatışma, gruptaki sosyal ilişkilerin yoğunluğundan doğan bir etkinliktir. Çünkü, ilişkilerin yoğunluğu bireye baskı yapar ve onu çeşitli çatışmalara sürükler. Ayrıca farklı görüşler ortaya atıldıkça kutuplaşma artar ve çeşitli farklılaşmalar derinleşir. Bu sebeple çatışmayı azaltmak için bireyler arası ilişkilerin yoğunluğunu azaltmamız gerekir.²⁹⁸

Organizasyonlardaki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür; 1) Fonksiyonel Olmayan Çatışma; İşletmeyi, amaçlarına ulaşmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı, formal organizasyonun yapısının yetersizliğine işaret eder. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelenmek mümkün değildir. 2) Fonksiyonel Çatışmalar; Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir. Dolayısıyla bu sorunların yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlar. Ayrıca organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.²⁹⁹

İnsanlar gün boyunca farklı kişilerle, farklı ortamlarda ve farklı sürelerde etkileşime girerler. Etkileşimde bulunan kişiler, o anda aralarında cereyan eden etkileşimin niteliğinden memnun olabilirler ya da memnun olmayabilirler. Kişilerarası sorunlar, etkileşimde bulunan taraflardan en az birinin, mevcut etkileşim biçimi ile ideal etkileşim biçimi arasındaki farkı algıladığı, bu fark yüzünden gerginlik hissettiği, gerginliği ortadan kaldırmak için girişimlerde bulunduğu, ancak

²⁹⁷ Özkalp ve Kirel, **Örgütsel Davranış**, 2001, S.387

²⁹⁸ Ergün Yıldırım, **Kişisel Gelişimin Sosyolojisi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, S.80

²⁹⁹ Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 2001, s.535

girişimlerinin engellendiği bir durum olarak tanımlanabilir. Sorunlar, kişisel ve toplumsal yaşamımızı geliştirmeye yönelik girişimlerin itici gücüdür. Önemli olan herhangi bir sorun çıkmaması için çalışmak ya da sorunlardan kaçınmak değil, sorunların üstesinden gelebilmektir.³⁰⁰

Anlaşmazlıklara görüşme yoluyla etkili bir çözüm yolu bulmanın ilk adımı, tarafların hemen hemen eşit güçlerde olduğunun ortaya konulmasıdır. Bunun yanında, tartışmacıların, her iki tarafın anlaşmazlığı farklı olarak değerlendirdiğini ve bu yüzden doğru veya yanlış, haklı veya haksız gibi kavramları kullanmanın faydalı bir yaklaşım olmayacağını kabul etmesi gerekir. Bir tartışmacı, kendini haklı olarak gördüğünde, bu karşı tarafın haksız olduğu anlamına gelir ve tartışma stratejisi karşı tarafı haksız olduğuna ikna etmeye yönelir. Haklı ve haksız kavramları bir kenara bırakmak, soruna çözüm bulma yolunda ilerlemeye başlanmasını kolaylaştırır.³⁰¹

Katz ve Kahn iki sistemden (kişiler, gruplar, örgütler) birinin diğerini bazı sonuçlara zorlama ya da önleme eğilimine girmesi halinde çatışmanın ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Son zamanlarda araştırmalar, çoğunlukla, işlevsiz çatışmaları, çatışma ilişkisi ile ilişkilendirmektedir., Ortaklık yapısı, ailevi geçimsizlikler, kardeş rekabeti, kimlik çatışması vb sosyopsikolojik unsurlardan ağır bir biçimde etkilenen aile şirketleri çatışmaya karşı dayanıksızdır. Sonuç olarak çatışma, yönetimle ilgili olarak örgüt lehine davranışları yok etmektedir. Güven, karşılıklı özveri, karşılıklı anlaşma, finansal olmayan aile hedefleri gibi yönetim davranışlarından uzaklaşan aile firmaları, çatışmaya eğilimli hale gelir.³⁰²

Sosyo-demografik faktörlerden yaş, bir örgütte işe yeni başlayan ancak bilgi düzeyi oldukça iyi ve kıvrak zekalı bir bireyin kıskanılması olarak ortaya çıkabilmektedir. Diğer taraftan aynı bireyin diğer çalışanlara karşı çeşitli şekillerde (mimik, davranış, söz, dedikodu gibi) kendisinin üstün olduğunu ispatlamaya çalışması da diğer çalışanlarca genellikle hoş karşılanmayabilecektir. Bazı

³⁰⁰ Selahaddin Ögülmüş, **Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.9-10

³⁰¹ Jandt, **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**, 2002, s.54-55

³⁰² Esra Memili, Tim Barnett, **Non Family Employees' Perceptions of Person-Organization Fit and Voluntary Turnover in Family Firms**, Mississippi State University, Academy of Management, S.3

durumlarda ise, yaş olarak daha genç çalışanların yaratıcı fikirlerinin örgüt için daha doğru ve sağlıklı olduğunu ortaya koymaları yönetici ya da diğer çalışanlar tarafından adeta “sen söyledin ama neyse” gibi bir tavır içinde mecburen kabul edilebilmektedir. Dahası işe yıllarını vermiş ileri yaştaki çalışanlar, kendilerinin o konuda son noktaya geldiklerini ve artık işin geliştirilmesi için daha iyi bir fikrin olamayacağını düşünebilmektedir. Bazen de kimi yöneticiler genç yaştaki tecrübe düzeyi düşük kişileri sözde yanlarına çekerek (genç insanlarda çalışma ve yükselme arzusu yöneticiye yakınlaşma hevesini tetiklemektedir) örgütte kasıtlı bir çatışma ortamı yaratmakta, ancak kendisi herkesle iyi olabileceğini düşünmektedir. Bu davranışın sonucunda da çatışma ortaya çıkmakta ve yönetici öne çıkarak bir baba tavrı ile sorunları çözmekte ve diğer çalışanlara “bakın ben olmasam bu kurum yönetilemez ve kargaşa doğar” gibi rasyonel olmayan fikirleri üstü kapalı da olsa verebilmektedir. Bu yöneticilerin kontrollü gerilim stratejisi kapsamında, hedef birey ya da grubu sürekli gerilim altında tutmak için sistemli olarak psikolojik bir şiddet uyguladıkları da görülebilmektedir. Burada amaçlanan baskı altındaki bireyin hata yapmasına çalışmaktır. Yukarıda ortaya konan ve yaşla ilgili olarak ortaya çıkan davranışlar doğal olarak ego tatminine yönelik bir yapıda örgütte çatışma ortamı yaratmakta ve performansı düşürmektedir.³⁰³

Çatışma, iki ya da daha fazla seçenekten birisini tercih etme durumuyla karşı karşıya kalındığında ortaya çıkan görüş ayrılığı olarak düşünüldüğünde, örgüt yaşamında sadece kaçınılmaz olmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelir. Gelenekçi örgüt kuramcıları, çatışmayı örgüt açısından yıkıcı olarak görmüşler ve örgütün sağlığına kavuşması için çatışmalardan arınık olması gerektiğini savunmuşlardır. Davranışçı örgüt kuramcıları ise, bütün çatışmaların örgüt için yıkıcı olmadığını, bazı çatışmaların, örneğin grup çatışmalarının, toplumsal bir işlevi yerine getirdiğini düşünmüşlerdir. Bu görüşe göre çatışma, bütün grup ve örgütler için doğal ve kaçınılmazdır. Etkileşimci görüş, davranışsal görüşten farklı olarak, sadece çatışmayı kabul etmekle kalmaz; son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir grubun, değişim ve yeniliklere karşı

³⁰³ Nezih Metin Özmutaf, **Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007, s.52

duyarsız olacağını söyleyerek, gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur. Bu arada, durumsallık kuramı'nın işaret ettiği biçimde, bir çatışma'nın bütün ortam ve zamanlarda aynı sonucu vermeyeceği unutulmamalıdır. Yani, bir grup yada örgüt için son derece işlevsel ve yapıcı olan bir çatışma, bir başka grup ya da örgüt için son derece işlevsiz ve yıkıcı olabilir.³⁰⁴

Yaratıcılığın temelinde şu andaki gerçekliğiniz ile varmak istediğiniz yerin vizyonu arasındaki yaratıcı çekişme yer alır. Vizyonunuz ve şu andaki gerçekliğiniz arasındaki fark, yaratıcı çekişme (yaratıcı gerilim-creative tension) olarak tanımlanabilir. Yaratıcı çekişmeyi çözenin iki yolu vardır. Bir tanesi bu vizyondan vazgeçmektir. Bu yolla, çekişme de ortadan kalkar. Elbette, eğer sizin çekişmeleri çözümlene yolunuz bu ise, kendinize olan saygınız ve güveniniz de sarsılabilir. İkinci yol, şu anki gerçekliği bu vizyon ile uyumlu hale getirmektir. Bu teknik, yaratıcı yaklaşımı olanların tercih ettiği bir yoldur.³⁰⁵

Örgütler için çatışmanın neden fonksiyonel olabileceğine ilişkin üç sebep ileri sürülmüştür. İlk olarak, bir örgütte gerilim (tension) eksikliği varsa, bu durum bir can sıkıntısı ve gevşemeye yol açabilir; tersi durumda ise belli bir miktarda çatışma yaratıcılığı harekete geçirebilir. İkinci olarak, birbiriyle çekişme halindeki önceliklerin varlığı, ve bu sebeple ortaya çıkan muhalif fikirler, örgütsel problemler için daha iyi çözümler üretilmesini sağlayabilir. Üçüncü olarak, çatışma çözümlerini işletmeniz halinde, agresif yöntemler tahrip edici olmayabilecektir. Thomas bunlara ilave olarak, örgütlerin bu yolla hakkaniyet problemlerini tanımlayabileceğini, çatışmanın organizasyon içi güç dengesizliklerini ortaya çıkarabileceğini, başkalarıyla olan çatışmalarda tüm örgüt üyelerinin birleşmesi ile iç kaynaşmanın sağlanabileceğini ifade etmiştir.³⁰⁶ Birey-örgüt değer uyumu, aynı zamanda olumsuz etkilere de sahip olabilecektir. Örneğin, son derece yüksek düzeyde birey-örgüt değer uyumu, yüksek düzeyde uyumluluk ve homojenliğe

³⁰⁴ Cevat Elma, Kamile Demir, **Yönetim'de Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayıncılık**, Ankara, 2000, s.218-229

³⁰⁵ Barbara J.Braham, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Çev.Ali Tekcan, RotaYayınları, İstanbul, 1998, s.86

³⁰⁶ S.Clegg, G.Sewell, **Conflict: Organizational**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd, 2001, S.2550

yolaçacaktır. Bu durumda örgüt ve üyeleri daha az yenilikçi ve çevredeki değişikliklere uyum sağlamada daha beceri yoksunu olabileceklerdir.³⁰⁷

2.4.2.3.İşgören Devri

Birey-örgüt uyumunun gerçekleştirilememesinin sonuçlarından en göze çarpanı ise işgören devri olarak ifade edilebilir. Çalışanlar, örgütleriyle belirli bir uyum düzeyini elde edememişlerse stres ortaya çıkacak; birey, örgüt içi çatışmaların bir tarafı haline gelecek, üstelik çatıştığı diğer çalışanlar değil de örgütün kendisi, yani örgüt kültürel değerleri ise bir süre sonra örgüt sözkonusu birey için yaşanılmaz bir mekan haline gelecektir. Bu durumda bireyin, ya örgüt tarafından iş akdi feshedilerek ya da kendisi işten ayrılmayı tercih ederek örgüt ile ilişkisi kesilmiş olacaktır.

İşgören devri (turnover), belirli bir dönemde işten ayrılanların toplam sayısı olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik açıdan ele alındığında, işgücünün işletmeler arasında ve bölgeler arasında iş değiştirme hareketine (emek seyyaliyeti) denilmektedir.³⁰⁸

İşgören devri, ayrılanın yerine personel yerleştirmenin maliyeti (eğitim vb) çok yüksek olduğundan önemli bir kriter olarak dikkate alınmaktadır. Aynı zamanda, özellikle kilit personelin örgütü terketmesi yıkıcı olabilir ve örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyebilir.³⁰⁹

İşgören devrinin maliyetlerine ilişkin olarak üç ana unsurdan söz edilebilir; 1) Personel Alımı (Staffing); Personel alma ve yerleştirmeye ilişkin başlangıçta yapılan maliyetlere ilave olarak örgüt, ayrılanın yerine yenileri koymak için benzer miktarları tekrar harcamak zorunda kalacaktır. 2) Boşluk (Vacancy); Personelin işletmede çalışmadığı süre, potansiyel iş kayıplarına ve verim düşüklüğüne yol açar. 3) Eğitim

³⁰⁷ Ji Li, **The Interactions Between Person-Organization Fit and Leadership Styles in Asian Firms an Empirical Testing**, Int.J.Human Resource Management, Routledge Group, 2006, s.1689

³⁰⁸ Şimşek, Akgemci ve Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2008, s.279-281

³⁰⁹ W.C.Borman, **Performance Evaluation in Work Settings**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd, 2001, S.11238

(Training); Çalışanlar, işe başlar başlamaz yüzde yüz verimle çalışmazlar. Bu sebeple eğitim, oryantasyon ve gelişim için zaman ve kaynak yatırımına ihtiyaç olacaktır.³¹⁰

Farklı bir bakış açısıyla Williams'a göre, her çeşit işgören devrinin örgütler için kötü olacağı doğru değildir. Bazı işten ayrılmalar, örgüt için iyi de olabilecektir. Fonksiyonel işgören devri (functional turnover), düşük performanslı çalışanların işten ayrılmayı tercih etmesidir. Böyle bir işgören devri, örgüte düşük performanslı işgörenin yerini yüksek performanslı bir işgörenle değiştirme fırsatı vermiş olacaktır.³¹¹

Birey-örgüt uyumu araştırmaları, örgütlerdeki işgören tavır ve davranışlarını anlamaya çalışan araştırmacıların artmasında anahtar faktör olmuştur. 2003'te yaptıkları araştırmalarında Verquer, Beehr ve Vagner, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel bağlılık gibi işgören davranışları ile birey-örgüt uyumu arasında bir ilişki bulmuştur. Benzer biçimde, 2006'da yaptıkları araştırma ile Hoffman ve Woehr de, birey-örgüt uyumunun iş performansı, kurumsal vatandaşlık davranışı ve işgören devri gibi davranışsal sonuçlar ile ilişkili olduğunu kanıtlamışlardır.³¹²

Ampirik bulgular ve araştırmacıların örgütlere tavsiyeleri açıktır. Birey-örgüt uyumundaki artış, iş doyumunu artıracak ve işten ayrılma eğiliminin azalmasına yol açacaktır. Son dönemlerde yapılan iki araştırma bu ilişkinin doğruluğunu desteklemektedir. Verquer, yönettiği bir birey-örgüt uyum araştırmasında, iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimini ölçmüş ve birey-örgüt uyumu ile olan ilişkilerini tespit ederek yayınlamıştır. Kristof-Brown da araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmış; ancak iş doyumunu ile birey-örgüt uyumu arasında güçlü bir ilişki tespit ederken, işten ayrılma eğilimi ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin daha zayıf olduğunu tespit

³¹⁰ Matthew O'Connell, Mei Chuan Kung, **The Cost of Employee Turnover**, Industrial Management, 2007, S.15

³¹¹ Williams, **Management**, 2000, s.593

³¹² Stefaan De Clercq, Johnny R.J.Fontaine, Frederik Anseel, **In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person-Organization Fit**, Ghent University, The Journal of Pshychology, Heldref Publications, 2008, S.278

etmiştir. ³¹³ DelCampo yaptığı araştırmada, birey-örgüt uyumunun düşük olduğu örgütlerde işgören devrinin yüksek olacağını ortaya koymuştur. ³¹⁴

2.4.Birey Örgüt Uyumu Üzerine Yapılan Araştırmalar

Çok sayıda araştırmacı, birey-örgüt uyumu ile bağlılık, iş doyumunu, stres, verimlilik, işten ayrılma eğilimi vb ilişkisi üzerine çalışmalar yapmış ve araştırma sonuçları yayınlanarak literatürdeki yerini almıştır. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda ele alınmaktadır.

2.4.1.Ambrose vd.’nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları

Ambrose vd., orta büyüklükteki özel üniversitelerin Aile İşletmeleri Merkezi ile, büyük kamu üniversitelerinin Girişimcilik Merkezlerinden elde ettiği yetmişüç firma üzerinde yaptıkları araştırmalarında; birey-örgüt etik değer uyumunun iş doyumunu ile ilişkisini zayıf, örgüte bağlılık ile ilişkisini güçlü ve işten ayrılma eğilimi ile ilişkisini orta düzeyde tespit etmişlerdir. ³¹⁵

2.4.2.Westerman ve Cyr’in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları

Örgütüyle aynı değerlere inanan işgörenin örgütüne bağlılık hisleri geliştirmesi anlaşılır bir durum teşkil eder. Araştırma sonuçları, uyum düzeyi yüksek çalışanların bağlılık düzeylerinin de yüksek olacağını göstererek bu görüşü kanıtlamaktadır. Benzer görüşler, çeşitli araştırmacılar tarafından da kanıtlanmıştır. Westerman ve Cyr, ABD’de 6 ayrı firma ve 105 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, bütünleştirici uyum ve ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu ile iş doyumunu, bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasında güçlü ilişki tespit etmiştir. ³¹⁶

³¹³ Anthony R Wheeler, Vickie Coleman Gallagher, Robyn L.Brouer, Chris J.Sablynski, **When Person-Organization (Mis)Fit and (Dis)Satisfaction Lead to Turnover The Moderating Role of Perceived Job Mobility**, Journal of Managerial Psychology, Vol 22, No 2, Emerald Group Publishing Limited, 2007, S.204

³¹⁴ Robert G.DelCampo, **The Influence of Culture Strength on Person-Organization Fit and Turnover**, University of New Mexico, International Journal of Management, Vol 23, No, 3, 2006, S.468

³¹⁵ Ambrose vd., **Individual Moral Development and Ethical Climate**, 2007, s.328

³¹⁶ James W.Westerman, Linda A.Cyr, **An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories**, International Journal of Selection and Assesment, Volume 12, Number 3, Blackwell Publishing Limited, 2004, S.252

2.4.3.Chuang ve Shen'in Birey-Örgüt Uyumu Araştırmaları

Çinli Chuang ve Shen ülkelerinde yaptıkları araştırmada, birey-örgüt uyumunun düşük olması halinde işgören devrinin yüksek olacağını tespit etmişlerdir.³¹⁷

2.4.4.Arthur Jr'in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları

Arthur Jr vd de, birey-örgüt uyum ile iş performansı arasında zayıf da olsa bir ilişki tespit etmiştir.³¹⁸

2.4.5.Aumann'ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları

Aumann, araştırmasında yabancı bir ülkede göçmen olarak başarılı biçimde yaşamaya katkı sağlayan faktörleri anlamak için bir birey-örgüt uyum çerçevesi çizmeye çalışmıştır. Algılanan genel uyum hali, karşılıklı kültürel uyum, iş doyum ve işten ayrılma eğilimi dahil olmak üzere göçmenlerin başarılı sonuçlar elde edebilmelerinde önem arz etmektedir. Aumann, verilerini Amerika'da halihazırda faaliyet gösteren firmalarda çalışan 165 göçmenden elde etmiştir. Sonuçlar göstermiştir ki, değerlerdeki uyum, göçmenlerin iş doyum ve işten ayrılma eğilimleri ile doğrudan ilgilidir.³¹⁹

2.4.6.Brigham Vd'nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları

Araştırma kitlesini küçük ölçekli yüksek teknoloji firmalarının 159 sahip-yöneticisinin oluşturduğu araştırma, bireyin özellikleri ile firmanın özellikleri arasındaki ilişki ile bunların bireylerin iş doyum ve işten ayrılma eğilimi gibi bireysel tutumlarına etkisini ele almaktadır. Sonuçlar, bireysel karar verme tarzları

³¹⁷ Aichia Chuang, Chi Tai Shen, **Leader-Member Relationship: The Mediation and Moderation Effects of Person-Environment Fit in Chinese Culture**, Academy of Management Proceedings, S.7

³¹⁸ Arthur Jr vd., **The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making an Assesment of It's Criterion-Related Validity**, 2006, s.797

³¹⁹ Aumann, **Being A Stranger in a Strange Land**, 2007, s.3

ile örgüt yapısı arasındaki etkileşimin; iş doyumunu, işten ayrılma eğilimi ve işgören devri ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.³²⁰

2.4.7.Bright'ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları

Bright (2007), çalışmasında, yapısal eşitleme modelini kullanarak, birey-örgüt uyumunu, kamu çalışanlarının performanslarını kendi kendilerine raporlamaları ve kamu hizmeti motivasyonu (PSM-public service motivation) arasındaki ilişkiyi aracılık edip etmediğini incelemiştir. Üç kamu kuruluşundan gelişigüzel seçilen 205 kamu çalışanı üzerinde yapılan örneklemede, PSM ile performans arasında herhangi bir ilişki tespit edilemese de; bulgular, Bright'ın birey-örgüt uyumu artarsa performansın da artacağına ilişkin hipotezini destekler bir sonuç ortaya koymuştur.³²¹

2.4.8.Elfenbein ve O'Reilly III'nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları

Elfenbein ve O'Reilly III (2007), ABD'nin kuzeydoğusunda faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kamu kurumlarından 114 üyenin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, bireylerin gruptaki diğer çalışanlarla değerlerde uyumluluk üzerine kurulu bir birey-kültür uyumunu yakalaması halinde performansın da yüksek olacağı sonucuna ulaşmışlardır.³²²

2.4.9.Guan ve Wu'nun Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları

Guan ve Wu (2008), Çin'li girişimcilere, Birey-örgüt uyumunun pozitif etkilerini göstermek amacıyla yaptıkları araştırmada, değer faktörlerinde uygunluk esaslı birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma eğilimi arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.³²³

³²⁰ Brigham Vd., **A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands**, 2007, s.29 ve 39

³²¹ Bright, **Does Person-Organization Fit Mediate Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees**, *Review of Public Personnel Administration*, 2007, s.361 ve 373

³²² Elfenbein ve O'Reilly III, **Fitting in The Effects of Relational Demography and Person – Culture Fit on Group Process and Performance**, 2007, s.116 ve 126

³²³ Pei-lan Guan, Xiao-jun Wu, **Study on the Turnover Intention of Knowledge Employees Influenced by Person-Organization Fit**, IEEE Computer Society, Hubei, 2008, S.539

2.4.10.Yong-qing'in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Yong-qing (2008), yaptığı araştırmada, hem birey-örgüt uyumu hem de birey-iş uyumu ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiş, her iki uyum türünün de iş doyumunu üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu tespit etmiştir. Elde ettikleri sonuçlardan biri de diğer değişkenlerin de dikkate alınması halinde, birey-iş uyumunun işdoyumunu üzerindeki etkisinin birey-örgüt uyumunun iş doyumunu üzerindeki etkisine nazaran daha fazla olduğudur.³²⁴

2.4.11.Xie ve Yan'ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları

Xie ve Yan (2007), yaptıkları araştırmada, birey-örgüt uyumu ile hizmet performansı arasında önemli bir korelasyon tespit etmişlerdir.³²⁵

2.4.12.Erdogan Vd.'nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırmaları

Erdogan vd. (2002)'in, İstanbuldaki kamuya ait otuz ayrı lisede görev yapan öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada, birey-örgüt uyumunun iş doyumunu ile güçlü bir ilişkisinin varlığını ortaya koymuşlardır.³²⁶

2.4.13.Hampton-Farmer'in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Hampton-Farmer'in (2007), bir lastik kalıp imalat işletmesinde yaptığı “değer yaratma ve değerlere uyum sağlama” konulu doktora tezine göre, örgütsel değerlerin pekişmesini ve örgüt üyelerinde iş doyumunu sağlayan normlar, işgörenin elde tutulmasına öncülük etmektedir. Bu sayede, işinden memnun çalışanlar, örgütüne karşı bağlılık duygularını geliştirir; işgören devrinin ve devamsızlığının azalmasına yardım eder ve örgütün zaman ve kaynaklarında tasarruf sağlanmış olur. Yüksek iş doyumunu ayrıca, performans ve verimlilikte de artış sağlayacaktır.³²⁷

³²⁴ Xiong Yong-qing, **A Dynamic Management Model of Job Satisfaction Based on Fit Theory**, IEEE, 2008, S.5

³²⁵ Xiaoyun Xie, Jim Yan, **P-O Fit as an Alternative Predictor of Employee Service Performance: Do Shared Cognitions Matter**, NSFC Project, 2007, S.6566

³²⁶ Erdogan vd., **Person-Organization Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange**, 2002, s.5

³²⁷ Hampton-Farmer, **Creation and Adaptation of Norms in a Tire-Mold Manufacturing Organization**, 2007, S.115

2.4.14.Herrbach ve Mignonac'ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Herrbach ve Mignonac (2007), çalışmalarında etik değer uyumunun bir yönetici grubunun tavır ve davranışları üzerindeki etkisini araştırma konusu yapmıştır. Sonuçlar, genel bir uyum noksanlığını ortaya koymuş olsa da; örgütsel etik değerlerin, örgütsel bağlılık, iş doyumu, usul adaleti, uyum davranışları ve işten ayrılma eğilimi gibi sonuçlarla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.³²⁸

2.4.15.Huang Vd.'nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Huang vd. (2005), yaptıkları araştırmada, birey-örgüt uyumunun üç işgören davranışı üzerinde pozitif yönde güçlü ve benzersiz bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunlar, iş için ekstra rol davranışları, iş doyumu ve örgütsel bağlılık'tır.³²⁹

2.4.16.Ji Li'nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Ji Li (2006), çalışmasında, birey-örgüt uyumu ile lider davranışları arasındaki etkileşimi ve hem birey-örgüt uyumu hem de lider davranışlarının işgörenlerin motivasyon, güven ve bağlılık düzeyleri üzerinde yarattığı etkiyi araştırma konusu yapmıştır. Çalışmada iki önemli konuya değinilmektedir; 1) Lider davranışlarının birey-örgüt uyumu üzerinde bir etkisi var mıdır? ve 2)Lider davranışları ve birey-örgüt uyumunun işgören performansı üzerinde bir etkisi sözkonusu mudur? Sonuçlar, Doğu Çin firmaları arasında, etkileşimci ve takım bazlı lider davranışlarının birey-örgüt değer uyumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu; ayrıca işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven, motivasyon ve bağlılık üzerinde de etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.³³⁰

³²⁸ Olivier Herrbach, Karim Mignonac, **Is Ethical P-O Fit Really Related to Individual Outcomes A Study of Management-Level Employees**, Business & Society, Volume 46, Number 3, Sage Publications, Bordeaux, 2007, S.304

³²⁹ Huang vd., **Fitting in Organizational Values The Mediating Role of Person-Organization Fit between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes**, 2005, S.43

³³⁰ Ji Li, **The Interactions Between Person-Organization Fit and Leadership Styles in Asian Firms an Empirical Testing**, 2006, S.1689 ve 1704

2.4.17.Lovelace ve Rosen'in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Lovelace ve Rosen (1996), yaptıkları araştırmada, beyaz erkek yöneticilere göre; beyaz kadın, Afrika kökenli ve Latin Amerika kökenli yöneticilerin örgütsel uyuma bakış açılarının bir karşılaştırmasını yapmışlardır. Sonuçlar, Afrika kökenli yöneticilerin diğer gruplara göre daha düşük bir uyum düzeyine sahip olduklarını; ve ayrıca, düşük uyum düzeyinin, düşük iş doyumunu, yüksek işten ayrılma eğilimi ve yüksek iş stresi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.³³¹

2.4.18.McCulloch ve Turban'ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

McCulloch ve Turban (2007), birey-örgüt uyumu ile çağrı merkezlerinde çalışan işgörenlerin iş performansı ve işte kalma davranışı arasındaki ilişkiyi araştırma konusu yapmışlardır. Sonuçlar, iş performansı ile bir ilişki bulunamasa da; birey-örgüt uyumunun, işte kalma eğilimi ve iş doyumunu ile ilişkisini ortaya koymuştur.³³²

2.4.19.Mitchell'in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Mitchell (2006)'in yönetici hemşireler arasında yapmış olduğu araştırmada, bireyin ve örgütün değerleri ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasında bir ilişkinin desteklendiğini ifade etmektedir. Bulgular, birey-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi kısmen desteklemiş; yine birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma eğilimi arasındaki negatif ilişki hipotezini de kısmi olarak desteklemiştir.³³³

2.4.21.Piasentin ve Chapman'ın Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Piasentin ve Chapman (2007), veri setinin çeşitli mesleklerden, farklı örgütsel deneyimlere sahip 209 işgörenin oluşturduğu çalışmalarında, birey-örgüt uyumunun, benzerlik mi, tamamlayıcılık mı, yoksa bu ikisinin bir bileşiminden mi meydana

³³¹ Kay Lovelace, Benson Rosen, **Differences in Achieving Person-Organization Fit among Diverse Groups of Managers**, Journal of Management, Vol.22, No.5, JAI Pres Inc., 1996, S.703

³³² McCulloch, Turban, **Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs**, 2007, S.63 ve 68

³³³ Mitchell, **Person-Organization Fit, Organizational Commitment and Intent to Leave among Nursing Leaders**, 2006, S.112

geldiği hususunu araştırma konusu yapmışlardır. Sonuçlar göstermiştir ki, bireyler, benzerlik vasıtasıyla meydana gelen uyum ile tamamlayıcılık dolayısıyla meydana gelen uyum arasındaki farkı ayırt etmektedir. Bu da, birey-örgüt uyumu ile ilgili bu ince ayrımı açıklığa kavuşturmaktadır. Bulgular, uyum üzerinde, tamamlayıcılık boyutunun etkisinin, benzerlik boyutuna göre daha zayıf olduğu; ve ayrıca, birey-örgüt uyumu yüksek bireylerde, iş doyumunun ve bağlılığın yüksek, işten ayrılma eğiliminin ise daha düşük olacağını da ortaya koymaktadır.³³⁴

2.4.21.Piasentin'in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Piasentin (2007), araştırmasında, şu sorulara yanıt bulmaya çalışmıştır; 1) Birey-örgüt uyumunun kaç boyutu vardır? 2) Birey-örgüt uyumunun farklı boyutları, farklı iş tavrı ve davranışları ile bağlantılı mıdır? 3) Bireysel farklılıklar, uyum boyutları ile iş sonuçları (doyum, bağlılık vb) arasındaki ilişkiyi olumsuz etkiler mi? Bulgular, ihtiyaçlar-karşılananlar, beklenen-kabiliyet, tamamlayıcı uyum ve bütünleştirici-işgören ve bütünleştirici-örgüt olmak üzere beş boyutun varlığını ortaya koymuştur. Ayrıca bulgular, uyum ile işe doyum, katılım, örgütsel destek, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş arama eğilimi arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak araştırmada, gurur, motivasyon ihtiyacı, kendisini tanımlama hususlarındaki bireysel farklılıkların birey-örgüt uyumu ve iş sonuçları üzerinde olumsuz etkileri olduğuna ilişkin hipotez kısmen desteklenmiştir.³³⁵

2.4.22.Silverthorne'in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Silverthorne (2004) tarafından Tayvan'da yapılan araştırmanın bulguları göstermektedir ki; iyi bir uyum hali, örgüt içinde güçlü bir değişken özelliği arz etmektedir ve iş doyum ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde, işgören devri üzerinde ise negatif yönde bir etkiye sahiptir. Silverstone'e göre, daha iyi bir birey-

³³⁴ Piasentin, Chapman, **Perceived Similarity and Complementarity as Predictors of Subjective Person-Organization Fit**, 2007, s.341 ve 347

³³⁵ Piasentin, **How do Employees Conceptualize Fit?**, 2007, S.123

örgüt uyumu, daha yüksek iş doyumunu, daha yüksek örgütsel bağlılık ve daha düşük işgören devri oranı anlamına gelmektedir.³³⁶

2.4.23.Vancouver ve Schmitt'in Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Vancouver ve Schmitt (1991) çalışmalarında, örgüt üyeleri ile örgüt arasında örgütsel hedefler üzerinde anlaşmaya varmış olma durumu ve örgütle ilgili eğilimler ve tavırların incelenmesinin amaçlamışlardır. Özellikle ast ve üstler arasındaki uyumluluk hali incelenmiştir. Sonuçlar, birey-örgüt değer uyumunun iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile pozitif ve işten ayrılma eğilimi ile ise negatif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Hipotezler, 356 müdür ve 14721 öğretmen üzerinde teste tabi tutulmuştur. Sonuç olarak, üyeler ve öğretmenler arasında ve hiyerarşik düzeyler arasında hedef uyumluluğu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca uyumun, üyeler ve öğretmenlerin tavrı ve işten ayrılma eğilimi üzerine büyük etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır.³³⁷

2.4.24.Vianen Vd.'nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Vianen vd. (2007), Hollanda Antillerinde likör ticareti yapan bir firmanın 105 çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi araştırma konusu yapmışlar ve bulgular uyum ile işten ayrılma eğilimi arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.³³⁸

2.4.25.Westerman ve Vanka'nın Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Westerman ve Vanka (2005), Amerika ve Hindistan'da, öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırmalarında, öğrencilerin ideallerindeki sınıf ortamı ile sınıftaki mevcut ortam arasındaki öğrenci-sınıf uyumunun memnuniyet ve performansa

³³⁶ Silverthorne, **The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan**, 2004, S.597

³³⁷ Vancouver ve Schmitt, **An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence**, 1991, s.333

³³⁸ Vianen vd., **Person-Organization Fit**, 2001, S.193

etkisini incelemiş; Amerikan verileri güçlü bir ilişki ortaya koyarken Hindistan verileri daha zayıf bir ilişki ortaya çıkarmıştır.³³⁹

2.4.26.Wheeler Vd.'nin Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Araştırması

Wheeler vd. (2007), yaptıkları ampirik araştırmada, bireylerin örgütleriyle uyumlu olmamaları halinde neler olacağını araştırmışlardır. Bulgular, birey-örgüt uyumunun azalması halinde iş doyumunun da azalacağını ve fakat işten ayrılma eğiliminin artacağı sonucunu göstermiştir.³⁴⁰

³³⁹ Westerman ve Vanka, **A Cross-Cultural Empirical Analysis of Person-Organization Fit Measures as Predictors of Student Performance in Business Education**, 2005, S.415

³⁴⁰ Wheeler vd., **When Person-Organization (Mis)Fit and (Dis)Satisfaction Lead to Turnover The Moderating Role of Perceived Job Mobility**, 2007, S.212

3.BÖLÜM

DALAMAN HAVALİMANI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, birey örgüt uyumuna uygulamalı bir açıdan yaklaşılmaya ve konu hakkında bu bölüme kadar söylenenlerle araştırmamızdan elde edeceğimiz bulgular arasında ilişki kurulmaya çalışılacaktır.

Hatırlanacağı üzere, çalışmanın teorik kısmının birinci bölümünde, birey-örgüt uyumunun kavramsal çerçevesi başlığı altında tanımı ve kapsamı, birey örgüt uyumunun türleri, diğer uyum türleri ele alınmış; ikinci bölümünde, birey örgüt uyumu süreci, birey örgüt uyumunu etkileyen unsurlar, uyum ve uyumsuzluğun sonuçları üzerinde durulmuştur.

Bu bölümde ise, Dalaman Uluslararası Havalimanında ayrı sektörlerde faaliyet gösteren yirmi işletme üzerinde yapılan araştırmanın ihtiyatla yorumlanması gereken bulgularına dayanılarak, birey örgüt uyumu incelenecektir.

3.1.Araştırmanın Amacı

Araştırma ile güdülen amaçlar şöyle sıralanabilir;

- Araştırmaya dahil edilen işletmelerde birey-örgüt uyum düzeyinin ölçülmesi
- İşgörenlerin iş doyumunun ölçülmesi ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin tespit edilmesi
- İşgörenlerin örgüte bağlılığının ölçülmesi ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin tespit edilmesi
- İşgörenlerin verimliliğinin ölçülmesi ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin tespit edilmesi
- İşgörenlerin iş stresinin ölçülmesi ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin tespit edilmesi

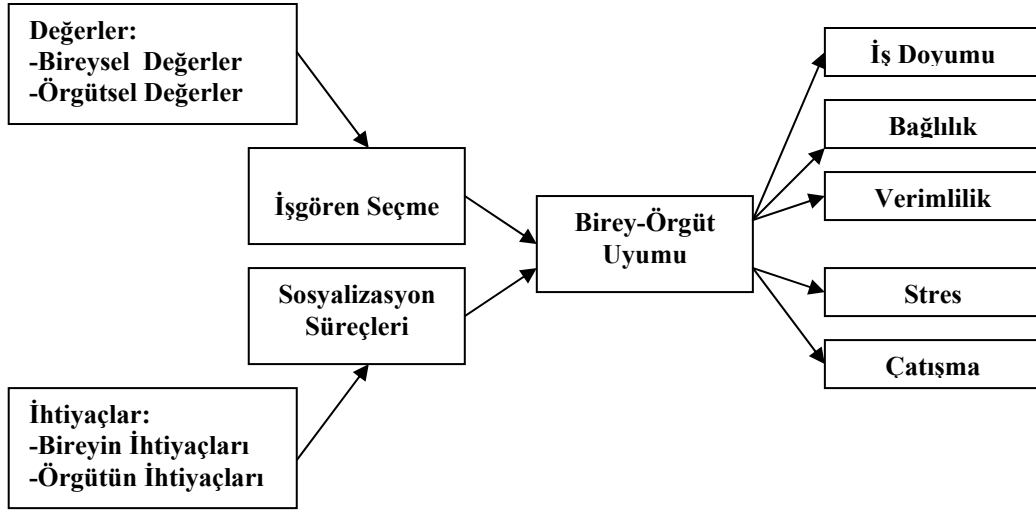
- Araştırma konusu işletmelerdeki örgütsel çatışma derecesinin ölçülmesi ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin tespit edilmesi

3.2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi kısmında, araştırmanın kavramsal modeli, hipotezleri, örnekleme ve sınırlılıkları üzerinde durulacaktır.

3.2.1.Araştırmanın Kavramsal Modeli

Şekil 3.1: Birey Örgüt Uyumu Kavramsal Modeli



Birey-örgüt uyumu, psikolojik, sosyal, doğal ve soyut bir süreçtir. Birey-örgüt uyumunu, karşılıklı ve dengeli ödünler verme hali, değişen koşullara uyarlanabilme esnekliği olarak ifade edebiliriz. Uyum öncesinde bireyler arasında farklılıklar ve çatışma sözkonusu iken uyum sonrası çatışma ortadan kalkmış ancak farklılıklar varlığını sürdürmektedir. Uyum ile kastedilen, yaratıcılıktan uzak, itiraz etmeden emirlere uyma biçimi değil ve fakat örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltilen sinerjik bir bütünleşme, organizasyonun bütün fonksiyonlarının ve faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir.

Bireysel değerleri ve kendine özgü kişilik özellikleri ile örgüte dahil olan işgörenlerin örgütsel değerleri yadırgaması, benimsememesi ve reddetmesi hali çatışma ve işgören devriyle sonuçlanarak hem bireysel hem de örgütsel enerji ve zaman kayıplarına sebep olmaktadır. Bunun için örgütlerin seçme-yerleştirme ve

sosyalizasyon süreçlerini sağlıklı işletmeleri ve örgüt içinde birey-örgüt uyumunu gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Şekil 3.1'den de görüleceği üzere, “Birey-Örgüt Uyumu Kavramsal Modeli”, bireysel ve örgütsel değerler ile bireyin ihtiyaçları ve örgütün ihtiyaçları, seçme-yerleştirme ve sosyalizasyon süreçleriyle birbiriyle uyumlu hale getirilir ve örgütte birey-örgüt uyumu gerçekleştirilirse iş doyumu, bağlılık, güven, yaratıcılık ve verimlilik artarken; çatışma, stres ve işten ayrılma eğiliminin azalacağı esasına dayanmaktadır. Bu noktada model oluşturulurken, Chatman ve Piasentin'in Birey-Örgüt Uyumu Modelleri'nden yararlanıldığı ifade edilmelidir.

Bireysel değerler, kişinin ailesinden, içinde yer aldığı sosyal çevreden elde ettiği görüşler, kanaatler, iş yapma usülleri, alışkanlıklar vb'den oluşmaktadır. Bu değerler, çocukluktan itibaren, etkileşim içinde bulunulan tüm kişi ve gruplardan etkilenilerek kazanılmış ve yetişkinlik evresinde nihai şeklini almıştır. Örgütsel değerler ise, örgüte önderlik eden baskın kişilik ya da kişilik grubunun ortak görüş, kanaat, iş yapma usülleri ve alışkanlıklarından oluşmaktadır. Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasında bir benzeşme var ise sorun yoktur. Ancak, bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasında farklılıklar varsa; kendi bireysel değerleri ile örgüte katılan işgören, örgütsel değerleri yadırgarsa; uyumsuzluk realitesi tüm şiddeti, moral bozuculuğu ve stres üretici yanı sıra birey ve örgüt arasındaki oyun bozucu yerini almış olacaktır.

Birey, sahip olduklarından kısmen ya da bütünüyle farklı olan örgütsel değerler karşısında; ya bu yeni değerleri benimseme, ya da benimsememesine karşın kerhen kabul etme yani uyma, yahut reddetme davranışlarından birini sergileyecektir. Faydasına gerçekten inanarak yeni değerleri benimseyen bir işgören, bu tavrıyla örgütün uyumlu bir parçası haline gelerek örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Uyma davranışı sergileyen bir işgören ise, örgüt kültürü ile savaşıma yolunu yeğlemeyerek örgütün bir muharebe meydanına dönüşmesinin önüne geçmiş olacaktır. Ancak bunu, benimsemeksizin, içsel bir reddedişle yapacağından daha düşük bir motivasyon ile çalışacak ve örgüte katkısı daha az olacaktır. Örgütsel değerleri reddeden ve bu tavrını eleştirilerde bulunarak alenen ortaya koymayı tercih

eden bir işgören ise örgütün sosyalizasyon (sosyalleştirme) süreçlerine personalizasyon (kişiselleştirme) davranışıyla cevap vermiş olacaktır. Yani kendisi örgüte uymak yerine, örgütü kendisine uydurmayı deneyecek ve bunun için bir mücadeleye girişecektir. Şayet bu kişi, tepe yönetimini ele geçirecek bir potansiyele ulaşır ve örgütü yönetme gücünü elde ederse bu mücadelesinde başarıya ulaşır ve bu kişinin bireysel değerleri örgütsel değerler haline gelerek, halihazırda devam eden değerler mücadelesi birey lehine sona ermiş olur. Ancak, bu kişi ile örgüt arasındaki değerler çatışması bu şekilde sona ererken bu kez de; daha alt kademelerde bulunan ve önceki örgüt değerleri ile bir sorunu olmayan eski işgörenlerle yeni örgütsel değerler arasında yeni çatışmaların başlaması kaçınılmaz hale gelecektir.

Literatürde, körü körüne uyma ya da gereksiz muhalefet etme yerine, doğru olduğu düşünülen değerleri benimserken, yanlış olduğu düşünülen değerler için yaratıcı öneriler getirerek örgüte yön verme ve örgüt kültürünü yeniden şekillendirme gayretinde bulunmanın faydaları üzerine yazılar da kaleme alınmıştır., Birbirleriyle fevkalade uyumlu çalışan işgörenlerden oluşan bir örgütteki uyum ikliminin, üzerlerine güneşin çok fazla düştüğü ekvator insanının kan dolaşımını yavaşlatan ve uyumu uyuşukluğa dönüştüren ekvator sendromuna yol açması da mümkündür. Bir miktar yaratıcı gerilimin, örgütte yeni ve orijinal fikirlerin üretilmesine katkı sağlayacağı görüşü de zaten literatürdeki yerini almıştır. Ancak bu görüş dahi, en azından fikirlerin serbestçe ortaya konabilmesi ve farklı görüş ve değerlendirmelere saygı gösterebilme gibi ortak bir değere sahip olunması gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır. Yani bir miktar uyumsuzluğun örgüte yaratıcı katkı sağlayabilmesinin yolu da bir miktar uyumdan geçmektedir.

Örgütlerin, birey-örgüt uyumunu gerçekleştirmek için kullanacakları en etkili yönetim aracı işgören seçme faaliyetidir. Örgüt, yaptığı işler için yetenekleri bakımından en uygun kişiyi çeşitli başarı testleri kullanarak belirleyebilir ve böylece örgütün beklentileri ile bireyin yetenekleri arasında uyum sağlanmış olur. İş görüşmeleri esnasında birey, isteklerini açık bir biçimde ifade edebilir ve örgüt de bu ihtiyaçları tam anlamıyla karşılayabilirse ihtiyaçların karşılanması bakımından da bir uyum düzeyi elde edilmiş olur.

Ancak, örgütün kültürel değerlerine uygunluk bakımından birey-örgüt uyumunun gerçekleştirilmesi, iş görüşmeleri ya da başarı testlerinden daha detaylı ve zaman alıcı süreçlere ihtiyaç duymaktadır. Ve fakat, sosyalizasyon süreçlerine geçmeden, yine iş görüşmeleri sırasında cevaplandırılması istenen sorular listesine değerlere ilişkin ipuçları elde edilebilecek sorular eklenerek değerler eşleşmesi de temin edilebilecektir. Örneğin Türkiyenin sayılı un-irmik ve makarna üreticilerinden olan bir işletme, sigara kullanan personel istihdam etmek istemediğini ilan etmiştir. İş başvuru formuna sigara kullanılıp kullanılmadığına ilişkin konulacak bir soru satırı, bu hususta sonradan çıkabilecek bir uyumsuzluğun önüne geçilmesini sağlayacaktır. Bireyin yeteneğine göre istihdamı zorunlu ise, örgüt içinde sigarayı bırakması yönünde yapılacak sosyalizasyon süreçleri ve tıbbi-psikolojik yardımlar yine örgütsel değerlerde uyuma götüren bir yol olarak dikkate alınmalıdır.

Kimi işletmelerde, işe giriş saati önemliyken; kimi işletmelerde ise işten çıkış saati daha önemli addedilmektedir. Bazı işletme sahipleri, çalışanlarının çalışma performansını, iş yerine erken saatlerde gelip gelmediklerini takip ederek ölçerken; kimileri de performansı, özveriyle karıştırmak suretiyle, çalışanlarının iş yerini terk etme saatini izleyerek belirlemektedir. Kimi işletme sahipleri için ise performans, işyerinde bulunma süresi ile değil işgörenin ürettiği mal ve hizmetin miktarı ya da kalitesi ile ilgilidir. İşe geç kalma alışkanlığı olan birinin yukarıda bahsedilen ilk işletmede; ailesine yeterince zaman ayırma hususunda kesin değerlere sahip olduğu için fazla mesai yapmayı kesinlikle reddeden birinin ise ikinci işletmede çalışmayı sürdürmesi mümkün değildir. Özgürlüğüne fazlasıyla düşkün ama yetenekli ve yaratıcı birinin, birinci ve ikinci işletmedeki işyerinde kalma sürelerine ilişkin katı değerleri kaldıramayacağı; ama yukarıda bahsedilen üçüncü işletmenin esnek örgüt ikliminde yaratıcılığını ortaya koyabileceği söylenebilecektir.

Kimi işletme sahip ya da yöneticileri, temizlik, tertip ve düzene aşırı dikkat eder; kimileri kayıt ve kuyudat hususunda fazla titizdir, hataya tahammülü yoktur; kimileri tasarrufa çok riayet eder, gereksiz bir ampulün açık kalmasına bile katlanamaz; kimileri barış yanlısıdır, işletmelerinde sözlü dahi olsa en küçük atışmayı-tartışmayı kaldıramaz; kimileri, çalışanlarının inisiyatif kullanmasını

sevmez, her iş kendisine sorulsun, onaylatılsın ister; kimileri aynı işletme ortamında karşı cinsle gönül ilişkilerinin olmasından hoşlanmaz; kimileri, aynı soy ismi taşıyan kişileri (karı-koca, baba-oğul, kardeş vb) bir arada çalıştırmak istemez; kimileri, kendilerinden daha kariyerli, daha zeki insanları etrafında görmek istemez; kimilerinin estetik takıntıları vardır, çevrelerinde güzel insanlar görmek onları mutlu eder, fiziksel kusurları olanlarla çalışmak istemezler. Bu tür farklılıklar, işgören seçme sırasında örgüt değerleri baz alınarak adaylar arasında yapılacak bir ayıklama yöntemiyle ortadan kaldırılabilecektir.

Bütün bunların yanında, birey ile örgüt arasında etik düzey farkının bulunması da ciddi sorunları beraberinde getirir. Öyleki, işe ilişkin ihtiyaç duyulan beceriler, eğitim ve öğrenme yoluyla kazanılırken, kişilerdeki mevcut ahlaki yapının sonradan değiştirilmesi neredeyse imkansızdır. Tüm kasa hareketlerini yönetecek bir finansçıya ihtiyaç duyan işverenin, kasanın başına oturtacağı kişide arayacağı nitelikler, titizlik, dikkatlilik, çabukluk yanında doğruluk, dürüstlük gibi değerler de olacaktır. Bu niteliklere sahip bir çalışanın, aldığı kasa riskine karşılık olarak patronundan bekleyeceği nitelikler ise, “patron”un kelime anlamına uygun olarak hamilik-koruyuculuk, çalışana sahip çıkma, zor zamanlarında destek olma, kendisine insan olarak kıymet verme, gerektiğinde ödüllendirme vb.’dir. Şirket kahasından para çalan bir çalışanın, hiçbir patronun işine yaramayacağı gibi; çalışanın hor gören, fazla çalıştırıp mesai ödemeyerek emek hırsızlığı yapan bir patron da hiçbir çalışana memnun edemeyecektir.

Etik düzey farklılığı, tek yönlü olmayıp, birey açısından da düşünülmelidir. Yasalara tam anlamıyla bağlı bir bireyin, gerektiğinde kanunların çiğnenilebileceğine inanan yöneticilerin olduğu bir işletmede yer alması da mümkün değildir. Bu tür değer farklılıkları, genellikle iş görüşmeleri sırasında anlaşılammakta, iş yerinde belirli bir zaman geçtikten sonra fark edilmektedir. Gerçekte elde edilen gelirler, belge düzenlenmeyerek İdare’den gizlenir ve üstelik bu gizleme ve dolayısıyla vergi kaçırma görevi bu hususta hassas olan işgörenimize verilirse, böyle bir işgören-işveren ilişkisi yürümeyecektir. Bu duruma ilişkin farklı örnekler de verilebilir; Belirli bir mal ya da hizmeti satma görevi verilmiş olan pazarlama personeline,

müşterilere malın ayıplı yönlerinin gösterilmemesi talimatı verilir; prensipleri dolayısıyla malın ayıplarını müşterilerine bildiren personel bu sebeple kınanır ve “iş bilmez” olarak ilan edilirse; üstelik “ticaretin kuralı budur, tüccar ol biraz” öğüdü salık verilirse böyle bir ilişkinin de sürdürülmesi imkansız hale gelecektir.

Birey ve örgüt arasındaki bütün bu değer farklılıkları, birey ile örgüt arasında çatışmaya yol açacak; stresi artırırken, iş doyumunu ve bağlılığı azaltarak, verimliliği düşürecektir.

3.2.3.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda ve kavramsal model dikkate alınarak araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler (Şekil 3.2) aşağıda sıralanmıştır.

H1: Birey örgüt uyumunun çalışanların iş doyumunu üzerinde etkisi vardır.

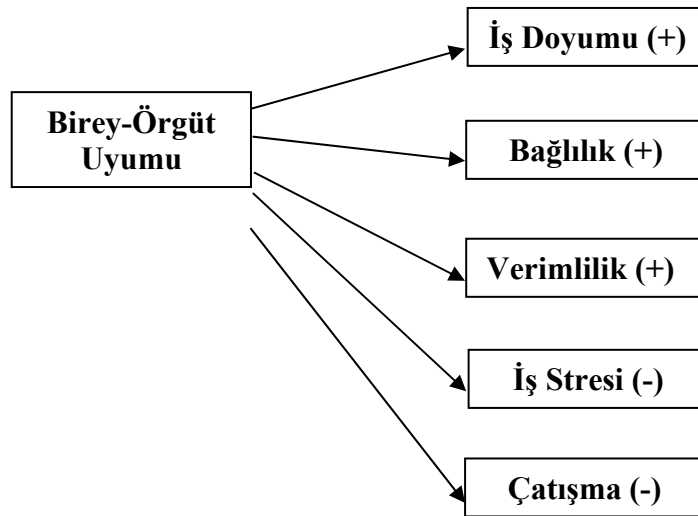
H2: Birey örgüt uyumunun çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H3: Birey örgüt uyumunun çalışanların verimliliği üzerinde etkisi vardır.

H4: Birey örgüt uyumunun çalışanların iş stresi üzerinde etkisi vardır.

H5: Birey örgüt uyumunun örgütteki çatışma durumu üzerinde etkisi vardır.

Şekil 3.2-Birey Örgüt Uyumu Kavramsal Modeline İlişkin Hipotezler



Araştırmanın kavramsal modeline uygun olarak beş hipotez geliştirilmiş olup hipotezlerin geliştirilmesinde daha önce yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır.

3.2.3.Araştırmanın Örnekleme ve Metodolojisi

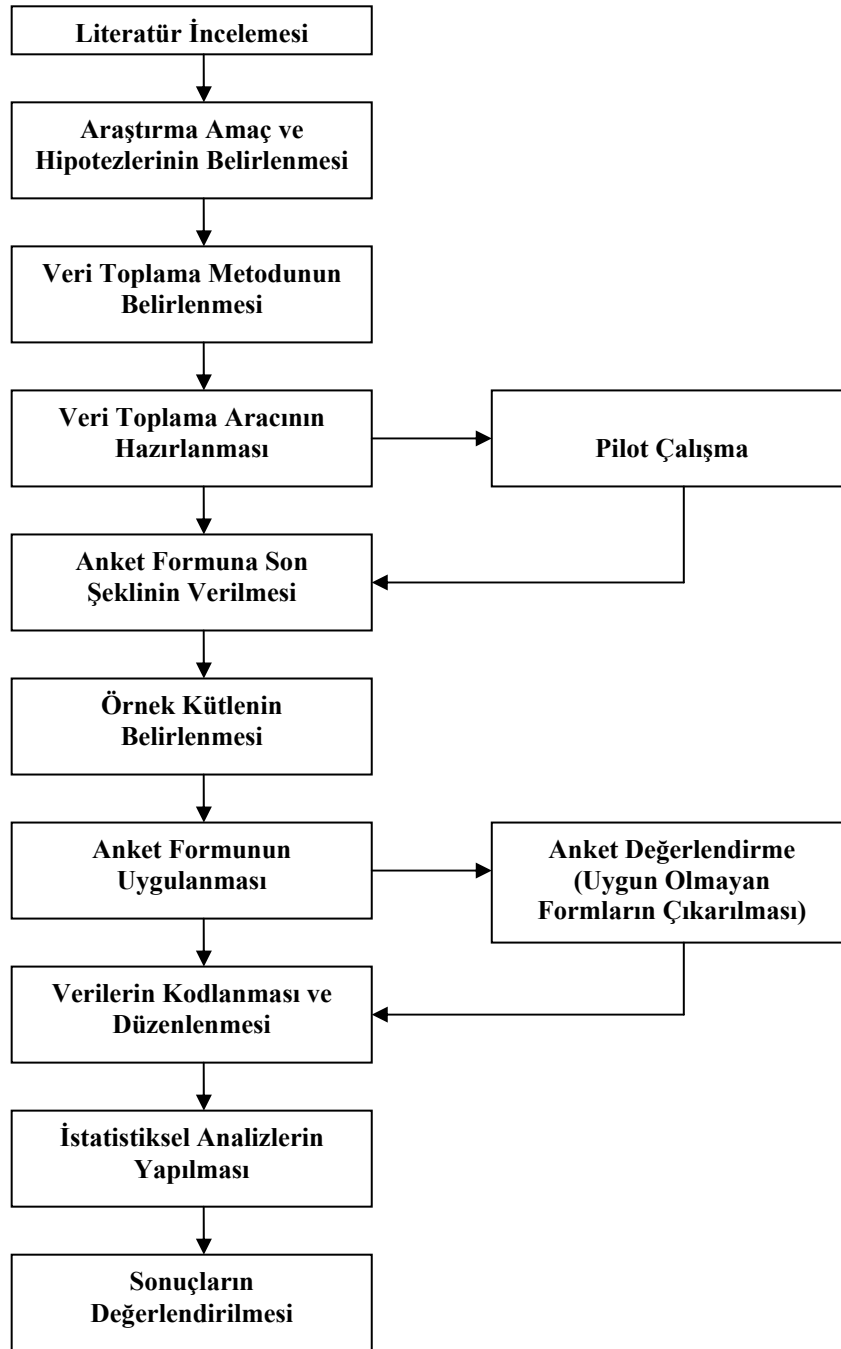
Araştırma'nın temel aracı olan "Birey-Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması" adlı anket formu 25 sorudan meydana gelmektedir.

Anket formunda yer alan sorularla, ilgili işletmelerde, birey-örgüt uyumu, bağlılık, çatışma, stres, iş doyum ve verimlilik ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Anket soruları'na verilecek cevaplar, beşli Likert ölçeği ile gerçekleştirilmiştir; 'Soruları dikkatlice okuduktan sonra, işinizdeki mevcut duruma göre 1-5 arasındaki bir rakamı işaretleyiniz" 1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılıyorum; 3=Fikrim Yok; 4=Katılmıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum'u temsil etmektedir.' Uyarılarının bulunduğu anket formu, yönetici ve işgörenlere dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarının ilk sayfasında, sözkonusu araştırmanın tamamiyle akademik bir çalışma olduğu ve elde edilen verilerin bilimsel amaçlar için kullanılacağı ifade edilmiştir. Katılımcılardan, soruları dikkatlice okuyarak cevaplandırmaları da özellikle istenmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçların etkin ve tutarlı bir şekilde ortaya konulabilmesi araştırma sürecinde izlenen metodolojiyle doğrudan ilgilidir. Bu bağlamda araştırma metodolojisinin açıklanması elde edilen verilerin değerlendirilmesi bakımından önemlidir. Aşağıda araştırmanın amaçlarına ulaşmak ve hipotezleri test etmek için; veri toplama aracının geliştirilmesi, araştırma örnek külesinin belirlenmesi, soru formlarının hazırlanması ve postalanması, cevaplanan anketlerin kodlanması, düzenlenmesi ve verilerin analiz edilmesinde kullanılacak istatistik yöntemler hakkında bilgi verilecektir. Araştırmada izlenen yöntem Şekil 3.3.'deki gibi özetlenebilir.

Şekil 3.3: Araştırmada İzlenen Metodoloji



3.2.3.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi

Araştırmada hem birincil verilerden hem de ikincil verilerden yararlanılmıştır. İkincil veriler, birincil verilerin toplanmasında gerçekleştirecek faaliyetlerin ve elde edilecek sonuçların daha iyi anlaşılması için gerekli ve önemlidir. Bu bağlamda araştırmada birincil verilerin oluşturulmasında öncelikle ikincil veriler kullanılmıştır. İkincil verilerin elde edilmesinde, üniversite kütüphaneleri, konuyla ilgili kurum, kuruluş ve birliklerin süreli veya süresiz yayınları, üniversitelerin kullanımına açık olan uluslararası veritabanları, konuyla ilgili daha önce yapılan yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları ile yine kurumsal temelde yapılan uzmanlık tezlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca internet konuyla ilgili güncel bilgilere ulaşmada etkin bir araç olmuştur.

3.2.3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmanın kavramsal modelinden yola çıkılarak kapsamlı ve geçici bir soru listesi hazırlanmıştır. Listede yer alan soruların büyük bir kısmı literatürde önceden kullanılmış olan sorulardan oluşturulmuştur.

- **Birey-Örgüt Uyum Ölçeği;** Bireylerin birey-örgüt uyumunun belirlenmesinde Aumann (2007), Vilela vd. (2008) ve Piasentin (2007)'in çalışmalarında kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılanlardan örgütleriyle olan uyum düzeylerini beşli likert ölçeği üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekte 1 (kesinlikle katılmıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum) anlamındadır.

- **İş Doyumu Ölçeği;** Bireylerin iş doyumlarının belirlenmesinde Aumann (2007), Piasentin (2007) ve Vilela vd. (2008)'in çalışmalarında kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılanların işleri ile ilgili memnuniyet düzeylerini beşli likert ölçeği üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekte 1 (kesinlikle katılmıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum) anlamındadır.

- **Bağlılık Ölçeği;** Bireylerin bağlılıklarının belirlenmesinde Valentine vd. (2002) Staples ve Ratnasingham, Piasentin (2007) ve Arzu Wasti tarafından

Türkçe'ye uyarlanan Meyer ve Allen'in çalışmalarında kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılanlardan örgütlerine olan bağlılıkları beşli likert ölçeği üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekte 1 (kesinlikle katılmıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum) anlamındadır.

- Verimlilik Ölçeği; Bireylerin verimliliklerinin belirlenmesinde Staples ve Ratnasingham'in çalışmalarında kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılanlardan verimliliklerini beşli likert ölçeği üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekte 1 (kesinlikle katılmıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum) anlamındadır.

- İş Stresi Ölçeği; Bireylerin iş streslerinin belirlenmesinde Staples ve Ratnasingham'in çalışmalarında kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılanlardan stres düzeylerini beşli likert ölçeği üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekte 1 (kesinlikle katılmıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum) anlamındadır.

- Çatışma Ölçeği; Bireylerin örgütlerinde karşı karşıya kaldıkları çatışma düzeyinin belirlenmesinde Wright (2008)'in çalışmalarında kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılanlardan örgütlerindeki çatışma düzeylerini beşli likert ölçeği üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekte 1 (kesinlikle katılmıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum) anlamındadır.

Araştırmada kullanılacak veri toplama araçları tespit edildikten sonra, sorular anket şeklinde hazırlanmıştır (bkz. Ek-1). Taslak anket formundaki sorular araştırmanın amaçları ve hipotezleri ile karşılaştırılarak araştırmanın amaç ve hipotezleri ile uyumlu olup olmadığı tespit edilmiştir.

3.2.3.3. Veri Toplama Aracının Ön Testi

Araştırmanın amaç ve hipotezleriyle uygun olduğu kanaati oluştuğunda taslak anket formuna son halini vermek için ön test süreci gerçekleştirilmiştir. Burada amaç soruların yeterli olup olmadığına, seçilen kelimelerin anlaşılabilir olup olmadığına, soru kök ve cümlelerinde bir uyumsuzluk olup olmadığına karar vermektir. Bu

bağlamda taslak anket formu, ön test için birbirini takip eden iki süreçten geçirilmiştir. İlk aşamada Dalaman Havalimanı Operatör firma çalışanlarından bir gruptan anketi değerlendirmeleri istenmiştir. Anketlerin doldurulması ortalama 20 dakika sürmüştür. Daha sonra anketi dolduran her çalışan ile bire bir görüşülerek anket formu ile ilgili değerlendirmeleri alınmıştır. Bu değerlendirme süreci soruların anlaşılabilirliği, anket formundaki soru sayısı ve anketin doldurulma süresi gibi konularda değerlendirmeler yapılmasına olanak sağlamış olup; yabancı dilden Türkçe'ye birebir çeviri yönteminin sıkıntılarından kaynaklanan, anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan ifadeler düzeltilmiştir. İkinci aşama uygulama yapılması planlanan kuruluşlardan bir grup üzerinde yapılan pilot çalışma uygulamasıdır. Sözkonusu işletmelerden belirli bir gruptan, anket formunu doldurmaları ve formda yer alan soruların anlaşılabilirliği, yeterliliği ve kapsamı hakkında yorum yapmaları istenmiştir. Sonuçta herhangi bir karışıklık ve ikilemin olmadığı, soruların anlaşılabilir olduğu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak yapılan ön testler sonucunda anket formu başarılı olarak değerlendirilmiş olup soruların kolay ve sade olduğu, tereddüte yol açmadığı ve formun doldurulması için ortalama 20 dakikalık bir sürenin yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.3.4. Anket Formunun Tasarımı

Yukarıda anlatılan kapsamlı çalışma sürecinin sonucunda anket formundaki ölçekler ve maddelerin neler olacağı nihai bir biçimde kararlaştırılmıştır. Anket formunun nihai şekli toplam 3 sayfa ve alt maddelere ayrılmış 25 sorudan oluşmaktadır (bkz. Ek 1)

3.2.3.5. Örneklem Seçimi ve Büyüklüğünün Belirlenmesi

Araştırma'da örnek kütle olarak, Dalaman Uluslararası Havalimanında faaliyet gösteren yirmi ayrı işletmenin yönetici ve işgörenleri seçilmiştir. Katılımcı kitlesine kaynaklık teşkil eden Dalaman Havalimanı, İç ve Dış Hatlar Terminallerinde yıllık üç milyonun üzerinde yolcu trafiği ile Marmaris'ten Fethiye'ye kadar uzanan Güney Ege yöresinin turizm kapısı olarak hizmet gösteren, binbeşyüz'den fazla personel ile devasa bir organizasyondur. Havalimanında, Emniyet, Gümrük, Gümrük

Muhafaza, Maliye, Hudut Sağlık, PTT, DHMİ gibi kamu kuruluşlarıyla, free shop işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, yer hizmet kuruluşları, havayolu şirketleri, temizlik firmaları, güvenlik firmaları gibi özel kuruluşlar koordineli olarak yerli ve yabancı yolculara hizmet vermektedir. Personel yapısını, yurdun her bölgesinden, her etnik kökenden, farklı kimlik ve kişiliklere sahip, devlet memuru yada özel sektör çalışanlarının oluşturduğu bu büyük organizasyon, araştırmamızın temel veri kaynağıdır. Katılımcı özel sektör kuruluşları arasında, Mc.Donald's, KFC, Pizza Hut, USAŞ Gate Gourmet gibi, kendi kural, prosedür ve standartlarına dayalı olarak faaliyet gösteren uluslararası kuruluşlar da yer almaktadır.

Dalaman Havalimanı, özellikle yaz aylarında yaşanan turizm yoğunluğu sebebiyle, hem kamu hem de özel kuruluşlar tarafından hatırı sayılır bir işgörene istihdam imkanı sağlayan büyük bir organizasyondur. 50'ye yakın kurum ve kuruluş ile yaklaşık personel sayısının 1500 civarında olduğu düşünülecek olursa, 20 civarında kuruluşun örnek kütle olarak seçilmesinin uygulama için yeterli olacağı ifade edilebilecektir. Araştırma sonuçlarının verilerini oluşturan özel sektör kuruluşları ile kamu kurumlarının detaylı listesi (bkz. Ek 3)' de yer almaktadır;

3.2.3.6.Anket Formunun Dağıtılması

Anket formuna son şekli verildikten ve örnek kütle seçildikten sonra anket formlarının elden dağıtımına başlanmıştır. Araştırma ile gönüllülük esası ile, yönetici ya da işgören düzeyindeki 500 kişiye örneği EK-1'de verilen ve matbaada basılmış anket formları dağıtılmış ve bunların 383'ü geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarından 16'sı, gelişigüzel doldurulması ve işaretlenmemiş soruların çok olması sebebiyle analizlere dahil edilmemiş olup, toplam kullanılan anket formu sayısı 367'dir. Buna göre, geri dönüşüm oranı, %73,4 olarak tespit edilmiştir

3.2.3.7.Test İstatistiklerinin Belirlenmesi ve Verilerin Düzenlenmesi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde paket programlardan yararlanılmıştır. Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak "SPSS 15.0" programına yüklenmiş ve analiz edilmiştir. Veri girişinin tamamlanmasından sonra veri analizinde kullanılacak istatistiksel testler belirlenmiştir. Veri analizinde

kullanılabilecek teknikler farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Örneğin değişken sayısına göre analizler tek değişkenli ve çok değişkenli olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir. Tek değişkenli analiz teknikleri arasında t-testi, one-way ANOVA testi gibi. Bu bağlamda araştırma sonucunda elde edilen verileri değerlendirmek ve hipotezleri test etmek için kullanılacak testler şunlardır:

- Cronbach Alpha Güvenirlik Testi ve Faktör Analizleri
- Friedman Çift Yönlü Anova Testi
- Bağımlı İki Grup T Testi
- Pearson Corelasyon Testi
- Regresyon Analizi

Araştırmada kullanılacak istatistiksel tekniklerin belirlenmesinden sonra veriler kontrol edilerek analize uygun biçimde düzenlenmiştir. İlk olarak veri girişinde yapılan olası hataları tespit etmek ve varsa düzeltmek amacıyla tüm verilerin sıklık tabloları, en küçük değerleri ve en yüksek değerleri alınarak incelenmiştir. Daha sonra madde puanlarından yararlanarak bazı ölçeklerin kümülatif puanının hesaplanmasını ve kullanılacak istatistiksel tekniklere göre bazı verilerin gruplanmasını içeren veri düzenlenmesi yapılmıştır.

Yapılan araştırmada değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla “ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik tekniklerinden faydalanılmıştır. Araştırmada bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon, grupların karşılaştırılması söz konusu olduğunda ise, gruplar arası farklılıkların incelenmesine yönelik olarak T-testi ve Anova testleri uygulanmıştır. Uygulanan faktör analizi ile de anketin yapı geçerliliğinin test edilmesi amaçlanırken birbirlerine yakın değişkenlerin daha az sayıda faktör altında toplanması sağlanmaya çalışılmıştır.

3.2.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Her sosyal nitelikli araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada da birtakım sınırlılıklar vardır. Bu sebeple varılacak sonuçlar ve bunlara dayalı olarak yapılacak yorumların ihtiyatla ve dikkatle değerlendirilmesi gerekir. Buna göre, araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

a-Kanaatler, bölgelere ya da örnek şirketlerin genel yapısına ve yönetici ya da işgören tutumuna göre farklı olabilecektir.

b-Katılımcılar, çeşitli dış ya da iç etkilerle sorulara doğru cevaplar vermeyebilirler. Anket formlarında araştırmanın bilimsel içerikli olduğu izah edilmiş olsa da, kimi çalışanlar kendileri için olumsuz sonuçlar doğurabileceği endişesi ile sorulara gerçek dışı yanıtlar vermiş olabilir

c-Katılımcıların, eğitim düzeyleri, algılama düzeyleri farklı olabileceğinden sorulardan farklı şeyler anlamış olabilecekleri ihtimalini dikkate almak gerekir.

d-Araştırmacının en temel kısıtları olan zaman darlığı ile araştırmanın araştırmacıya maliyeti de dikkate alınarak nispeten küçük bir örneklem yapılmış olduğu ve bu sebeple araştırma grubunun geneli temsil etme yeteneğinin sınırlı olacağı ve sonuçların genellenemeyeceği göz önüne alınmalıdır.

e-Araştırmanın yapıldığı dönemde tüm dünya ekonomilerini derinden sarsan küresel finans krizinin etkilerinin devam ediyor olmasının işgören davranışlarında farklılıklara yol açabileceği yadsınmamalıdır.

f-Birey-örgüt uyumu'nun soyut bir süreç olması, hem ölçülmesinin hem de genel geçer sonuçlara ulaşılmasının zor olması; iş doyumu, bağlılık gibi iş sonuçlarının alt boyutlarının ölçülememesi de araştırmanın sınırlılıklarından biridir.

3.3.Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi

Bu bölümde, birey-örgüt uyumu'nun, iş doyumu, bağlılık verimlilik, stres, ve çatışma üzerindeki etkisini belirlemek üzere Dalaman Uluslararası Havalimanı

çalışanlarından toplanan veriler analiz edilecek ve bulguları ortaya konacaktır. Bu bağlamda ilk olarak, veri toplama aracının güvenilirlik ve geçerliliği değerlendirilecektir. Daha sonra araştırmaya katılanları betimleyici istatistiklere yer verilecektir. Bundan sonra ise kavramsal modele bağlı olarak geliştirilen hipotezler test edilecektir.

3.3.1. Veri Toplama Aracının Güvenilirlik ve Geçerliliği

Araştırma verilerini değerlendirmeye ve hipotezlerin testine başlanmadan önce veri toplama aracının güvenilirliği ve geçerliliği araştırılmıştır. Aşağıda anket formunda yer alan temel ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin sonuçları sunulmaktadır.

3.3.1.1. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği ve Faktör Analizi

Tablo 3.1: Faktör Analizine İlişkin Döndürülmüş Matris Tablosu

Bileşen	İlk Özdeğerler			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	7,619	30,477	30,477	3,285	13,140	13,140
2	2,851	11,405	41,882	2,866	11,462	24,602
3	1,577	6,307	48,189	2,828	11,312	35,914
4	1,379	5,516	53,705	2,401	9,605	45,519
5	1,179	4,717	58,422	2,331	9,325	54,844
6	1,023	4,091	62,514	1,917	7,670	62,514
7	,812	3,248	65,761			
8	,744	2,977	68,738			
9	,700	2,802	71,540			
10	,676	2,702	74,242			
11	,624	2,498	76,740			
12	,593	2,373	79,113			
13	,568	2,272	81,385			
14	,548	2,190	83,575			
15	,512	2,050	85,625			
16	,464	1,856	87,482			
17	,448	1,793	89,274			
18	,430	1,721	90,995			

19	,410	1,642	92,637			
20	,377	1,507	94,144			
21	,331	1,325	95,469			
22	,324	1,297	96,767			
23	,297	1,189	97,956			
24	,288	1,153	99,108			
25	,223	,892	100,000			

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi bulguları ile ölçeklerin güvenilirlik düzeylerine ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla sunulmaktadır.

Tablo 3.2: Faktörlere Ait Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Birey-Örgüt Uyumunu	4	0,719
İş Doyumu	3	0,814
Bağlılık	4	0,748
Verimlilik	4	0,655
İş Stresi	5	0,875
Çatışma	5	0,785

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı kalarak boyutlara ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Çizelge 3.2’de görülmektedir ki tüm boyutların güvenilirliği 0,60’ın üzerinde olduğu için boyutlar hakkında oldukça güvenilir yorumu yapılabilmektedir.

Tablo 3.3: Döndürülmüş Faktör Matrisi

Döndürülmüş Faktör Matrisi (a)						
	Faktörler					
Değişkenler	1.Faktör	2.Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	6. Faktör
IsStresi4	,774					
IsStresi2	,770					
IsStresi1	,750					
IsStresi3	,737					
Isstresi5	,604					
Catisma4		,754				
Catisma5		,752				
Catisma2		,745				
Catisma1		,623				

Catisma3		,502				
IsDoyumu2			,721			
IsDoyumu1			,715			
IsDoyumu3			,714			
Verimlilik1			,632			
BireyOrgut5				,682		
BireyOrgut6				,669		
BireyOrgut2				,645		
BireyOrgut1				,619		
Baglilik3					,808	
Baglilik2					,744	
Baglilik1					,565	
Baglilik4					,552	
Verimlilik2						,776
Verimlilik4						,756
Verimlilik3						,626

Tablo 3.3'e bakıldığında altı faktör (sütunlar) ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıkları verilmiştir. Yapısal faktör analizi sonucunda oluşan faktörlerin (ölçeklerin) teorik özelliklere uygun tek bir yapıyı ölçtüğü, dolayısıyla yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Bulunan faktör analizi sonucuna göre, kullandığımız 25 madde 6 faktöre ayrılmaktadır. Bu faktörler ve faktörlere ait ifadeler, Tablo 3.11'de iş stresi faktörü, Tablo 3.12'de çatışma faktörü, Tablo 3.13'de iş doyumu faktörü, Tablo 3.14'de birey-örgüt uyumu faktörü, Tablo 3.15'de bağlılık faktörü ve Tablo 3.16'da verimlilik faktörleri belirtilmiştir.

3.3.1.2. Veri Toplama Aracının Geçerliliği

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracının içerik geçerliliğinin sağlanmasında izlenen sıra şu şekilde açıklanabilir: Öncelikle araştırma amaçları çerçevesinde anket formunda yer alacak sorular ve soruları ölçmede kullanılacak olan maddelerin belirlenmesi için geniş kapsamlı bir literatür incelemesi yapılmıştır. Literatür incelemesi sürecinde ölçekte kullanılacak sorular ve içerik maddeleri için öncelikle literatürde yer alan önceki çalışmalarda kullanılan maddeler sıralanmıştır.

Buna ilaveten literatürde kavramsal olarak yer alan bazı değerlendirmeler de ölçeğe uygun şekilde maddelendirilmiş ve ölçekteki sorulara ilişkin genel bir maddeler listesi hazırlanmıştır. Daha sonra hazırlanan liste konunun uzmanları ile birlikte incelenmiş, gelen öneriler doğrultusunda ölçeğe yeni maddelerin eklenmesinin yanında bazı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu çerçevede hazırlanan anket formu Dalaman Havalimanı operatör kuruluş çalışanlarından küçük bir gruba doldurtularak anketin anlaşılabilir olup olmadığı, doldurulması için gereken süre gibi konularda değerlendirmeler yapılmıştır. Bu aşamadan sonra ankete ilişkin bir pilot çalışma yürütülmüştür. Pilot çalışmada Dalaman Havalimanı'nda faaliyet gösteren kuruluş çalışanlarından anket formunu doldurmaları ve formda yer alan soruların anlaşılabilirliği, yeterliliği ve kapsamı hakkında yorum yapmaları istenmiştir. Pilot çalışmasına katılan çalışanlar, anket formuyla ilgili olarak herhangi bir karışıklık ve ikilemin olmadığını, soruların anlaşılabilir olduğunu belirtmişlerdir. Buraya kadar yapılan değerlendirmeler sonucunda anket formunun araştırma alanına ilişkin yeterli bilgiyi içerdiği, anlaşılır olduğu, tereddüde yol açmadığı ve cevap verenlerin kolayca cevaplayabileceği sorulardan oluştuğu görülmüştür. Sonuç olarak, yapılan kapsamlı literatür incelemesi, ön test ve pilot çalışması ile veri toplama aracının içerik geçerliliği sağlanmıştır.

Buraya kadar yapılan incelemelerden, güvenilirlik ve geçerliliği doğrulanmış veri toplama araçları ile yeterli büyüklükte ve örnek kütleyle temsil yeteneğine sahip bir örnekten verilerin toplandığı görülmektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında araştırmaya katılanları tanıtıcı bilgiler ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçları sunulacaktır.

3.3.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.4'de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.4: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri

	Sayı	Yüzde
Bay	273	74,4
Bayan	94	25,6
Toplam	367	100,0

Tablo 3.4’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların %74,4’ü erkek ve %25,6’sı ise bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu erkek çalışanların oluşturduğu söylenebilecektir.

Araştırmaya katılanların yaşlarına ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.5’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.5: Araştırmaya Katılanların Yaşları

	Sayı	Yüzde
18-35	284	77,4
35-50	77	21,0
50 yaş üstü	6	1,6
Toplam	367	100,0

Tablo 3.5’de görüldüğü üzere katılımcıların %77,4’ü 18-35 yaş gurubundadır. Diğerleri 35-50 yaş gurubu %21 ve 50 yaş üstü %1,6 şeklindedir. Bu çerçevede araştırmaya katılanların önemli bir kısmının genç yaş grubundan olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.6’da görüldüğü gibidir.

Tablo 3.6: Araştırmaya Katılanların Medeni Halleri

	Sayı	Yüzde
Bekar	182	49,6
Evli	185	50,4
Toplam	367	100,0

Tablo 3.6’da görüldüğü üzere katılımcıların %49,6’sı bekar; %50,4’ü ise evlidir. Buna göre araştırmaya katılanlar, medeni haline göre sınıflandırılmak istendiğinde birbirine neredeyse eşit çıkmakta; çok küçük bir farkla evli çalışanlar sayıca daha fazla olarak tespit edilmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.7’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.7: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları

	Sayı	Yüzde
İlköğretim	85	23,2
Lise	168	45,8
Üniversite	114	31,1
Toplam	367	100,0

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere katılımcıların %23,2’si ilköğretim seviyesinde; %45,8’i lise düzeyinde ve %31,12’i üniversite düzeyinde eğitim almıştır. Buna göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun lise ve üstü eğitim seviyesinde oldukları ifade edilebilecektir.

Araştırmaya katılanların yürüttükleri görevlerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.8’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.8: Araştırmaya Katılanların Görevleri

	Sayı	Yüzde
İşçi (Mavi Yaka)	207	56,4
Memur (Beyaz Yaka)	113	30,8
Yönetici	47	12,8
Toplam	367	100,0

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere katılımcıların %56,4’ü mavi yaka işçi; %30,8’i idari görevlerde bulunan beyaz yaka özel sektör çalışanları ile kamu kurumlarında çalışan memurlardan oluşmakta; %12,8’i ise yönetici grubunu temsil etmektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu, yönetici grubu dışında kalan işçi ve memurlardan oluşan çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların kurumlarındaki çalışma sürelerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.9’da görüldüğü gibidir.

Tablo 3.9: Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri

	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	111	30,2
1-6 yıl arası	180	49,0
6 yıldan fazla	76	20,7
Toplam	367	100,0

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere katılımcıların %30,2’si 1 yıldan az süredir; %49’u 1-6 yıl arası; %20,7’si ise 6 yıldan fazla süredir kurumunda görevini sürdürmektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu, çalışma süresi 6 yıldan az olan çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurum türlerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3.10’da görüldüğü gibidir.

Tablo 3.10: Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Kurum Türü

	Sayı	Yüzde
Özel	318	86,6
Kamu	49	13,4
Toplam	367	100,0

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere katılımcıların %86,6’sı özel sektör; %13,4’ü ise kamu kurumu çalışanıdır. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu, özel sektör çalışanları oluşturmaktadır.

3.3.4. Ölçeklere İlişkin Cevaplayıcı Algıları Ortalamaları

Tablo 3.11: Faktör 1: İş Stresi

BOYUT	İFADELER (DEĞİŞKENLER)	ORT.
İş Stresi 1	Büyük bir gerilim altında çalışıyorum	2,7084
İş Stresi 2	İşimden dolayı sinirli ve huysuz biri oldum çıktım	2,7357
İş Stresi 3	Başka bir işte çalışıyor olsaydım sağlığım muhtemelen daha iyi olurdu	2,8965
İş Stresi 4	İşimde yaşadığım uyumsuzluklar sebebiyle gece gözümü uyku girmiyor	2,5613
İş Stresi 5	Uyum sorunu yaşadığım için işten ayrılmayı düşünüyorum.	2,4251

İş stresi ile ilgili olarak araştırmaya katılan çalışanlar tarafından önemli görülen ilk madde 2,90’lık ortalama ile “Başka bir işte çalışıyor olsaydım sağlığım muhtemelen daha iyi olurdu” maddesi olmuştur. “İşimden dolayı sinirli ve huysuz biri oldum çıktım” maddesi 2,74’lük ortalama ile ikinci sırada yer alırken; “Büyük bir gerilim altında çalışıyorum” maddesi 2,71’lik ortalama ile üçüncü sırada ve “İşimde yaşadığım uyumsuzluklar sebebiyle gece gözümü uyku girmiyor” maddesi ise son sırada yer almıştır.

Tablo 3.12: Faktör 2: Çatışma

BOYUT	İFADELER (DEĞİŞKENLER)	ORT.
Çatışma 1	Bu kurumda yönetici-çalışan çatışması da çalışanların kendi arasındaki çatışmalar da çok sık yaşanıyor	2,9809
Çatışma 2	Yöneticim beni bir türlü anlamıyor, sürekli bir görüş ayrılığı ve anlaşmazlık içindeyiz	2,5777
Çatışma 3	Çalışma arkadaşlarımla bir türlü anlaşamıyorum, kolaylıkla çözülebilecek konularda bile kendimi anlamsız sözlü tartışmalar içinde buluyorum	2,2207
Çatışma 4	Bir problem çıktığında, yöneticim problemi çözmek yerine suçlu avına çıkıyor, çalışma arkadaşlarım ise suçu birbirinin üstüne atarak şiddetli çatışmaların ve ayrılıkların yaşanmasına yol açıyor.	2,7302
Çatışma 5	Yöneticim ve iş arkadaşlarımla aslında amaç birliğimiz var ve fakat genellikle amaca ulaşmak için hangi yöntemler kullanılacağı hususunda fikir ayrılıklarına düşüyoruz.	2,9809

Çatışma ile ilgili olarak araştırmaya katılan çalışanlar tarafından önemli görülen ilk madde 2,98’lik ortalama ile “Bu kurumda yönetici-çalışan çatışması da çalışanların kendi arasındaki çatışmalar da çok sık yaşanıyor” maddesi ve “Yöneticim ve iş arkadaşlarımla aslında amaç birliğimiz var ve fakat genellikle amaca ulaşmak için hangi yöntemler kullanılacağı hususunda fikir ayrılıklarına düşüyoruz.” maddeleri olmuştur. “Bir problem çıktığında, yöneticim problemi çözmek yerine suçlu avına çıkıyor, çalışma arkadaşlarım ise suçu birbirinin üstüne atarak şiddetli çatışmaların ve ayrılıkların yaşanmasına yol açıyor.” Maddesi 2,73’lük ortalama ile ikinci sırada yer alırken; “Yöneticim beni bir türlü anlamıyor, sürekli bir görüş ayrılığı ve anlaşmazlık içindeyiz” maddesi 2,58’lik ortalama ile üçüncü sırada ve “Çalışma arkadaşlarımla bir türlü anlaşamıyorum, kolaylıkla çözülebilecek konularda bile kendimi anlamsız sözlü tartışmalar içinde buluyorum” maddesi ise son sırada yer almıştır.

Tablo 3.13. Faktör 3: İş Doyumu

BOYUT	İFADELER (DEĞİŞKENLER)	ORT.
İş Doyumu 1	Genel olarak burada çalışmayı seviyorum	3,7003
İş Doyumu 2	İşimden her yönüyle memnunum	3,4441
İş Doyumu 3	Arkadaşlarıma bu kurumda çalışmalarını tavsiye ederim	3,4360

İş doyumunu ile ilgili olarak araştırmaya katılan çalışanlar tarafından önemli görülen ilk madde 3,70’lik ortalama ile “Genel olarak burada çalışmayı seviyorum”

maddesidir. “İşimden her yönüyle memnunum” maddesi 3,44’lik ortalama ile ikinci sırada yer alırken; “Arkadaşlarıma bu kurumda çalışmalarımı tavsiye ederim” maddesi 3,43’lük ortalama ile son sırada yer almıştır.

Tablo 3.14: Faktör 4: Birey Örgüt Uyumu

BOYUT	İFADELER (DEĞİŞKENLER)	ORT.
Birey Örgüt Uyumu 1	Bu kurumda prensiplerimden vazgeçmeden çalışabilirim	3,2752
Birey Örgüt Uyumu 2	Kurumumla kişisel değerlerim arasında güçlü bir uyum olduğuna inanıyorum	3,3270
Birey Örgüt Uyumu 3	Çalıştığım kurum bütün beklentilerimi karşılıyor	2,8338
Birey Örgüt Uyumu 4	İhtiyaçlarımı mevcut kurumumdan daha iyi karşılayacak kurum sayısı azdır	3,1717

Birey örgüt uyumu ile ilgili olarak çalışanlar tarafından önemli görülen ilk madde “kurumumla kişisel değerlerim arasında güçlü bir uyum olduğuna inanıyorum” (3,33) olmuştur. Diğer maddeler ise, sırasıyla, “bu kurumda prensiplerimden vazgeçmeden çalışabilirim” (3,28), “ihtiyaçlarımı mevcut kurumumdan daha iyi karşılayacak kurum sayısı azdır” (3,17) ve “çalıştığım kurum bütün beklentilerimi karşılıyor” (2,83) şeklindedir.

Tablo 3.15: Faktör 5: Bağlılık

BOYUT	İFADELER (DEĞİŞKENLER)	ORT.
Bağlılık 1	Bu kurumun bir parçası olduğumu başkalarına gururla söylerim	3,8501
Bağlılık 2	Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum	3,7657
Bağlılık 3	Kurumumun başarısına katkı sağlamak amacıyla beklenenin çok çok üstünde bir efor sarf etmeye hazırım	3,9864
Bağlılık 4	Kurumuma ve iş arkadaşlarıma karşı kendimi sorumlu hissediyorum; bu sebeple, benim için daha avantajlı da olsa, şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum	3,6866

Bağlılık ile ilgili olarak araştırmaya katılan çalışanlar tarafından önemli görülen ilk madde 3,99’lük ortalama ile “Kurumumun başarısına katkı sağlamak amacıyla beklenenin çok çok üstünde bir efor sarf etmeye hazırım” maddesidir. “Bu kurumun bir parçası olduğumu başkalarına gururla söylerim” maddesi 3,85 ile ikinci sırada yer alırken; “Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum” maddesi 3,77’lik ortalama ile üçüncü sırada yer almış ve “Kurumuma ve iş arkadaşlarıma karşı kendimi sorumlu hissediyorum; bu sebeple, benim için

daha avantajlı da olsa, şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum” maddesi ise 3,69’luk ortalama ile son sırada yer almıştır.

Tablo 3.16: Faktör 6: Verimlilik

BOYUT	İFADELER (DEĞİŞKENLER)	ORT.
Verimlilik 1	Kendi prensiplerim ile kurumun prensipleri arasında benzerlik olmasının verimliliğe katkıda bulunduğuna inanıyorum.	3,4523
Verimlilik 2	Çalışma arkadaşlarım arasında performansım üst sıralarda yer alır	3,6131
Verimlilik 3	Yöneticimle uyum içinde çalışıyoruz, son zamanlarda yaptığım işlerin kalitesinden etkilendiğini söyleyebilirim.	3,2534
Verimlilik 4	Yöneticim, verimli biri olduğuma inanıyor	3,6294

Verimlilik ile ilgili olarak araştırmaya katılan çalışanlar tarafından önemli görülen ilk madde 3,63’lük ortalama ile “Yöneticim, verimli biri olduğuma inanıyor” maddesi olmuştur. Bu maddeyi 3,61’lik ortalama ile “Çalışma arkadaşlarım arasında performansım üst sıralarda yer alır” maddesi takip etmektedir. Ayrıca, “Kendi prensiplerimle kurumumun prensipleri arasında benzerlik olmasının verimliliğime katkıda bulunduğuna inanıyorum” maddesi 3,45’lik ortalama ile üçüncü sırada yer alırken; “Yöneticimle uyum içinde çalışıyoruz, son zamanlarda yaptığım işlerin kalitesinden etkilendiğini söyleyebilirim” maddesi son sırada yer almıştır.

3.3.4.Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezlere ilişkin bulgular, üç başlık altında incelenmektedir. İlk bölümde bağımlı iki grup T testi; ikinci bölümde, boyutlar arası ilişkileri ve yönünü belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine yönelik bulgular yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise, hangi boyutların diğerlerini etkilediğinin belirlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Korelasyon analizi, araştırma kapsamındaki kurumda, araştırma hipotezlerimizde ifade ettiğimiz önermelerin ve varsaydığımız ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde varlığı ya da yokluğunu test edebilmemize yardımcı olmaktadır. Fakat varsayılan ilişkilerin açıklayıcılığı; diğer bir ifadeyle, hangi faktörlerin diğerlerini ne düzeyde etkilediğinin belirlenebilmesi, regresyon analizi ile ortaya konacaktır.

3.3.4.1. Bağımlı İki Grup T Testi

Araştırma kapsamında yer alan çalışanların birey örgüt uyumu bağlamında, iş doyumunu, bağlılık, verimlilik, iş stresi ve çatışma incelenmiştir. Katılımcıların birey-örgüt uyum düzeylerinin belirtilen konular üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirlemek için öncelikle katılımcıların birey örgüt uyum faktörlerine ilişkin toplam puanları alınmıştır*. Elde edilen toplam puanlar Güleş (1996)³⁴¹ ve Çağlıyan (2002)³⁴² tarafından kullanılan metoda benzer şekilde medyan kuralına göre “*birey örgüt uyumu yüksek olanlar*” ve “*birey örgüt uyumu düşük olanlar*” şeklinde iki gruba ayrılmıştır.

Araştırma kapsamındaki çalışanların birey örgüt uyumu kapsamında iş doyum düzeylerinde bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.17’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.17: Katılımcıların İş Doyumuna İlişkin Görüşleri

İş Doyumu	Birey Örgüt Uyumu				Bağımlı İki Grup t Testi	
	Düşük (n=195)		Yüksek (n=172)		t	p
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap		
Genel olarak burada çalışmayı seviyorum	3,33	1,09	4,12	0,87	-7,669	<.001
İşimden her yönüyle memnunuz	2,96	1,21	3,99	1,05	-8,678	<.001
Arkadaşlarıma bu kurumda çalışmalarını tavsiye ederim	3,06	1,18	3,86	1,04	-6,849	<.001
Toplam	9,35	2,90	11,98	2,44	-9,331	<.001

Notlar: (i) n=367; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren kişi sayısını göstermektedir.

Tablo 3.17’de görüleceği gibi iş doyumunu ölçeğini oluşturan her bir madde için birey örgüt uyumu yüksek olanların iş doyumları birey örgüt uyumu düşük olanlara göre daha yüksektir. Oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark

³⁴¹ Hasan Kürşat Güleş, **The Impact of Advanced Manufacturing Technologies on Buyer-Supplier Relationships in The Turkish Automotive Industry**, Unpublished Ph.D. Dissertation, The University of Leeds, School of Business and Economics Studies, U.K, 1996.

³⁴² Vural Çağlıyan, **Alıcı-tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:14, S.3, 2009, s.461-479.

bulunmaktadır. Bu sonuçlar “birey örgüt uyumunun çalışanların iş doyumu üzerinde etkisi vardır.” şeklindeki -1- numaralı hipotezi desteklemektedir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların birey örgüt uyumu kapsamında bağlılık düzeylerinde bir farklılık olup olmadığı araştırılmış olup; sonuçlar aşağıda Tablo 3.18’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.18: Katılımcıların Bağlılık Konusuna İlişkin Görüşleri

Bağlılık	Birey Örgüt Uyumu				Bağımlı İki Grup <i>t</i> Testi	
	Düşük (n=195)		Yüksek (n=172)		t	p
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap		
Bu kurumun bir parçası olduğumu başkalarına gururla söylerim	3,37	1,21	4,40	0,77	-9,557	<.001
Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum	3,46	1,21	4,12	0,94	-5,785	<.001
Kurumumun başarısına katkı sağlamak amacıyla beklenilenin çok çok üstünde bir efor sarf etmeye hazırım	3,61	1,22	4,42	0,75	-7,577	<.001
Kurumuma ve iş arkadaşlarıma karşı kendimi sorumlu hissediyorum; bu sebeple, benim için daha avantajlı da olsa, şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum	3,35	1,27	4,06	1,17	-5,546	<.001
Toplam	13,78	3,65	16,99	2,43	-9,778	<.001

Notlar: (i) n=367; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren kişi sayısını göstermektedir.

Tablo incelendiğinde bağlılık ölçeğindeki her bir madde için birey örgüt uyumu yüksek olanların bağlılık düzeylerinin birey örgüt uyumu düşük olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Oluşan guruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu sonuçlar “Birey örgüt uyumunun çalışanların bağlılıkları üzerinde etkisi vardır.” şeklindeki -2- numaralı hipotezi desteklemektedir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların birey örgüt uyumu kapsamında verimlilik konusundaki değerlendirmelerinde bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.19’da görüldüğü gibidir.

Tablo 3.19: Katılımcıların Verimlilik Konusuna İlişkin Görüşleri

Verimlilik	Birey Örgüt Uyumu				Bağımlı İki Grup t Testi	
	Düşük (n=195)		Yüksek (n=172)		t	p
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap		
Kendi prensiplerimle kurumumun prensipleri arasında benzerlik olmasının verimliliğime katkıda bulunduğu inaniyorum	3,14	1,13	3,81	1,03	-5,885	<.001
Çalışma arkadaşlarım arasında performansım üst sıralarda yer alır	3,43	1,03	3,82	0,89	-3,846	<.001
Yöneticimle uyum içinde çalışıyoruz, son zamanlarda yaptığım işlerin kalitesinden etkilendiğini söyleyebilirim.	2,93	1,03	3,62	0,84	-6,921	<.001
Yöneticim, verimli biri olduğuma inaniyor	3,36	1,04	3,94	0,89	-5,689	<.001
Toplam	12,86	2,84	15,18	2,45	-8,317	<.001

Notlar: (i) n=367; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren kişi sayısını göstermektedir.

Tablo incelendiğinde verimlilik ölçeğindeki her bir madde için birey örgüt uyumu yüksek olanların verimliliğinin, birey örgüt uyumu düşük olanlara göre daha yüksek olduğu görülmekte olup sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Bu sonuçlar “birey örgüt uyumu yüksek olanların verimlilik düzeyleri daha yüksektir” şeklindeki -3- numaralı hipotezi desteklemektedir.

Araştırmaya katılanlarda birey örgüt uyumu kapsamında iş stresi bakımından bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 3.20’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.20: Katılımcıların İş Stresine İlişkin Görüşleri

İş Stresi	Birey Örgüt Uyumu				Bağımlı İki Grup t Testi	
	Düşük (n=195)		Yüksek (n=172)		t	P
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap		
Büyük bir gerilim altında çalışıyorum	2,98	1,42	2,40	1,29	4,065	<.001
İşimden dolayı sinirli ve huysuz biri oldum çıktım	3,04	1,36	2,39	1,32	4,644	<.001
Başka bir işte çalışıyor olsaydım sağlığım muhtemelen daha iyi olurdu	3,13	1,28	2,63	1,29	3,76	<.001
İşimde yaşadığım uyumsuzluklar sebebiyle gece gözümü uyku girmiyor	2,83	1,28	2,26	1,23	4,375	<.001
Toplam	11,98	4,47	9,67	4,44	4,957	<.001

Notlar: (i) n=367; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren kişi sayısını göstermektedir.

Tablo incelendiğinde her bir madde için birey örgüt uyumu düşük olanların iş stresi düzeylerinin birey örgüt uyumu yüksek olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu sonuçlar “birey örgüt uyumunun çalışanların iş stresi üzerinde etkisi vardır.” şeklindeki -4- numaralı hipotezi desteklemektedir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların birey örgüt uyumu kapsamında çatışma konusundaki görüşlerinde bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 3.21’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.21: Katılımcıların Çatışma Konusundaki Görüşleri

Çatışma	Birey Örgüt Uyumu				Bağımlı İki Grup t Testi	
	Düşük (n=195)		Yüksek (n=172)		t	P
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap		
Bu kurumda yönetici-çalışan çatışması da çalışanların kendi arasındaki çatışmalar da çok sık yaşanıyor	3,10	1,30	2,85	1,29	1,831	0,068
Yöneticim beni bir türlü anlamıyor, sürekli bir görüş ayrılığı ve anlaşmazlık içindeyiz	2,76	1,26	2,37	1,23	2,965	<.05
Çalışma arkadaşlarımla bir türlü anlaşamıyorum, kolaylıkla çözülebilecek konularda bile kendimi anlamsız sözlü tartışmalar içinde buluyorum	2,22	1,20	2,22	1,26	-0,003	0,997
Bir problem çıktığında, yöneticim problemi çözmek yerine suçlu avına çıkıyor, çalışma arkadaşlarım ise suçu birbirinin üstüne atarak şiddetli çatışmaların ve ayrılıkların yaşanmasına yol açıyor.	3,04	1,41	2,38	1,24	4,681	<.001
Yöneticim ve iş arkadaşlarımla aslında amaç birliğimiz var ve fakat genellikle amaca ulaşmak için hangi yöntemler kullanılacağı hususunda fikir ayrılıklarına düşüyoruz.	3,04	1,10	2,91	1,15	1,09	0,276
Toplam	14,15	4,41	12,74	4,74	2,961	0,063

Notlar: (i) n=367; (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır; (iii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren kişi sayısını göstermektedir.

Tablo incelendiğinde “yöneticim beni bir türlü anlamıyor, sürekli bir görüş ayrılığı ve anlaşmazlık içindeyiz” ve “bir problem çıktığında, yöneticim problemi çözmek yerine suçlu avına çıkıyor, çalışma arkadaşlarım ise suçu birbirinin üstüne atarak şiddetli çatışmaların ve ayrılıkların yaşanmasına yol açıyor” maddelerinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar olması sebebiyle sonuçların “Birey örgüt uyumunun örgütteki

çatışma durumu üzerinde etkisi vardır.” şeklindeki -5- numaralı hipotezi kısmen desteklediğini söyleyebiliriz.

3.3.4.1.Boyutlar Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu edilen ve faktör analizi ile de oluşan; birey-örgüt uyumu, iş doyumu, verimlilik, çatışma, iş stresi, bağlılık boyutlarının kendi aralarında birbirleriyle ilişkilerinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.22’deki korelasyon matrisinde verilmektedir.

Tablo 3.22: Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi							
		Birey Örgüt Uyumu	İş Doyumu	Bağlılık	Verimlilik	İş Stresi	Çatışma
Birey-Örgüt Uyumu	P.	1					
	Anl.						
	N	367					
İş Doyumu	P.	,557(**)	1				
	Anl.	,000					
	N	367	367				
Bağlılık	P.	,447(**)	,547(**)	1			
	Anl.	,000	,000				
	N	367	367	367	367		
Verimlilik	P.	,416(**)	,537(**)	,428(**)	1		
	Anl.	,000	,000	,000			
	N	367	367	367	367		
İş Stresi	P.	-,392(**)	-,473(**)	-,425(**)	-,275(**)	1	
	Anl.	,000	,000	,000	,000		
	N	367	367	367	367	367	
Çatışma	P.	-,164(**)	-,275(**)	-,325(**)	-,182(**)	,597(**)	1
	Anl.	,002	,000	,000	,000	,000	
	N	367	367	367	367	367	367

** 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 3.22'deki bulgulara göre, çalışanların;

-birey-örgüt uyumu ile iş doyumunu arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı ve güçlü bir ilişki ($r=0,557, p<0,01$),

-birey-örgüt uyumu ile örgüte bağlılıkları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r=0,447, p<0,01$),

-birey-örgüt uyumu ile işteki verimlilikleri arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r=0,416, p<0,01$),

-birey-örgüt uyumu ile iş stresleri arasında negatif yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r= -0,392, p<0,01$),

-birey-örgüt uyumu ile iş yerinde çatışma hali arasında negatif yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($r= -0,164, p<0,01$), bulunmaktadır.

Araştırmanın temel konusu olan birey-örgüt uyumu boyutu dışında araştırmaya alınan diğer boyutların kendi aralarında olan ilişkiler de incelenmiştir. Bulgulara bakıldığında;

-çatışma ile iş stresi arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı ve güçlü bir ilişki ($r= 0,597, p<0,01$),

-verimlilik ile iş doyumunu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve güçlü bir ilişki ($r= 0,537, p<0,01$),

-bağlılık ve iş doyumunu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve güçlü bir ilişki ($r= 0,547, p<0,01$) bulunmaktadır.

3.3.4.2.Boyutlar Arası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde de görüldüğü üzere, birey-örgüt uyumu ile çalışanların iş doyumunu, örgüte bağlılığı, verimlilikleri, yaşadıkları iş stresi ve iş yerinde çatışma halinin karşılıklı bir ilişki ve etkileşim içerisinde olduğu varsayılmaktadır. Araştırma modelinde ileri sürülen boyutlar arası ilişkilerin varlığı korelasyon analizi ile

belirlenmiştir. Bununla birlikte korelasyon analizi boyutlar arasındaki ilişkinin derecesi ve yönüyle ilgilidir. Hangi boyutun diğerlerini ne oranda etkilediğini göstermemektedir. Bu sebeple korelasyon analizi sonucunda belirlediğimiz boyutlar arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda, birey örgüt uyumunun çalışanların iş doyumuna, örgüte bağlılığına, verimliliklerine, yaşadıkları iş stresine ve iş yerinde çatışma haline etkisinin irdelenmesi amaçlanmıştır.

3.3.4.2.1. İş Doyumuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Birey-örgüt uyumunun iş doyumunu üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yönelik gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.23’de özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.23: İş Doyumuna İlişkin Regresyon Analizi

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R Kare	Beta	Anlamlılık
1	Birey Örgüt Uyumunu	İş doyumunu	,311	,557	,001
ANOVA testi: F= 164,409; p<0,001					

Tablo 3.23’deki regresyon analizi özet tablosuna göre araştırmaya katılan çalışanların iş doyumları tutumlarında yaratılan değişkenliği birey örgüt uyumu boyutu belli bir düzeyde açıklamaktadır. Bu kapsamda R² determinasyon katsayısı, iş doyumunu tutumlarında yaratılan değişkenliğin % 31’inin birey örgüt uyumu boyutu tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. Çalışanların birey örgüt uyumundaki bir birimlik artış, iş doyumlarında 0,557 birimlik yüksek bir artışa yol açmaktadır. Bu anlamda H1 hipotezi yapılan istatistik analizi ile desteklenmiştir. Regresyon analizi bulgularında bireyin örgüt ile uyumlu olduğunu algılaması ve böyle hissetmesi iş tatminini artırmaktadır.

Parkes vd. (2001), yaptıkları çalışmada, bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki etkileşimin örgütsel bağlılık ve çalışma süresi üzerinde önemli bir

etkisinin sözkonusu olmadığı; ancak iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır.³⁴³

Erdogan vd. (2002)'in, Türkiye'de yaptıkları araştırmada, birey-örgüt uyumunun iş doyumunu ile güçlü bir ilişkisinin varlığını ortaya koymuşlardır.³⁴⁴

McCulloch ve Turban (2007), yaptıkları araştırmada, birey-örgüt uyumu ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.³⁴⁵

Chuang ve Shen (2007), yaptıkları araştırmada, birey örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasında değil ama, birey-örgüt uyumu ile yöneticiye bağlılık ve işte ayrılma eğilimi arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir.³⁴⁶

Hampton-Farmer'a (2007) göre, örgütsel değerlerin pekişmesini ve örgüt üyelerinde iş doyumunu sağlayan normlar, işgörenin elde tutulmasına öncülük etmektedir. Bu sayede, işinden memnun çalışanlar, örgütüne karşı bağlılık duygularını geliştirir; işgören devrinin ve devamsızlığının azalmasına yardım eder ve örgütün zaman ve kaynaklarında tasarruf sağlanmış olur. Yüksek iş doyumunu ayrıca, performans ve verimlilikte de artış sağlayacaktır.³⁴⁷

Piasentin (2007)'in araştırmasının temel bulgularından biri de, birey-örgüt uyumunun boyutlarından birini oluşturan ihtiyaçlar-karşılama uyumunun iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve negatif yönde iş arama davranışının öncüsü olduğudur.³⁴⁸

³⁴³ Parkes vd., **Person-Organization Fit Across Cultures: An Empirical Investigation of Individualism and Collectivism**, 2001, S.101

³⁴⁴ Erdogan vd., **Person-Organization Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange**, 2002, s.5

³⁴⁵ McCulloch, Turban, **Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs**, 2007, S.68

³⁴⁶ Chuang ve Shen, **Leader-Member Relationship**, S.4

³⁴⁷ Hampton-Farmer, **Creation and Adaptation of Norms in a Tire-Mold Manufacturing Organization**, 2007, S.115

³⁴⁸ Piasentin, **How do Employees Conceptualize Fit?**, 2007, S.123

Silverthorne (2004) tarafından yapılan araştırmaya göre, daha iyi bir birey-örgüt uyumu, daha yüksek iş doyumunu, daha yüksek örgütsel bağlılık ve daha düşük işgören devri oranı anlamına gelmektedir.³⁴⁹

Newton vd. (2004), yaptıkları araştırmada etik iklim uyumu ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.³⁵⁰

Aumann (2007), yaptığı araştırmada, değerlerde uygunluk üzerine kurulu birey-örgüt uyumu ile, iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu tespit etmiştir.³⁵¹

Yong-qing (2008), yaptığı araştırmada, hem birey-örgüt uyumu hemde birey-iş uyumu ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiş, her iki uyum türünün de iş doyumunu üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu tespit etmiştir. Elde ettikleri sonuçlardan biri de diğer değişkenlerin de dikkate alınması halinde, birey-iş uyumunun işdoyumunu üzerindeki etkisinin birey-örgüt uyumunun iş doyumunu üzerindeki etkisine nazaran daha fazla olduğudur.³⁵²

Brigham vd. (2007), yaptıkları araştırmada, bireysel karar verme tarzları ile örgüt yapısı arasındaki etkileşimin; iş doyumunu, işten ayrılma eğilimi ve işgören devri ile hatırı sayılır bir bağlantısı olduğunu tespit etmişlerdir.³⁵³

Piasentin ve Chapman (2007), yaptıkları araştırmada, birey-rgt uyumu yüksek bireylerde, iş doyumunun ve bağlılığın yüksek, işten ayrılma eğiliminin ise daha dşk olacağı sonucuna ulaşmışlardır.³⁵⁴

³⁴⁹ Silverthorne, **The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan**, 2004, S.597

³⁵⁰ Newton vd., **The Impact of Organizational Ethical Climate Fit on Information Technology Professional's Job Satisfaction and Organizational Commitment Research in Progress**, 2004, S.35

³⁵¹ Aumann, **Being A Stranger in a Strange Land**, 2007, S.111

³⁵² Yong-qing, **A Dynamic Management Model of Job Satisfaciton Based on Fit Theory**, 2008, S.5

³⁵³ Brigham vd., **A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands**, 2007, S.39

³⁵⁴ Piasentin, Chapman, **Perceived Similarity and Complementarity as Predictors of Subjective Person-Organization Fit**, 2007, s.347

Wheeler vd. (2007)'nin bulguları, birey-örgüt uyumunun azalması halinde iş doyumunun da azalacağını ve fakat işten ayrılma eğiliminin artacağını ortaya koymuştur.³⁵⁵

3.3.4.2.2. Bağılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Birey-örgüt uyumunun örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yönelik gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.24'de özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.24: Bağılığa İlişkin Regresyon Analizi

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R Kare	Beta	Anlamlılık
1	Birey Örgüt Uyumu	Bağılılık	,200	,447	,000
ANOVA testi: F= 91,252; p<0,001					

Tablo 3.24'deki regresyon analizi özet tablosuna göre araştırmaya katılan çalışanların örgüte bağlılıklarında yaratılan değişkenliği birey örgüt uyumu boyutu belli bir düzeyde açıklamaktadır. Bu kapsamda R² determinasyon katsayısı, örgütsel bağlılık tutumlarında yaratılan değişkenliğin % 20'sinin birey örgüt uyumu boyutu tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. Çalışanların birey örgüt uyumundaki bir birimlik artış, örgüte bağlılıklarında 0,447 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Bu anlamda H2 hipotezi yapılan istatistik analizi ile desteklenmiştir. Regresyon analizi bulgularında bireyin örgüt ile uyumlu olduğunu algılaması ve böyle hissetmesi örgüte bağlılığını da anlamlı düzeyde artırmaktadır.

Kristof-Brown (2005) vd, yaptıkları çalışmada, birey-örgüt uyumu ile iş doyumunu ve bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır.³⁵⁶

Westerman ve Cyr (2004), birey-örgüt uyumunu, değerlerde uygunluk, iş ortamında uygunluk ve karakter uygunluğu olarak üç boyutta inceledikleri araştırmalarında, değerlerde ve iş ortamında uygunluk ile iş doyumunu ve bağlılık

³⁵⁵ Wheeler vd., **When Person-Organization (Mis)Fit and (Dis)Satisfaction Lead to Turnover The Moderating Role of Perceived Job Mobility**, 2007, S.212

³⁵⁶ Kristof-Brown Vd., **Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job Person-Organization Person-Group and Person-Supervisor Fit**, 2005, s.310

arasında anlamlı bir ilişki saptarken, karakter uygunluğu ve iş doyumunu ya da bağlılık arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlamamışlardır.³⁵⁷

Vancouver ve Schmitt (1991), yaptıkları araştırmada, ast-üs arasındaki değer uygunluğu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.³⁵⁸

Huang vd. (2005), yaptıkları araştırmada, birey-örgüt uyumunun ekstra rol davranışları, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık' üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.³⁵⁹

Ambrose vd (2007), yaptıkları araştırmada, birey-örgüt etik değer uyumunun, iş doyumunu, örgüte bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ile olan ilişkisini ortaya koymuştur. Buna göre bulgular, birey-örgüt etik değer uyumunun iş doyumunu ile ilişkisini zayıf, örgüte bağlılık ile ilişkisini güçlü ve işten ayrılma eğilimi ile ilişkisini orta düzeyde desteklemiştir.³⁶⁰

Sun vd. (2008) yaptıkları araştırmada, birey-örgüt uyumunun bütün türlerinin (bütünleştirici uyum, ihtiyaçlar-karşılanaanlar uyumu ve beklenen-kabiliyet uyumu) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.³⁶¹

O'Reilly III vd. (1991), yapmış oldukları çalışmada, birey-örgüt uyumunun, pozitif yönde normatif bağlılık, iş doyumunu ve negatif yönde işten ayrılma eğiliminin habercisi olduğunu belirlemişlerdir.³⁶²

McKay vd. (2007), beyaz erkek, beyaz kadın, siyah ve Latin Amerikalı çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütlerdeki çeşitlilik iklimini (diversity climate) algılama biçiminin etnik farklılıkları anlama ve işgöreni elde tutmanın

³⁵⁷ Westerman ve Cyr, **An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories**, 2004, s.255

³⁵⁸ Vancouver ve Schmitt, **An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence**, 1991, s.346

³⁵⁹ Huang vd., **Fitting in Organizational Values The Mediating Role of Person-Organization Fit between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes**, 2005, S.43

³⁶⁰ Ambrose vd., **Individual Moral Development and Ethical Climate**, S.329

³⁶¹ Jianmin Sun, Zhen Wang, Shuo Wu, **Person-Organization Fit: Validation of Three Type Model and its Relations with Individuals' Outcome**,IEEE, 2008, S.3

³⁶² O'Reilly III vd., **People and Organization Culture**, 1991,S.507

anahtarı olacağını öngörmüştür. Bulgular gerçekten de, çeşitlilik iklimini algılama biçiminin işgören devriyle nasıl da ilişkili olduğunu, ırksal farklılıkları su yüzüne çıkarmasıyla göstermiştir. Esas olarak, çeşitlilik iklimi, örgütsel bağlılık vasıtasıyla işgören devri üzerinde etkisini göstermiştir. Etnik çeşitlilik, fikir birliğine ulaşmayı güçleştirirken, çeşitlilik ikliminin işgören devri üzerindeki toplam etkisi, tüm etnik gruplara karşı negatif olmuştur.³⁶³

Mitchell (2006)'in araştırmasında bulgular, birey-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi kısmen desteklemiş; yine birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma eğilimi arasındaki negatif ilişki hipotezini de kısmi olarak desteklemiştir.³⁶⁴

Herrbach ve Mignonac (2007), yaptıkları çalışmada birey-örgüt uyumu ile iş doyumu, bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır.³⁶⁵

Ji Li (2006), Çinli firmalar üzerinde yaptığı bir çalışmada, yöneticilerin tavır ve davranışlarının birey-örgüt uyumu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu, yöneticilerin davranışlarını ayarlayarak birey-örgüt değer uyumunu tesis edebileceği; bunun çalışanların uyumunu artıracığı, çalışanların yöneticilerine güven duymalarına yardım edeceği ve örgütlerine bağlılıklarını geliştireceği sonucuna ulaşmıştır.³⁶⁶

3.3.4.2.3. Verimliliğe İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Birey-örgüt uyumunun çalışanın verimliliği üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yönelik gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.25'de özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.25: Verimliliğe İlişkin Regresyon Analizi

³⁶³ McKay vd., *Racial Differences in Employee Retention*, 2007, S.57

³⁶⁴ Mitchell, *Person-Organization Fit, Organizational Commitment and Intent to Leave among Nursing Leaders*, 2006, S.112

³⁶⁵ Herrbach ve Mignonac, *Is Ethical P-O Fit Really Related to Individual Outcomes A Study of Management-Level Employees*, 2007, S.315

³⁶⁶ Ji Li, *The Interactions Between Person-Organization Fit and Leadership Styles in Asian Firms an Empirical Testing*, 2006, S.1704

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R Kare	Beta	Anlamlılık
1	Birey Örgüt Uyumu	Verimlilik	,173	,416	,000
ANOVA testi: F= 76,499; p<0,001					

Tablo 3.25'deki regresyon analizi özet tablosuna göre araştırmaya katılan çalışanların verimliliklerinde yaratılan değişkenliği birey örgüt uyumu boyutu belli bir düzeyde açıklamaktadır. Bu kapsamda R² determinasyon katsayısı, çalışanların verimliliğinde yaratılan değişkenliğin % 17,3'ünün birey örgüt uyumu boyutu tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. Çalışanların birey örgüt uyumundaki bir birimlik artış, verimliliklerinde 0,416 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Bu anlamda H3 hipotezi yapılan istatistik analizi ile desteklenmiştir. Regresyon analizi bulgularında bireyin örgüt ile uyumlu olduğunu algılaması ve böyle hissetmesi verimliliğini de anlamlı düzeyde artırmaktadır.

Westerman ve Vanka (2005), yaptıkları araştırmada öğrenci-sınıf uyumunun memnuniyet ve performansa etkisini incelemiş; Amerikan verileri güçlü bir ilişki ortaya koyarken Hindistan verileri daha zayıf bir ilişki ortaya çıkarmıştır.³⁶⁷

Arthur Jr vd. (2006), yaptıkları araştırmada, genelleştirilmemesi kaydıyla, birey-örgüt uyumu ile iş performansı arasında küçük de olsa bir ilişki tespit etmişlerdir.³⁶⁸

Bright (2007), yaptığı araştırmada, birey-örgüt uyumu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş; ve bulgular, birey-örgüt uyumu artarsa performansın da artacağına ilişkin hipotezi güçlü biçimde desteklemiştir.³⁶⁹

Elfenbein ve O'Reilly III (2007), yaptıkları araştırmada, "bir birey ne kadar, gruptaki diğer çalışanlarla değerlerde uyumluluk üzerine kurulu bir birey-kültür

³⁶⁷ Westerman ve Vanka, *A Cross-Cultural Empirical Analysis of Person-Organization Fit Measures as Predictors of Student Performance in Business Education*, 2005, S.415

³⁶⁸ Arthur Jr vd, *The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making an Assesment of It's Criterion-Related Validity*, 2006, s.794

³⁶⁹ Bright, *Does Person-Organization Fit Mediate Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees, Reviev of Public Personnel Administration*, 2007, S.373

uyumunu yakalarsa o kadar yüksek performansa ulaşacaktır” sonucuna ulaşmışlardır.³⁷⁰

Xie ve Yan (2007), yaptıkları araştırmada, birey-örgüt uyumu ile hizmet performansı arasında önemli bir korelasyon tespit etmişlerdir.³⁷¹

3.3.4.2.4. İş Stresine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Birey-örgüt uyumunun çalışanın iş stresi üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yönelik gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.26’da özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.26: İş Stresine İlişkin Regresyon Analizi

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R Kare	Beta	Anlamlılık
1	Birey Örgüt Uyumu	İş Stresi	,153	-,392	,000
ANOVA testi: F= 66,174; p<0,001					

Tablo 3.26’deki regresyon analizi özet tablosuna göre araştırmaya katılan çalışanların hissettikleri iş stresinde yaratılan değişkenliği birey örgüt uyumu boyutu belli bir düzeyde açıklamaktadır. Bu kapsamda R² determinasyon katsayısı, çalışanların algıladıkları iş stresinde yaratılan değişkenliğin % 15,3’ünün birey örgüt uyumu boyutu tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. Çalışanların birey örgüt uyumundaki bir birimlik artış, iş stresinde 0,392 birimlik bir azalışa yol açmaktadır. Bu anlamda H4 hipotezi yapılan istatistik analizi ile desteklenmiştir. Regresyon analizi bulgularında bireyin örgüt ile uyumlu olduğunu algılaması ve böyle hissetmesi iş stresini de anlamlı düzeyde azaltmaktadır.

Lovelace ve Rosen (1996) yaptıkları araştırmada, birey-örgüt uyumunun iş doyumunu ile pozitif yönde; işten ayrılma eğilimi ve stres ile ise negatif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.³⁷²

³⁷⁰ Elfenbein, O’Reilly III, **Fitting in The Effects of Relational Demography and Person –Culture Fit on Group Process and Performance**, 2007, S.126

³⁷¹ Xie ve Yan, **P-O Fit as an Alternative Predictor of Employee Service Performance: Do Shared Cognitions Matter**, 2007, S.6566

³⁷² Lovelace ve Rosen, **Differences in Achieving Person-Organization Fit among Diverse Groups of Managers**, 1996, S.712

3.3.4.2.4.Çatışmaya İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

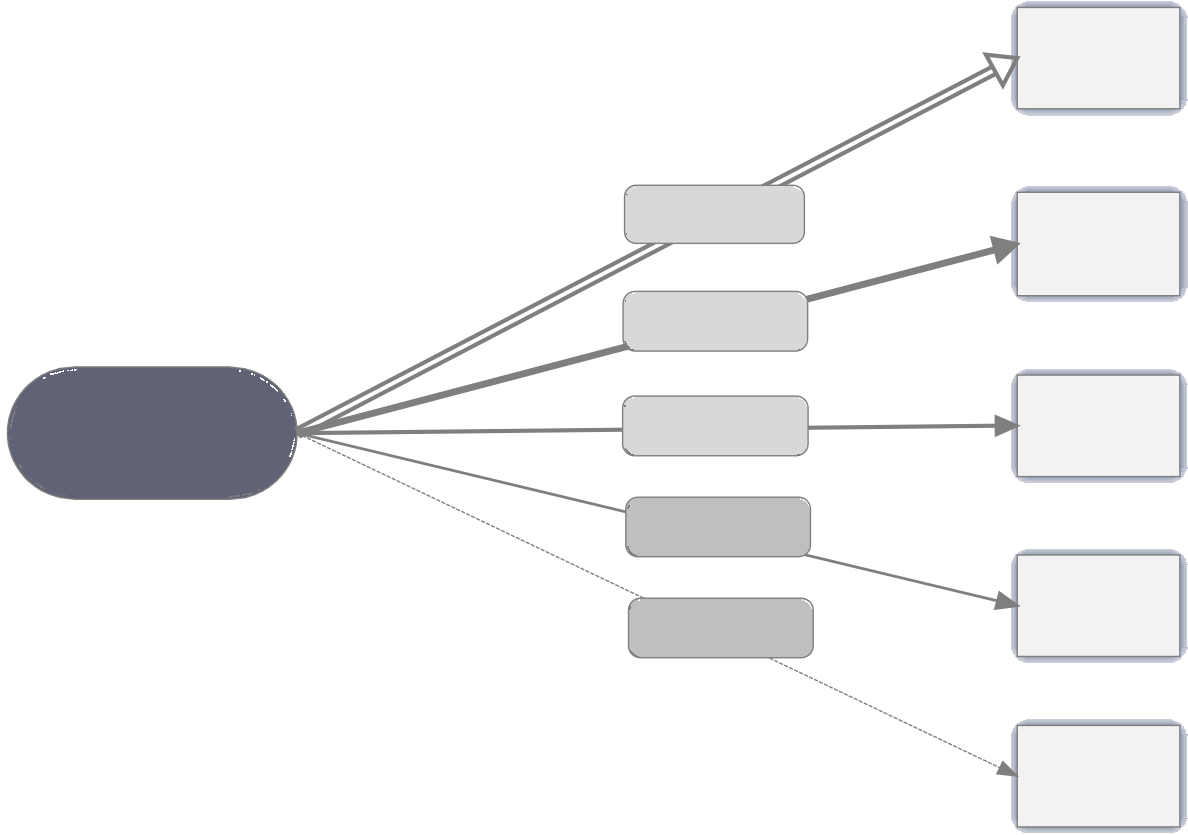
Birey-örgüt uyumunun çatışma üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yönelik gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.27’de özet olarak sunulmuştur.

Tablo 3.27: Çatışmaya İlişkin Regresyon Analizi

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R Kare	Beta	Anlamlılık
1	Birey Örgüt Uyumu	Çatışma	,027	-,164	,002
ANOVA testi: F= 10,060; p>0,001					

Tablo 3.27’deki regresyon analizi özet tablosuna göre araştırmaya katılan çalışanların örgütlerinde algıladıkları çatışma halinde yaratılan değişkenliği birey örgüt uyumu boyutu belli bir düzeyde açıklamaktadır. Bu kapsamda R² determinasyon katsayısı, çalışanların algıladıkları çatışma halinde yaratılan değişkenliğin % 2,7’sinin birey örgüt uyumu boyutu tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. İstatistiksel açıdan anlamlı olarak görülmesine rağmen oldukça düşük bir açıklama düzeyidir. Çalışanların birey örgüt uyumundaki bir birimlik artış, algıladıkları çatışma halinde 0,164 birimlik düşük düzeyde bir azalışa yol açmaktadır. Bu anlamda H5 hipotezi yapılan istatistik analizi ile desteklenmiştir.

Şekil 3.4: Analizlere Göre Araştırma Modeli Özeti



Hipotezlere ilişkin R^2 , β ve p değerleri ile Kabul/Red durumları toplu olarak aşağıdaki Tablo 3.28’de gösterilmiştir.

Tablo 3.28: Hipotezler Sonuç Tablosu

Hipotez No	Hipotez	R^2	β	p	Kabul/Ret
H1	Birey örgüt uyumunun çalışanların iş doyumu üzerinde etkisi vardır.	,311	,557	,001	K
H2	Birey örgüt uyumunun çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde etkisi vardır.	,200	,447	,000	K
H3	Birey örgüt uyumunun çalışanların verimliliği üzerinde etkisi vardır.	,173	,416	,000	K
H4	Birey örgüt uyumunun çalışanların iş stresi üzerinde etkisi vardır.	,153	-,392	,000	K
H5	Birey örgüt uyumunun örgütteki çatışma durumu üzerinde etkisi vardır.	,027	-,164	,002	K

4.BÖLÜM

DEĞERLENDİRME SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile, araştırma kapsamındaki işletmelerde birey-örgüt uyum düzeyi ölçülerek, birey-örgüt uyumu ile iş doyumunu, bağlılık, verimlilik, iş stresi ve çatışma arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Tablo 4.1: Araştırma Bulguları ve Bulguları Destekleyen Araştırmalar Tablosu

Hipotez No	Kabul/Ret	Bulguları Destekleyen Araştırmalar
H1 (Birey-Örgüt Uyumu ve İş Doyumu İlişkisi)	Kabul	Parkes vd. (2001), Erdogan vd. (2002), McCulloch ve Turban (2007), Chuang ve Shen (2007), Hampton-Farmer'ın (2007), Piasentin (2007), Silverthorne (2004), Newton vd. (2004), Aumann (2007), Yong-qing (2008), Brigham vd. (2007), Piasentin ve Chapman (2007), Wheeler vd. (2007)
H2 (Birey-Örgüt Uyumu ve Bağlılık İlişkisi)	Kabul	Kristof-Brown Vd. (2005), Westerman ve Cyr (2004), Vancouver ve Schmitt (1991), Huang vd. (2005), Ambrose vd (2007), Sun vd. (2008), O'Reilly III vd. (1991), McKay vd. (2007), Mitchell (2006), Herrbach ve Mignonac (2007), Ji Li (2006)
H3 (Birey-Örgüt Uyumu ve Verimlilik İlişkisi)	Kabul	Westerman ve Vanka (2005), Arthur Jr vd. (2006), Bright (2007), Elfenbein ve O'Reilly III (2007), Xie ve Yan (2007)
H4 (Birey-Örgüt Uyumu ve İş Stresi İlişkisi)	Kabul	Lovelace ve Rosen (1996)
H5 (Birey-Örgüt Uyumu ve Çatışma İlişkisi)	Kabul	

Tablo 4.1'de görüleceği üzere araştırmanın sınırlılıkları da dikkate alınmak kaydıyla, elde edilen bulguların analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir;

1.İlk olarak, örgütü ile uyum ilişkisini kurmuş işgörenlerin iş doyumunun yüksek olacağı araştırmamızın sonuçları arasında yerini almıştır. Parkes vd. (2001), Erdogan vd. (2002), McCulloch ve Turban (2007), Chuang ve Shen (2007), Hampton-Farmer'ın (2007), Piasentin (2007), Silverthorne (2004), Newton vd. (2004), Aumann (2007), Yong-qing (2008), Brigham vd. (2007), Piasentin ve Chapman (2007), Wheeler vd. (2007)'nin bulguları bu sonucu desteklemektedir.

2. Birey-örgüt uyumu ile bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek de araştırmanın temel amaçlarından biridir. Örgütüyle aynı değerlere inanan ya da prensipleri gereği örgütte kalması gerektiğine inanan işgörenlerin örgütüne bağlılık duyması anlaşılır bir durum teşkil eder. Benzer görüşler, bir çok araştırmacı tarafından da kanıtlanmıştır. Kristof-Brown Vd. (2005), Westerman ve Cyr (2004), Vancouver ve Schmitt (1991), Huang vd. (2005), Ambrose vd (2007), Sun vd. (2008), O'Reilly III vd. (1991), McKay vd. (2007), Mitchell (2006), Herrbach ve Mignonac (2007), Ji Li (2006)'nin uyum ile bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bulguları araştırmamızın sonuçlarını desteklemektedir.

3. Birey-örgüt uyumunu sağlayan örgütlerde verimliliğin de yüksek olacağı yukarıdaki araştırmanın önemli bulgularından birini teşkil etmektedir. Çünkü, örgütleriyle çatışma halinde olmayan çalışanlar, bütün mesailerini, enerjilerini işletmenin başarılı olmasına adayacaklarından işletmedeki verimlilik düzeyi bu uyumluluk halinden olumlu yönde yararlanmış olacaktır. Westerman ve Vanka (2005), Arthur Jr vd. (2006), Bright (2007), Elfenbein ve O'Reilly III (2007), Xie ve Yan (2007)'nin bulguları da araştırmamızın sonuçlarını desteklemektedir.

4. Araştırmamızın sonuçları, örgütlerdeki olası uyum sorununun strese yol açacağı ve dolayısıyla örgütlerin stres kaynaklı olumsuzluklara maruz kalacağını ortaya koymaktadır. Lovelace ve Rosen (1996)'in araştırma bulguları da bu sonucu desteklemektedir.

5. Araştırmanın bulguları, çatışmanın birey-örgüt uyumunu olumsuz etkilediği, çatışma düzeyi yüksek organizasyonlarda uyum düzeyinin düşük gerçekleşeceğini ifade etmektedir.

Araştırmanın frekans sonuçları bakımından değerlendirilmesi gereken ilk husus, genel uyum düzeyinin yüksek tespit edilmiş olmasıdır. Örgüt değerleriyle uyumluluğu temsil eden bütünleştirici (supplementary) uyum düzeyi %60 gibi yüksek bir oranda gerçekleşirken, bireylerin örgütlerinden karşılanmasını beklediği ihtiyaçlarının karşılanma düzeyini belirleyen ihtiyaçlar-karşılana (needs-supplies) uyumu %41'lere düşmüştür.

Buna göre ilk olarak, işgörenlerin genel olarak benzer değerlere sahip oldukları işletmelerde çalışmayı tercih ettikleri, işverenlerin de aynı yönde seçme ve yerleştirme stratejisi izlemiş olabilecekleri, araştırmadan çıkan yüksek uyum düzeyinin birincil nedeni olarak ileri sürülebilecektir.

Ancak işgörenler, değerlerde uyuma genel olarak ‘evet’ derken, ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı sualine cevap verirken bir an duraksamaktadır. Örgütünden karşılanmasını beklediği ihtiyaçlarının karşılanmadığını söyleyen bireylerle, karşılandığını söyleyenler neredeyse eşit çıkmıştır. Buna göre, ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünenlerin en az yarısı, örgütüyle benzer değerlere sahip olduğunu düşünmektedir.

Bu sonucu iki yönlü olarak değerlendirebiliriz. İlk olarak, işgören “prensip karın doyurmuyor” mantığını yürütüyor olabilir. “Değerler’de benzerlik değil gelirlerde benzerlik” talep ediyor, yani örgütüne kazandırdığı katma değere uygun refah düzeyi arzu ediyor olabilecektir. Yani, aynı norm ve standartları benimsiyor olması, karşılanmasını beklediği ihtiyaçlarını dillendirmesine engel teşkil etmemektedir.

Öte yandan, ihtiyaçlarının hayalini kurduğu derecede karşılanmaması, işgörenin değerler uyumunu görmezlikten gelmesine de yol açmamaktadır. Yani, ihtiyaçlarının yeterince karşılanmaması, işgörenin örgütüyle genel uyumunu bozacak denli bir uyum tehditi oluşturmamaktadır.

Bu sonuç, yukarıda da bahsedildiği üzere, uygulama araştırmasının yapıldığı tarihinin, tüm dünyayı kasıp kavuran küresel finans krizinin tam da ortasında olunan bir döneme rastgelmesiyle de izah edilebilir. Böyle bir dönemde yapılan uyum araştırmasında yüksek uyum tespit edilmesi, bireylerin örgütleriyle olan uyum davranışı sergilerken çevresel faktörleri de dikkate aldığı anlamına gelebilecektir.

Bu görüşü, “devam bağlılığı” (continuance commitment) kavramından esinlenerek, “devam uyumu” (continuance adjustment) olarak adlandırabiliriz. Yaklaşımın esasını, bireylerde görülen uyum davranışının, konjonktürel kriz, ülkedeki genel ekonomik koşullar, yoksulluk düzeyinin yüksek oluşu, cari işsizlik

oranı ve genel bekleyişler vb çevresel faktörlerden etkilenmesi oluşturacaktır. Buna göre, kriz dönemlerinde, işlerini kaybetmeleri halinde işsiz kalacakları endişesiyle işgörenler örgütleriyle olan uyum düzeylerini arttıracaklar, bu noktada ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığına bakmayacaklardır. Kriz dönemlerinin atlatıldığı, büyümenin yüksek gerçekleştiği dönemlerde iş alternatiflerinin nisbi olarak artacağı düşünülürse, işgörenler uyum düzeylerini gözden geçirebilecek, bunu yaparken ihtiyaçlar ve karşılananlar oranını özellikle dikkate alabileceklerdir. Yine, gelişmiş ülkelere göre gelişmekte olan ülkelerde birey-örgüt uyum düzeyleri farklı oranlarda tespit edilebilecektir. Gelişmiş ülkelerde, ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu yüksek gerçekleşse bile bireyler, değerlerde uygunluk (bütünleştirici uyum) sözkonusu değilse devam uyumu'na yönelmeyebileceklerdir.

Yukarıda madde madde sıralanan araştırma sonuçları bakımından söylenecek diğer önemli söz, birey-örgüt uyumunun işletmelerin başarısında önemli bir yere sahip olduğunun kuşkuyla yer bırakmayacak denli açık oluşudur. Çalışanlarının uyum düzeyini izleyebilen ve kontrol altında tutabilen organizasyonlar, uyumsuzlukların sebep olacağı stres, çatışma, vb. tüm olumsuz sonuçlardan kendilerini koruyabileceklerdir. Optimum uyum düzeyine ulaşan organizasyonlar ise bağlılık, yaratıcılık, iş doyumunu, verimlilik vb. uyum nimetlerinden istifade edeceklerdir.

Optimum sözcüğü ile kastedilen, en uygun uyum düzeyidir. Zira uyumda maksimizasyonun da riskli olabileceği, fonksiyonel çatışma ve yaratıcı gerilim bahsinin geçtiği satırlarda anlatılmaya çalışılmıştır. Birbirleriyle fazlaca uyumlu bireylerin yer aldığı örgütlerde yaratıcı fikirler üretilemeyebilecek, bir miktar rekabet ve yarışma ikliminin olmaması beyin fonksiyonlarını kullanmada bireyleri isteksizliğe itebilecektir. Çatışma literatüründe, fonksiyonel sıfatı kullanılan çekişme türünün organizasyona zarar vermek yerine gelişmesini temin ettiği ifade edilmektedir. Yine literatürde, aşırı uyum atmosferinin örgütlerde gevşekliğe, etkisizliğe, aktivite düşüklüğüne sebep olacağı uyarısının yapıldığı da dikkate alınmalıdır.

Emeğini ücreti mukabili kullandığı organizasyonunun istikbaline güvenmeyen bir işgörenin doğal olarak gözü dışarda olur. Bu durum,

organizasyonların da bizatihi çalışanlarının güvenini kazanması zarureti ortaya koymaktadır. Bu noktada hacim olarak organizasyonun büyüklüğü, marka gücü, tanınmışlık vb hususların belirleyiciliği öne çıkmaktadır. Ancak organizasyonların çalışanlarının gönlünü kazanmak için illa büyüklük, güç vb göreceli sıfatlara sahip olması şart değildir. Organizasyonel adanmışlık ya da bir başka adıyla bağlılık olgusu tam da bu tür durumları anlamak ve anlatmak için literatüre dahil olmuştur. Daha yüksek cirolu bir işletmede, daha yüksek ücretle daha iyi bir pozisyon için iş teklifi alamadığından değil, yalnızca o işletmede çalışmayı sevdiği için, çalışma arkadaşlarından ayrılması halinde mutsuz olacağı için işten ayrılmayı aklının ucundan dahi geçirmeyen çalışanların varlığı, çalışanlarının güvenini ve bağlılığını kazanmanın işletmeler için çok da zor olmadığını göstermektedir.

Bu sebeplerle örgütler, öncelikle işgören seçim sürecini titizlikle ele alarak, doğru işgörenin işe alımını temin etmelidirler. Bunun için psikoteknik testler kullanılarak, işe alınması düşünülen adayların kişilik özellikleri ve genel prensip ve değerleri ile örgütün değerleri arasında bir uyum olup olmadığı tespit edilebilecektir. Yine iş analizleri kullanılarak ortaya çıkarılacak iş tanımları ve iş gerekleri ile görevin gerektirdiği nitelikler belirlenip, işgörenin eğitim ve beceri düzeyleri ile karşılaştırılabilecektir. Bu arada, örgüt içindeki boş pozisyonlar için öncelikle örgüt içi kaynaklardan yararlanma ilkesinin ortaya konulması, uyum düzeyi yüksek işgörenin terfi, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ya da empowerment (güçlendirme) tekniklerine konu edilmesi, birey-örgüt uyum düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. İşe alınan adayların, sosyalizasyon süreçlerine tabi tutularak, örgüt değerlerini özümsemelerinin sağlanması da yine, birey-örgüt uyumu sürecinin önemli bir halkasını oluşturmaktadır.

Son söz olarak, zoraki uymak ya da zorla uydurmak ile değil güven ve bağlılık esaslı uyum ile organizasyonlar yapılarını daha güçlü hale getirerek başarmanın sırrına sahip olacaklardır.

KAYNAKÇA

- Akat, İlder, Budak, Gönül ve Budak, Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999
- Akdemir, Ali, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003
- Akıncı Vural, Z.Beril, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003
- Akmut, Özdemir, Aktaş, Ramazan, Aykaç, Burhan, Doğanayi M.Mete, Durukan, Tülin, Müftüoğlu, Müftüoğlu, Yüksel, Öznur, **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003
- Aldemir, Ceyhan, Ataoğlu, Alpay, Budak, Gönül, **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, IV.Baskı, İzmir, 2001
- Allison, Leslie, **The Effects of Person-Organization Fit, Needs-Supplies Fit and Type of Change on Resistance to Change**, Wayne State University, UMI Microform, Michigan, 2007
- Alpugan, Oktay, **İşletme Bilimine Giriş**, Per Yayınları, Trabzon, 1998
- Altınköprü, Tuncel, **Şahsiyet Analizi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003
- Ambrose, Maureen L., Arnaud, Anke, Schminke, Marshall, **Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes**, Journal of Business Ethics, 2007
- Apuhan, Recep Ş., **Kapasite Yönetimi**, Timaş Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1998
- Argon, Türkan, Eren, Altay, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın., Ankara, 2004
- Argyris, Chris, **Integrating the Individual and the Organization**, John Wiley and Sons Inc., Newyork, 1964

- Arıcıoğlu, M.Atilla, **Batı ve Japon İşletme Yönetimi**, İz Yayıncılık, İstanbul, 2000
- Arthur Jr, Winfred., Bell, Suzanne T., Villado, Anton J., Doverspike, Dennis, **The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making an Assesment of It's Criterion-Related Validity**, Journal of Applied Psychology, Vol 91, No 4, American Psychological Association, 2006
- Aşıkoglu, Meral, **İşgören Yönetimine İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları No:136, Eskişehir, 1986
- Ataman Unutkan, Göksel, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995
- Aumann, Kerstin Annette , **Being A Stranger in a Strange Land: The Relationship Between Person-Organizastion Fit on Work Related and Broad Cultural Value Dimensions and Outcomes Related to Expatriastes' Success**, Columbia University, PreQuest Information and Learning Company, 2007
- Autry, Chad W., Wheeler, Anthony R., **Post-hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue-Collar Employees**, Journal of Managerial Issues, Vol 17, Number 1, 2005
- Aykaç, Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999
- Aykut, Serap, **Örgütsel Adalet Birey Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2007
- Aytaç, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997

- Aytaç, Serpil, **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**, Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, <http://www.isguc.org/saytac2.htm>,
- Aytemiz Seymen, Oya, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000
- Aytürk, Nihat, **Yönetim Sanatı (Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri)**, Emel Matbaacılık, Ankara, 1990
- Backhaus, Kristin, **Importance of Person-Organization Fit to Job Seekers**, Career Development International, MCB UP Limited
- Balay, Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım 2000
- Balcı, Ali, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Pegem Yay., Ankara, 2000
- Barbosa, Iris, Cabral-Cardosa, Carlos, **Managing Diversity in Academic Organizations: a Challenge to Organizational Culture**, School of Economics and Management , University of Minho, Women in Management Review, Vol 22, No 4, Emerald Group Publishing Limited, Braga, 2007
- Barutçugil, İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002
- Barutçugil, İsmet, **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yay., İstanbul, 2006
- Başaran, İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Nobel Yay., 3.Basım, Ankara, 2004
- Bateman, Thomas S., Snell, Scott A., **Management Building Competitive Advantage Fourth Edition**, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1999

- Bayraktaroğlu, Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003
- Baysal, A.Can, Tekarslan, Erdal, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Yay., İstanbul, 1996
- Beavis, Wes, **Düşlediğiniz İnsan Olun (Become the Person You Dream of Being)**, Çev.İbrahim Şener, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2000
- Bender, Peter Urs, **İçten Liderlik (Leadership From Within)**, Çev.İmren Kalyoncu, Fatma Can Akbaş, Hayat Yayınları, İstanbul, 1997
- Bentley, Trevor, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık (Creativity)**, Hayat Yayınları, İstanbul, 1997
- Billsberry, Jon, **ASA Theory: An Empirical Study of the Attraction Proposition**, Centre for Human Resource and Change Management, Open University Business School, 1992
- Billsberry, Jon, **Finding & Keeping The Right People**, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Great Britain, 1996
- Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul, Kasım 1998
- Bize, R., Milhaud, Jean, **Sanayi Psikolojisi**, TOBB Yayın No.142, 2.Baskı, Ankara, 1990
- Black, J.Stewart, Porter, Lyman W., **Management**, Meeting New Challenges, Prentice Hall, New Jersey, 2000
- Borman, W.C., **Performance Evaluation in Work Settings**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd, 2001
- Bozkurt, Rüştü, İşletme Odağı, **Girişimci Sorunları**, Der Yayınları, İstanbul, 1997

- Braham, Barbara J., **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Çev.Ali Tekcan, RotaYayınları, İstanbul, 1998
- Brigham, Keith H., De Castro, Julio O., Shepherd, Dean A., **A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands**, Baylor University, ET&P Blackwell Publishing Limited, 1042-2587, 2007
- Bright, Leonard, **Does Person-Organization Fit Mediate Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees**, *Review of Public Personnel Administration*, Volume 27, Number 4, Sage Publications, December 2007
- Bryant, Scott E., Moshavi, Dan, Nguyen, Thang N., **A Field Study on Organizational Commitment Professional Commitment and Peer Mentoring**, *The Database for Advances in Information Systems*, Volume 38, Number 2, May 2007
- Cable, Daniel M., Parsons, Charles K., **Socialization Tactics and Person-Organization Fit**, *Personel Psychology Inc.* 2001
- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999
- Carless, Sally A., **Person-job Fit Versus Person-Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study**, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, The British Psychological Society, 2005
- Celep, Cevat, Çetin, Buket, **Bilgi Yönetimi Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003
- Chatman, Jennifer A., **Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit**, Northwestern University, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No.3, 1989

- Chuang, Aichia, Chi, Tai Shen, **Leader-Member Relationship: The Mediation and Moderation Effects of Person-Environment Fit in Chinese Culture**, Academy of Management Proceedings, Taipei Taiwan
- Ciulla, Joanne B., **The Working Life The Promise and Betrayal of Modern Work**, Three Rivers Pres, New York, 2000
- Clayton, Susan, **Yönetim (Sharpen Your Team's Skills in Supervision)**, Çev.Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Nisan 2000
- Clegg, S., Sewell, G., **Conflict: Organizational**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd, 2001
- Clercq, Dirk De, Rius, Imanol Belausteguigoitia, **Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate and Entrepreneurial Orientation**, Journal of Small Business Management, ABI/Inform Global, 2007
- Coldwell, David A., Billsberry, Jon, Meurs, Nathalie van, Marsh, Philip J.G., **The Effects of Person-Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model**, Journal of Business Ethics, 2007
- Compton, W.Dale, **Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi**, Çev.Gül E.Okudan, Beta Yay., İstanbul, 1999
- Cooper-Thomas, Helena D., Vianen, Annelies van, Anderson, Neil, **Changes in Person-Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived and Actual P-O Fit**, European Journal of Work and Organizational Psychology, Psychology Press Ltd, 2004
- Cope, Mick, **İlişki Sihirbazı**, Çev.Ümit Şensoy, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005

- Cutter, S.L., Mitchell, J.T., **Environmental Adaptation and Adjustments**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd.2001
- Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Gazi Yayınevi, Ankara, 2007
- Çağlıyan, V. (2009), “**Alıcı-tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi**”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:14, S.3, 2009
- Daft, Richard L., **Management**, Third Edition, The Dryden Pres, 1994
- Daft, Richard L., **Organization Theory and Design**, Seventh Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2001
- Danisman, Ali, Hinings, C.R., **Integration and Differentiation in Institutional Values: An Empirical Investigation in the Field of Canadian National Sport Organizations**, Canadian Journal of Administrative Sciences, 2006
- Dawson, P., **Organizational Change**, Elsevier Science Ltd. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2001
- De Clercq, Stefaan, Fontaine, Johnny R.J., Anseel, Frederik, **In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person-Organization Fit**, Ghent University, The Journal of Psychology, Heldref Publications, 2008
- DelCampo, Robert G., **The Influence of Culture Strength on Person-Organization Fit and Turnover**, University of New Mexico, International Journal of Management, Vol 23, No, 3, 2006
- Deming, Edward, “**The American who taught the Japanese About Quality**”, Rafael Aquayo (Japon Mucizesi'nin Mimarı”, Forma Yayınları,

- Dessler, Gary, **Human Resource Management**, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999
- Dicle, Ülkü, Dicle, Atilla, **Yönetim;Seçme Yazılar**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:77, Eskişehir, 1977
- Dinçer, Ömer, **Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikler**, Timaş Yay., İstanbul, 1992
- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yay., 6.Baskı, İstanbul, 2003
- Dinçer, Ömer, Fidan, Yahya, **İşletme Yönetimine Giriş**, 6.Baskı, Beta Yay., İstanbul, 2003
- Drucker F.Peter, **21.Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları (Management Challenges for the 21 st Century)**, Çev.İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999
- DuBrin Andrew J., **Leadership Resarch Findings Practice and Skills**, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998
- Durna, Ufuk, **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, Ekim, 2002
- Düren, A.Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yay., İstanbul, 2002
- Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 1999
- Elfenbein, Hillary Anger, O’Reilly, Charles A., **Fitting in The Effects of Relational Demography and Person –Culture Fit on Group Process and Performance**, Group & Organization Management, Volume 32, Number 1, Sage Publications, 2007
- Elma, Cevat ve Demir Kamile, **Yönetim’de Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000

- Erdogan, Berrin, Kraimer, Maria L., Liden, Robert C., **Person-Organization Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange**, Academy of Management Proceedings, 2002
- Eren, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 2002
- Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yay., 2001, İstanbul
- Ergül, Şebnem, **Personel Yönetimi**, İMKB Araştırma Yayınları No:9, İstanbul, Mayıs, 1996
- Ertürk, Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2000
- Evans, G.W., **Crowding and Other Environmental Stressors**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science, Elsevier Science Ltd, 2001
- Ferratt, Thomas W., Enns, Harvey G., Prasad, Jayesh, **Employment Arrangement Fit for IT Professionals: An Examination of the Importance of Fit Components**, ACM, Tucson, Arizona, 2004
- Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yay., 2.Baskı, İstanbul, 2000
- Fisher, Cynthia D., Schoenfeldt, Lyle F., Shaw, James B., **Human Resource Management**, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, New York, 1999
- Fiorito, Jack, Bozeman, Dennis P., Young, Angela, Meurs, James A., **Organizational Commitment**, Human Resource Practices and Organizational Characteristics, Journal of Managerial Issues, ABI/Inform Global, Vol 19, Number 2, 2007
- Fleet, James K.Van, **Kazanmanın Anahtarları Dinamik Motivasyon (Dynamic Motivation)**, Çev.Alp E.Arslan, Emre Yayınları, İstanbul, 1999

- French, Wendell L., **Human Resource Management**, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, New York, 1998
- Franek, Marek, Vecera, Jakub, **Personal Characteristics and Job Satisfaction**, E+M Ekonomie a Management, ABI/Inform Global, 2008
- Gelb, Michael J., **Düşünmenin Tam Zamanı (Thinking for a Change)**, Arion Yayınevi, İstanbul, 2002
- Gellerman, Saul W., **Management by Motivation**, American Management Association Inc., 1968
- Genç, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004
- Grant, Wendy, **Kontrol Sizde Mi? (Are You in Control)**, HYB Yayıncılık, Ankara, 1998
- Griffin, Ricky W., **Management**, Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1999
- Guan, Pei-lan, Wu, Xiao-jun, **Study on the Turnover Intention of Knowledge Employees Influenced by Person-Organization Fit**, IEEE Computer Society, Hubei, 2008
- Guan, Yanjun, Deng, Hong, Risavy, Stephen D., Bond, Michael Harris, Li, Fanjun, **Supplementary Fit Complementary Fit and Work-Related Outcomes: The Role of Self-Construal**, Applied Psychology: An International Review, Blackwell Publishing, Oxford, 2010
- Güleş H. K. (1996), **The Impact of Advanced Manufacturing Technologies on Buyer-Supplier Relationships in The Turkish Automotive Industry**, Unpublished Ph.D. Dissertation, The University of Leeds, School of Business and Economics Studies, U.K.
- Gülner, Birol, **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, LiteraTürk Yay., İstanbul, 2007

- Gümüş, Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2002
- Güneşer, Ayşe Begüm, **The Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Work Engagement: The Role of Person-Supervisor Fit**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı Organization Behaviour Bilim Dalı, İstanbul, 2007
- Hagemann, Gisela, **The Motivation Manual, Motivasyon El Kitabı**, Çev.Göktuğ Aksan, Rota Yay, İstanbul,1997
- Haire, Maison, Ghiselli, Edwin E., Porter, Lyman W., **Managerial Thinking An International Study**, John Wiley & Sons Inc., New York, 1966
- Hampton, David R., **Modern Management Issues and Ideas**, Dickenson Publishing, California, 1969
- Hampton-Farmer, Cheri, **Creation and Adaptation of Norms in a Tire-Mold Manufacturing Organization**, Bowling Green State University, UMI Microform, August 2007
- Hampton David R., Summer, Charles E., Webber, Ross A., **Organizational Behavior and the Practice of Management**, Scott Foresman and Company, Glenview, 1987
- Hauenstein, Neil, Carlson, Kevin, Donovan, John, Foti, Roseanne, **Assessing Fit in the Interview: How Candidates Consider Content and Context Cues to Person-Organization Fit**, UMI Microform, Proquest LLC, Blacksburg, Virginia, 2007
- Hegney, Desley, Plank, Ashley, Parker, Victoria, **Extrinsic and Intrinsic Work Values: Their Impact on Job Satisfaction in Nursing**, Centre For Rural and Remote Area Health University of Southern Queensland, Journal of Nursing Management, 2006

- Herrbach, Olivier, Mignonac, Karim, **Is Ethical P-O Fit Really Related to Individual Outcomes A Study of Management-Level Employees**, Business & Society, Volume 46, Number 3, Sage Publications, Bordeaux, 2007
- Hesapçioğlu, Muhsin, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994
- Hodgetts, Richard M., **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**, Çv.Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Beta Yay., 2.Baskı, İstanbul, 1999
- Hogg, M.A., **Group Processes Sosyal Psycology of**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd, 2001
- Holland, John L., **Making Vocational Choices a Theory of Careers**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1973
- Huang, Min-Ping, Cheng, Bor-Shiuan, Chou, Li-Fong, **Fitting in Organizational Values The Mediating Role of Person-Organization Fit between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes**, International Journal of Manpower, Vol 26, No 1, Emerald Group Publishing Limited, 2005
- Hussey, David, **Daha iyi Nasıl Değişim Yönetimi (How to be beter at managing change)** Çev.Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998
- İzgören, Ahmet Şerif, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2001
- James, Lawrence R., James, Lois A., Ashe, Dona K., **The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values, Organizational Climate and Culture** Ed.Benjamin Schneider, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1990

- Jandt, Fred E., **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler (Straight Answers to People Problems)**, Çev.Levent Akın, Vedat G.Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Nisan 2002
- Jih, Wen-Jang (Kenny), Lee, Su-Fang, Tsai, Yuan-Cheng, **Effects of Service Quality and Shared Value on Trust and Commitment: An Empirical Study of 3CS Product Customers in Taiwan**, International Journal of Business Studies, Vol.15, No.22, 2007
- Johnson, D.W., Johnson, R.T., **Cooperation and Competition Psychology of**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001
- Kalyoncu, Hamdi, **Liderlere Tapınma Psikolojisi**, Marifet Yayınları, İstanbul, 2001
- Kamp, Di, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsan Yetenekleri (Sharpen Your Team's Skills in People Skills)**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002
- Kaynak, Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul
- Kim, Tae-Yeol, Cable, Daniel M., Kim, Sang-Pyo, **Socialization Tactics Employee Proactivity and Person-Organization Fit**, Journal of Applied Psychology, Vol 90, , No 2, American Psychological Association, 2005
- King, Ruth C., Xia, Weidong, **Retaining IS Talents in the New Millenium: Effects of Socialization on IS Professionals' Role Adjustment and Organizational Attachment**, San Diego, 2001
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Beta Yay., İstanbul, 2001

- Kravitz, S.Michael, **Olumsuz İnsanları Yönetme (Managing Negative People)**, Çev.H.Can İkizler, Alfa Yayınları, İstanbul, 1995
- Kreitner, Robert, **Management**, Eighth Edition, Arizona State University, Houghton Mifflin Company, Boston, 2001
- Kristof-Brown, Amy L., **Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit**, Personnel Psychology Inc., 2000
- Kristof-Brown, Amy L., Zimmerman, Ryan D., Johnson, Erin C., **Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job Person-Organization Person-Group and Person-Supervisor Fit**, Personnel Psychology 58, Blackwell Publishing, 2005
- Kwantes, Catherine T., Boglarsky, Cheryl A, Arbour, Simone, **Organizational Culture Fit and Outcomes in Six National Contexts: An Organizational Level Analysis**, Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict, ABI/Inform Global, 2007
- Kwantes, Catherine T., **Organizational Commitment Intellectual Capital and Organizational Competitiveness**, Sout Asian Journal of Management, Vol 14, No 3, ABI/Inform Global, 2007
- Lee, Kyootai, Joi, Kailash, Kim, Youngkyun, **Person-Job Fit as a Moderator of the Relationship Between Emotional Intelligence and Job Performance**, ACM Copyright, Charlottesville, 2008
- Leithwood, Kenneth, Jantzi, Doris, Steinbach, Rosanne, **Changing Leadership for Changing Times**, Open University Pres, Philadelphia, 1999
- Li, Ji, **The Interactions Between Person-Organization Fit and Leadership Styles in Asian Firms an Empirical Testing**, Int.J.Human Resource Management, Routletge Group, 2006

- Lindenberg, S., **Groups Sociology of** , International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd, 2001
- Linstead, S.A., **Organizational Culture**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001
- Lovelace, Kay, Rosen, Benson, **Differences in Achieving Person-Organization Fit among Diverse Groups of Managers**, Journal of Management, Vol.22, No.5, JAI Pres Inc., 1996
- Low, Albert, **Zen ve Yaratıcı Yöneticilik**, Çev.Ahmet Fethi, Yön Yayıncılık, İstanbul, 1994
- Lussier, Robert N., **Human Relations in Organizations Applications and Skill Building 5th Edition**, Published by M Graww-Hill , New York, 2002, S.93-95
- Malone, Thomas W., Crowston, Kewin, **Interdisciplinary Study of Coordination**, ACM Inc, 1994
- Mansfield, E.D., **Interdependence:Political**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001
- Manville, Brook, Ober, Josiah, **Ceokrasi İnsan Merkezli Şirket Yönetimi**, Çev.Nesrin Eruysal, MediaCat Yay., İstanbul, 2003
- Markman, Gideon D., Baron, Robert A., **Person-Entrepreneurship Fit:Why Some People are More Successful as Entrepreneurs than Others**, Human Resource Management Review, Pergamon Science Direct, 2003
- McCormack, Mark H., **Başarılı Müzakere Teknikleri (Mark McCormack on Negotiating)**, Çev.Can Ceylan, Form Yayıncılık, İstanbul, 2000
- McCulloch, Malcolm, Turban, Daniel B., **Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs**, International Journal of Selection and Assesment, Volume 15, Number 1, Limra International, 2007

- Mckay, Patrick F., Avery, Derek R., Tonidandel, Scott, Morris, Mark A., Morela, Hernandez, Hebl, Michelle R., **Racial Differences in Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions The Key**, Personnel Psychology, 60, Blackwell Publishing Inc, 2007
- Memili, Esra, Barnett, Tim, **Non Family Employees' Perceptions of Person-Organization Fit and Voluntary Turnover in Family Firms**, Mississippi State University, Academy of Management
- Mitchell, Melinda J., **Person-Organization Fit, Organizational Commitment and Intent to Leave among Nursing Leaders**, Nova Southeastern University, UMI Microform, 2006
- Mitus ,Jamie S., Hart, Zachary P., **Fitting Organizational Behavior and Socialization into the Rehabilitation Counseling Curriculum**, Rehabilitation Education, Proquest Psychology Journals 22,2, 2008
- Morgan, Gareth, **Images of Organization**, The Executive Edition, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Fransisco, 1998
- Morley, Michael J., **Person-Organization Fit, University of Limerick**, Journal of Managerial Psychology, Vol.22, No.2, Emerald Group Publishing Limited, 2007
- Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 13.Basım, İstanbul, 2001
- Nahavandi, Afsaneh, Malekzadeh, Ali R., **Organizational Behavior The Person-Organization Fit**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1999
- Nelson, Anthony C., **Employee-Job Fit in MIS**, University of South Florida, St. Petersburg
- Newton, Sandra K., Wingreen, Stephen C., Blanton, J.Ellis, **The Impact of Organizational Ethical Climate Fit on Information Technology**

**Professional's Job Satisfaction and Organizational Commitment
Research in Progress**, SIGMIS'04 ACM Copyright, Tucson, 2004

Noe, Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi (Employee Training & Development)**, Çev.Canan Çetin, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999

O'Connell, Matthew, Kung, Mei Chuan, **The Cost of Employee Turnover**, Industrial Management, 2007

Olsen, Deborah, A.Maple, Sue, K.Stage, Frances, **Women and Minority Faculty Job Satisfaction Professional Role Interests Professional Satisfactions and Institutional Fit**, Journal of Higher Education, Vol.66, No.3, Ohio,1995

O'Reilly III, Charles, Chatman, Jennifer, Caldwell, David F., **People and Organization Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit**, Academy of Management Journal, Vol.34, No.3, 1991

Ostroff, Cheri, Shin, Yuhyung, J.Knicki, Angelo, **Multiple Perspectives of Congruence: Relationships Between Value Congruence and Employee Attitudes**, Journal of Organizational Behaviour, John Wiley & Sons Ltd., 2005

Öğülmüş, Selahaddin, **Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001

Öğüt, Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım, 2001

Örücü, Edip, **Modern İşletmecilik**, 3.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003

Özel, Mustafa, **Etkici Yönetici**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1998

- Özgen, Hüseyin, Öztürk Azim ve Yalçın Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002
- Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, T.C Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir, 2001
- Özmutaf, Nezh Metin, **Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007
- Öztürk, Azim, **Küreselleşen Dünyada Yöneticilik**, Nobel Kitabevi, Adana, 1998
- Parkes, Louise P., Bochner, Stephen, Schneider, Sherry K., **Person-Organization Fit Across Cultures: An Empirical Investigation of Individualism and Collectivism**, International Association for Applied Psychology an International Review, Blackwell Publishers, Malden, 2001
- Peker, Ömer, Aytürk, Nihat, **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, Temmuz 2000
- Piasentin, Kelly A., Chapman, Derek S., **Perceived Similarity and Complementarity as Predictors of Subjective Person-Organization Fit**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, British Psychological Society, University of Calgary, Canada, 2007
- Piasentin, Kelly A., **How do Employees Conceptualize Fit? Development of a Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit**, University of Calgary, A Thesis Submitted to The Faculty of Graduate Studies in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Psychology, Calgary, Alberta, April 2007, Library and Archives Canada, Published Heritage Branch, Ottawa, Canada
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, **Management**, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999

- Rokeach, Milton, **The Nature of Human Values**, The Free Press, New York, 1973
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tokol, Tuncer, **İşletme**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001
- Saks, M.Alan, M.Gruman, Jamie, **Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory, Research and Practice**, Canadian Journal of Administrative Sciences, Wiley Online Library, John Wiley & Sons Limited, 2010
- Saks, Alan M., Ashforth, Blake E., **A Longitudinal Investigation of The Relationships Between Job Information Sources Applicant Perceptions of Fit and Work Outcomes**, Personnel Psychology, 1997
- Saygın, Oğuz, Maraşlı, Abdullah, Maraşlı, Muhammed, **Hafıza Teknikleriyle Beyin Gücünü Geliştirme**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002
- Schein, Edgar H., **Leadership and Organizational Culture**, The Leader of The Future Ed.Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, The Drucker Foundation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996
- Schneider, Benjamin, **Staffing Organizations**, Goodyear Publishing Company, Pacific Palisades, 1976
- Schneider, Benjamin, Smith, D.Brent, Goldstein, Harold W., **Attraction-Selection-Attrition: Toward A Person-Environment Psychology of Organizations, Person-Environment Psychology Second Edition New Directions and Perspectives**, Edited by W.Bruce Walsh, Kenneth H.Craik, Richard H.Praice, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 2000
- Scroggins, Wesley A., **An Examination of the Additive Versus Convergent Effects of Employee Perceptions of Fit**, Journal of Applied Social Psychology, Blackwell Publishing, 2007

- Sekiguchi, Tomoki, **A Contingency Perspective of the Importance of PJ Fit and PO Fit in Employee Selection**, Osaka University, Journal of Managerial Psychology, Vol 22, No 2, Emerald Group Publishing Limited, 2007
- Sezgin, Feridun, **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumu (Ankara İli Örneği)**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetim Bilim Dalı, Ankara, 2006
- Siegrist, J., **Stress at Work**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001
- Silah, Mehmet, **Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimi)**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000
- Silverthorne, Colin, **The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan**, University of San Francisco, The Leadership & Organization Development Journal, Emerald Group Publishing Limited, Vol.25, No.7, 2004
- Sims, Randi L., Keon, Thomas L., **Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit**, Journal of Business Ethics, Kluwer Academic Publishers, 1997
- Staples, D.Sandy, Ratnasingham, Pauline, **Trust: The Panacea of Virtual Management?**, The University of Melbourne, Australia
- Stoner, James A.F., Freeman, R.Edward, **Management**, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1989
- Sun, Jianmin, Wang, Zhen, Wu, Shuo, **Person-Organization Fit: Validation of Three Type Model and its Relations with Individuals' Outcome**, IEEE, 2008,

- Sumner, Mary, Yager, Susan, Franke, Denise, **Career Orientation and Organizational Commitment of IT Personnel**, ACM Copyright, Atlanta, 2005
- Şimşek, M.Şerif, Akın, H.Bahadır, **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi, Konya, Ocak 2003
- Şimşek, M.Şerif, Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Kitabevi , 6.Baskı, Ankara, 2008
- Şimşek, M.Şerif, Öge, Serdar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yelken Basım Yayın., Konya, 2004
- Şimşek, M.Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Kitabevi, Konya, 2010
- Şişman, Mehmet, **Örgüt Kültürü**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları No.732, Eskişehir, 1994
- Taris, Ruben, A.Feij, Jan, **Longitudinal Examination of the Relationship Between Supplies –Values Fit and Work Outcomes**, Blackwell Publishers, Malden, 2001
- Taylor, Frederick W., **Bilimsel Yönetimin İlkeleri (Principles of Scientific Management)**, Çev. Bahadır Akın, Çizgi Yayınevi, Konya, 1997
- Thompson, P., **Organizational Control**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001
- Toktamışoğlu, Murat, **Kot Pantolonlu Yönetici**, MediaCat, 3.Basım İstanbul, 2002
- Tortop, Nuri, Aykaç, Burhan, Yayman, Hüseyin, Özer, M.Akif, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006
- Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992

Trouba, Edwin John, **A Person-Organization Fit Study of the Big Five Personality Model and Attraction to the Organizations with Varying Compensation System Characteristics**, Department of Psychology College of Liberal Arts and Sciences DePaul University Chicago Illinois, UMI Microform, Number 3321996, June 2007

Türkkan, Reha Oğuz, **İkna ve Uzlaşma Sanatı**, Altın Kitapları, 2.Basım, İstanbul, 2006

Ülgen, Hayri, S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004

Valentine, Sean, Godkin, Lynn, Lucero, Margaret, **Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit**, Journal of Business Ethics, 41, 2002, Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands

Vancouver, Jeffrey B., Schmitt, Neal W., **An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence**, Personnel Psychology Inc, 1991

Verbos, Amy Klemm, Gerard, Joseph A., Forshey, Paul R., Harding, Charles S., Miller, Janice S., **The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity**, Journal of Business Ethics, 2007

Vianen, Annalies E.M van, De Pater, Irene E., van Dijk, Flor, **Work Value Fit and Turnover Intention: Same-Source or Different-Source Fit**, Journal of Managerial Psychology, Emerald Group Publishing Limited, Vol.22, No. 2, Amsterdam, 2007

Vianen, Annelies E.M van, **Person-Organization Fit: The Match Between Theory and Methodology Introduction to the Special Issue**, University of Amsterdam, Applied Psychology I An International Review, Amsterdam, 2001

- Vigoda-Gadot, Eran, Meiri, Sagie, **New Public Management Values and Person-Organization Fit: A Socia-Psychological Approach and Empirical Examination Among Public Sector Personnel**, Public Administration, Vol.86, No.1, Blackwell Publishing, Oxford, 2008
- Vilela, Belen Bande, Gonzalez, Jose A. Varela, Ferrin, Pilar Fernandez, **Person-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence from Matched Supervisor-Salesperson Data Set in Spanish Context**, Industrial Marketing Management, IMM-06211; No of Pages 15, 2008, www.sciencedirect.com
- Vuuren, Mark van, Veldcamp Bernard P., de Jong, Menno D.T., Seydel, Ervin R., **The Congruence of Actual and Perceived Person-Organization Fit**, Int.J.of Human Resource Management, Routledge Group, 2007
- Wahl, H.W., **Adulthood: Dependency and Autonomy**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001
- Walker, H.Jack Walker, S.Feild, Hubert, F.Giles, William, B.Bernerth ,Jeremy, Jone-Farmer, L.Allison, **An Assesment of Attraction toward Affirmative Action Organizations: Investigating the Role of Individual Differences**, Journal of Organizational Behaviour, John Wiley & Sons Ltd., 2006
- Wang, Ping, Liu, Kechao, Zhao, Jing, **Research on Evaluation Indicator System of Person-Organization Fit for Enterprise Technician**, Shenzhen Ou Le Yi Yun International Freight Forwarding Co Ltd., Wuhan, 2010, s.1
- Wasti, S.Arzu, **‘Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi**, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir
- Werther, William B., **Sevgili Patron (Dear Boss)**, Çev.Hande Barlas, HYB Yayıncılık, Ankara, 1997

- West, M.A., **Organizational Climate**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., 2001
- Westerman ,James W., Bret L., Simmons, **The Effects of Work Environment on the Personality,-Performance Relationship: An Exploratory Study**, Journal of Managerial Issues, Vol.19, No.2, 2007
- Westerman, James W., Cyr, Linda A., **An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories**, International Journal of Selection and Assesment, Volume 12, Number 3, Blackwell Publishing Limited, 2004
- Westerman, James W., Vanka, Sita, **A Cross-Cultural Empirical Analysis of Person-Organization Fit Measures as Predictors of Student Performance in Business Eduacation: Comparing Students in the United States and India**, Academy of Management Learning & Education, Vol 4, No 4, 2005
- Westerman, James W., Yamamura, Jeanne H., **Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employee Outcomes**, Career Development International, Vol 12, No 2, Emerald Group Publishing Limited, 2007
- Wheeler, Anthony R, Coleman Gallagher, Vickie, Brouer, Robyn L., Sablynski, Chris J., **When Person-Organization (Mis)Fit and (Dis)Satisfaction Lead to Turnover The Moderating Role of Perceived Job Mobility**, Journal of Managerial Psychology, Vol 22, No 2, Emerald Group Publishing Limited, 2007
- Williams, Chuck, **Management**, South Western College Publishing, Texas, 2000
- Wingreen, Stephen C., Blanton, J.Ellis, **A Q-Methodological Study of IT Professionals' Person-Organization Fit for Training and Development: Research-in-Progress**, ACM Inc, Claremont, 2006

- Wingreen, Stephen C., Blanton, J.Ellis, Kittner, Marcy L., Fentriss, Richard A.,
Toward a Social Cognitive Basis for the IT Professional's Person-Organization Fit, ACM Inc., Philadelphia, 2003
- Wingreen, Stephen C., Blanton, J.Ellis, **A Social Cognitive Interpretation of Person-Organization Fitting: The Maintenance and Development of Professional Technical Competency**, Human Resource Management, Vol.46, No.4, Wiley Periodicals, 2007
- Wren, Daniel A., Voich Jr, Dan, **Management Process Structure and Behaviour**, Third Edition, John Wiley & Sons, New York, 1984
- Wright, Norman S. **Harmony and Participation in Arab and Western Teams**, Alfaisal University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, Hadyn Bennett, University of Ulster, Belfast, UK, Emerald Group Publishing Limited 1753-7983, Education, Business and Society Contempororary Middle Eastern Issues Vol 1 N0. 4, 2008, www.emeraldinsight.com/1753-7983.htm
- Xiaojun, Wu, Peilan, Guan, **The Application of Person-Organization Fit to the Practice of Human Resource Management**, IEEE Computer Society, 2009
- Xiaojun, Wu, Shizong, Li, **The Research on Knowledge Worker's Person-Organization Fit**, IEE, Computer Society, 2010
- Xie, Xiaoyun, Yan, Jim, **P-O Fit as an Alternative Predictor of Employee Service Performance: Do Shared Cognitions Matter**, NSFC Project, 2007
- Yeniçeri, Özcan, **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**, Nobel Yay.Dağıtım, Ankara, Nisan, 2002
- Yıldırım, Ergün, **Kişisel Gelişimin Sosyolojisi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002
- Yıldırımbulut, Elif, **The Effects of Person-Job Fit Person-Organization Fit and Social Support on Job Stress: A Study in Call Centers**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı Organizational Behaviour Bilim Dalı, İstanbul, 2006

Yong-qing, Xiong, **A Dynamic Management Model of Job Satisfaciton Based on Fit Theory**, IEEE, 2008

Young, Angela M., Hurlic, David, **Gender Enactment at Work The Importance of Gender and Gender-Related Bahavior to Person-Organizational Fit and Career Decisions**, Journal of Managerial Psycology, Vol 22, No 2, Emerald Group Publishing Limited, 2007

Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000

Zel, Uğur, **Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri, (Yönetim ve Organizasyon)** Ed.Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Temmuz 2001

Zhang, Lu, **Corporate Social Responsibility, Applicants' Ethical Predispositions and Organizational Attraction: A Person-Organization Fit Perspective**, Peking University, UMI Microform, 2008

**EK-1.Birey Örgüt Uyum Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları
Üzerine Bir Alan Araştırması Anket Formu**

	<p>T.C. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</p>	
---	--	---

Sayın Yönetici / Çalışan,

Bu anket formu, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yapılan; 'Birey Örgüt Uyum Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması' konulu doktora tezi'nin uygulama kısmı ile ilgilidir.

Bu araştırma, akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Çalışmanın iki önemli faydasının olacağı düşünülmektedir. Birinci faydası, Yönetim ve Organizasyon alanında bilgi zenginleşmesine katkıda bulunacaktır. İkinci faydası ise, çalışma hayatı ile ilgili olarak yöneticiler ve çalışanlar, bu araştırma ile birey-örgüt uyumunun önemi ve sonuçları hakkında bilgi sahibi olacak ve uyumun artırılmasına yönelik çaba göstererek, işletme verimliliğine katkı sağlayacaklardır.

Kuşkusuz bir miktar zamanınızı alacak olan bu araştırma anket sorularını cevaplandırduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Mehmet ULUTAŞ

Selçuk Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim ve Organizasyon

Doktora Öğrencisi

Prof Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Selçuk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Ana Bilim Dalı Bşk.

Anket'e kişisel bilgilerinizi işaretleyerek başlayınız. İsim belirtilmeyeceği için kişisel görüş ve kanaatlerinizin gizliliği tarafımızdan muhafaza edilmiş olacaktır.

Cinsiyetiniz	Bay <input type="checkbox"/>	Bayan <input type="checkbox"/>	
Yaşınız	18-35 <input type="checkbox"/>	35-50 <input type="checkbox"/>	50 Yaş Üstü <input type="checkbox"/>
Medeni Haliniz	Bekar <input type="checkbox"/>	Evli <input type="checkbox"/>	
Eğitim Durumunuz	İlkokul <input type="checkbox"/>	Lise <input type="checkbox"/>	Üniversite <input type="checkbox"/>
Göreviniz	İşçi (Mavi Yaka) <input type="checkbox"/>	Memur (Beyaz Yaka) <input type="checkbox"/>	Yönetici <input type="checkbox"/>
Çalışma Süreniz	1 Yıldan Az <input type="checkbox"/>	1-6 Yıl Arası <input type="checkbox"/>	6 Yıldan Fazla <input type="checkbox"/>
Çalıştığınız Kurum	Özel <input type="checkbox"/>	Kamu <input type="checkbox"/>	

Soruları dikkatlice okuduktan sonra, çalıştığınız kurumdaki ilk derece yöneticinizi ve çalışma atmosferinizi dikkate alarak 1-5 arasındaki yalnızca bir rakamı işaretleyiniz; 1=Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3=Fikrim Yok 4=Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum'u temsil etmektedir

No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu kurumda prensiplerimden vazgeçmeden çalışabilirim	1	2	3	4	5
2	Kurumumla kişisel değerlerim arasında güçlü bir uyum olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurum bütün beklentilerimi karşılıyor	1	2	3	4	5
4	İhtiyaçlarımı mevcut kurumumdan daha iyi karşılayacak kurum sayısı azdır	1	2	3	4	5
5	Genel olarak burada çalışmayı seviyorum	1	2	3	4	5
6	İşimden her yönüyle memnunum	1	2	3	4	5
7	Arkadaşlarıma bu kurumda çalışmalarını tavsiye ederim	1	2	3	4	5
8	Bu kurumun bir parçası olduğumu başkalarına gururla söylerim	1	2	3	4	5
9	Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
10	Kurumumun başarısına katkı sağlamak amacıyla beklenenin çok çok üstünde bir efor sarf etmeye hazırım	1	2	3	4	5

No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11	Kurumuma ve iş arkadaşlarıma karşı kendimi sorumlu hissediyorum; bu sebeple, benim için daha avantajlı da olsa, şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum	1	2	3	4	5
12	Kendi prensiplerimle kurumumun prensipleri arasında benzerlik olmasının verimliliğime katkıda bulunduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
13	Çalışma arkadaşlarım arasında performansım üst sıralarda yer alır	1	2	3	4	5
14	Yöneticimle uyum içinde çalışıyoruz, son zamanlarda yaptığım işlerin kalitesinden etkilendiğini söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim, verimli biri olduğuma inanıyor	1	2	3	4	5
16	Büyük bir gerilim altında çalışıyorum	1	2	3	4	5
17	İşimden dolayı sinirli ve huysuz biri oldum çıktım	1	2	3	4	5
18	Başka bir işte çalışıyor olsaydım sağlığım muhtemelen daha iyi olurdu	1	2	3	4	5
19	İşimde yaşadığım uyumsuzluklar sebebiyle gece gözüme uyku girmiyor	1	2	3	4	5
20	Uyum sorunu yaşadığım için işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
21	Bu kurumda yönetici-çalışan çatışması da çalışanların kendi arasındaki çatışmalar da çok sık yaşanıyor	1	2	3	4	5
22	Yöneticim beni bir türlü anlamıyor, sürekli bir görüş ayrılığı ve anlaşmazlık içindeyiz	1	2	3	4	5
23	Çalışma arkadaşlarımla bir türlü anlaşamıyorum, kolaylıkla çözülebilecek konularda bile kendimi anlamsız sözlü tartışmalar içinde buluyorum	1	2	3	4	5
24	Bir problem çıktığında, yöneticim problemi çözmek yerine suçlu avına çıkıyor, çalışma arkadaşlarım ise suçu birbirinin üstüne atarak şiddetli çatışmaların ve ayrılıkların yaşanmasına yol açıyor.	1	2	3	4	5
25	Yöneticim ve iş arkadaşlarımla aslında amaç birliğimiz var ve fakat genellikle amaca ulaşmak için hangi yöntemler kullanılacağı hususunda fikir ayrılıklarına düşüyoruz.	1	2	3	4	5

Ek 2. Ölçeklere İlişkin Frekans Tabloları

Tablo Ek 2A. Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Frekanslar

Bu kurumda prensiplerimden vazgeçmeden çalışabilirim	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	47	12,8
Katılmıyorum	78	21,3
Fikrim Yok	48	13,1
Katılıyorum	115	31,3
Kesinlikle Katılıyorum	79	21,5
Toplam	367	100,0

Kurumumla kişisel değerlerim arasında güçlü bir uyum olduğuna inanıyorum	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	36	9,8
Katılmıyorum	71	19,3
Fikrim Yok	65	17,7
Katılıyorum	127	34,6
Kesinlikle Katılıyorum	68	18,5
Toplam	367	100,0

Çalıştığım kurum bütün beklentilerimi karşılıyor	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	55	15,0
Katılmıyorum	125	34,1
Fikrim Yok	53	14,4
Katılıyorum	94	25,6
Kesinlikle Katılıyorum	40	10,9
Toplam	367	100,0

İhtiyaçlarımı mevcut kurumumdan daha iyi karşılayacak kurum sayısı azdır	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	36	9,8
Katılmıyorum	82	22,3
Fikrim Yok	84	22,9
Katılıyorum	113	30,8
Kesinlikle Katılıyorum	52	14,2
Toplam	367	100,0

Tablo Ek 2B. İş Doyumuna İlişkin Frekanslar

Genel olarak burada çalışmayı seviyorum	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	15	4,1
Katılmıyorum	40	10,9
Fikrim Yok	69	18,8
Katılıyorum	159	43,3
Kesinlikle Katılıyorum	84	22,9
Toplam	367	100,0

İşimden her yönüyle memnunum	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	29	7,9
Katılmıyorum	69	18,8
Fikrim Yok	64	17,4
Katılıyorum	120	32,7
Kesinlikle Katılıyorum	85	23,2
Toplam	367	100,0

Arkadaşlarıma bu kurumda çalışmalarını tavsiye ederim	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	31	8,4
Katılmıyorum	44	12,0
Fikrim Yok	100	27,2
Katılıyorum	118	32,2
Kesinlikle Katılıyorum	74	20,2
Toplam	367	100,0

Tablo Ek 2C. Bağlılığa İlişkin Frekanslar

Bu kurumun bir parçası olduğumu başkalarına gururla söylerim	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	5,4
Katılmıyorum	34	9,3
Fikrim Yok	50	13,6
Katılıyorum	140	38,1
Kesinlikle Katılıyorum	123	33,5
Toplam	367	100,0

Kurumumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	21	5,7
Katılmıyorum	38	10,4
Fikrim Yok	50	13,6
Katılıyorum	155	42,2
Kesinlikle Katılıyorum	103	28,1
Toplam	367	100,0

Kurumumun başarısına katkı sağlamak amacıyla beklenilenin çok çok üstünde bir efor sarf etmeye hazırım	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	16	4,4
Katılmıyorum	30	8,2
Fikrim Yok	39	10,6
Katılıyorum	140	38,1
Kesinlikle Katılıyorum	142	38,7
Toplam	367	100,0

Kurumuma ve iş arkadaşlarıma karşı kendimi sorumlu hissediyorum; bu sebeple, benim için daha avantajlı da olsa, şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	32	8,7
Katılmıyorum	38	10,4
Fikrim Yok	66	18,0
Katılıyorum	108	29,4
Kesinlikle Katılıyorum	123	33,5
Toplam	367	100,0

Tablo Ek 2D. Verimliliğe İlişkin Frekanslar

Kendi prensiplerimle kurumumun prensipleri arasında benzerlik olmasının verimliliğime katkıda bulunduğuna inanıyorum	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	26	7,1
Katılmıyorum	50	13,6
Fikrim Yok	86	23,4
Katılıyorum	142	38,7
Kesinlikle Katılıyorum	63	17,2
Toplam	367	100,0

Çalışma arkadaşlarım arasında performansım üst sıralarda yer alır	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	2,2
Katılmıyorum	37	10,1
Fikrim Yok	117	31,9
Katılıyorum	132	36,0
Kesinlikle Katılıyorum	73	19,9
Toplam	367	100,0

Yöneticimle uyum içinde çalışıyoruz, son zamanlarda yaptığım işlerin kalitesinden etkilendiğini söyleyebilirim.	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	6,8
Katılmıyorum	40	10,9
Fikrim Yok	153	41,7
Katılıyorum	115	31,3
Kesinlikle Katılıyorum	34	9,3
Toplam	367	100,0

Yöneticim, verimli biri olduğuma inanıyor	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,5
Katılmıyorum	27	7,4
Fikrim Yok	121	33,0
Katılıyorum	128	34,9
Kesinlikle Katılıyorum	78	21,3
Toplam	367	100,0

Tablo Ek 2E. İş Stresine İlişkin Frekanslar

Büyük bir gerilim altında çalışıyorum	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	85	23,2
Katılmıyorum	115	31,3
Fikrim Yok	41	11,2
Katılıyorum	74	20,2
Kesinlikle Katılıyorum	52	14,2
Toplam	367	100,0

İşimden dolayı sinirli ve huysuz biri oldum çıktım	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	81	22,1
Katılmıyorum	114	31,1
Fikrim Yok	45	12,3
Katılıyorum	75	20,4
Kesinlikle Katılıyorum	52	14,2
Toplam	367	100,0

Başka bir işte çalışıyor olsaydım sağlığım muhtemelen daha iyi olurdu	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	58	15,8
Katılmıyorum	104	28,3
Fikrim Yok	79	21,5
Katılıyorum	70	19,1
Kesinlikle Katılıyorum	56	15,3
Toplam	367	100,0

İşimde yaşadığım uyumsuzluklar sebebiyle gece gözüme uyku girmiyor	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	81	22,1
Katılmıyorum	135	36,8
Fikrim Yok	56	15,3
Katılıyorum	54	14,7
Kesinlikle Katılıyorum	41	11,2
Toplam	367	100,0

Uyum sorunu yaşadığım için, işten ayrılmayı düşünüyorum	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	99	27,0
Katılmıyorum	124	33,8
Fikrim Yok	64	17,4
Katılıyorum	49	13,4
Kesinlikle Katılıyorum	31	8,4
Toplam	367	100,0

Tablo Ek 2F. Çatışmaya İlişkin Frekanslar

Bu kurumda yönetici-çalışan çatışması da çalışanların kendi arasındaki çatışmalar da çok sık yaşanıyor	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	53	14,4
Katılmıyorum	97	26,4
Fikrim Yok	79	21,5
Katılıyorum	80	21,8
Kesinlikle Katılıyorum	58	15,8
Toplam	367	100,0

Yöneticim beni bir türlü anlamıyor, sürekli bir görüş ayrılığı ve anlaşmazlık içindeyiz	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	84	22,9
Katılmıyorum	118	32,2
Fikrim Yok	65	17,7
Katılıyorum	69	18,8
Kesinlikle Katılıyorum	31	8,4
Toplam	367	100,0

Çalışma arkadaşlarımla bir türlü anlaşamıyorum, kolaylıkla çözülebilecek konularda bile kendimi anlamsız sözlü tartışmalar içinde buluyorum	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	127	34,6
Katılmıyorum	123	33,5
Fikrim Yok	52	14,2
Katılıyorum	39	10,6
Kesinlikle Katılıyorum	26	7,1
Toplam	367	100,0

Bir problem çıktığında, yöneticim problemi çözmek yerine suçlu avına çıkıyor, çalışma arkadaşlarım ise suçu birbirinin üstüne atarak şiddetli çatışmaların ve ayrılıkların yaşanmasına yol açıyor.	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	82	22,3
Katılmıyorum	104	28,3
Fikrim Yok	68	18,5
Katılıyorum	57	15,5
Kesinlikle Katılıyorum	56	15,3
Toplam	367	100,0

Yöneticim ve iş arkadaşlarımla aslında amaç birliğimiz var ve fakat genellikle amaca ulaşmak için hangi yöntemler kullanılacağı hususunda fikir ayrılıklarına düşüyoruz.	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	42	11,4
Katılmıyorum	86	23,4
Fikrim Yok	99	27,0
Katılıyorum	117	31,9
Kesinlikle Katılıyorum	23	6,3
Toplam	367	100,0

Ek 3: Alan Araştırmasının Uygulandığı Kuruluşlar Listesi

	Firma	Sektör	Kurum
1	Anadolu Restoran İşl.Ltd.Şti.	Yiyecek İçecek Firması (Mc.Donald's)	Özel
2	ATM Havalimanı Yapım ve İşletme A.Ş.	Havalimanı İşletmecisi	Özel
3	ATM Öz.Güvenlik A.Ş.	Özel Güvenlik Firması	Özel
4	ATM Yiyecek A.Ş.	Personel Yemekhane İşletmecisi	Özel
5	Burakcan Temizlik Ltd.Şti.	Özel Temizlik Firması	Özel
6	Çelebi Yer Hizmetleri A.Ş. Dalaman İstasyon Müdürlüğü	Yer Hizmetleri Kuruluşu	Özel
7	Çetur A.Ş. Dalaman Havalimanı Dış Hatlar Terminali Şb.	Otopark İşletmecisi	Özel
8	Denizbank Dalaman Havalimanı Ofisi	Bankacılık	Özel
9	Ebrar Gümrük Hattı Dışı Mağaza İşl.A.Ş. Emniyet Gn.Md. Dalaman Havalimanı Şube Müdürlüğü	Free Shop İşletmecisi	Özel
10	Gözen Air Dalaman Temsilciliği	Emniyet Gn.Müdürlüğü	Kamu
11	Gümrük Muhafaza Dalaman Müdürlüğü	Havayolu Şirketleri (Airlines) Temsilci	Özel
12	Hudut Sağlık Dalaman Havalimanı Şubesi	Gümrük Muhafaza Müdürlüğü	Kamu
13	Maliye Bak. Dalaman Mal Müdürlüğü	Sağlık İl Müdürlüğü	Kamu
14	PTT Dalaman Havalimanı Şubesi	Maliye Bak. Mal Müdürlüğü	Kamu
15	Simtur A.Ş.	PTT Genel Müdürlüğü	Kamu
16	Turkent A.Ş. Dalaman Şubesi	Bagaj Arabaları İşletmecisi	Özel
17	USAŞ Dalaman Havalimanı Şubesi	Yiyecek İçecek Firması (KFC ve Pizza Hut) Yiyecek İçecek Firması (Gate Gourmet Grubu)	Özel
18	Yiğit Turizm A.Ş.	Yiyecek İçecek Firması	Özel
19	Yöneş A.Ş.	Yiyecek İçecek Firması	Özel
20		Yiyecek İçecek Firması	Özel

	T.C. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	
---	---	---

Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Mehmet Ulutaş			
Doğum Yeri:	Kayseri			
Doğum Tarihi:	02.03.1976			
Medeni Durumu:	Evli, bir kız çocuk sahibi			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
Lisans	A.Ü SBF	Uluslar.İlişkiler	Ankara	1997
Yüksek Lisans	S.Ü İİBF	Yön. ve Org.	Konya	2003
Becerileri:	SMMM Sicil No: M-679 (Konya Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası)			
İlgi Alanları:	İşletme-Muhasebe-Finans-Uluslararası İlişkiler			
İş Deneyimi:	(2009-.....)Ulvida Otom.Sat.Mak.Ltd.Şti. Genel Müdür (2006-2009)ATM Dalaman Havalimanı Mali ve Tic. İş.Direktör (2004-2006) Komb. Hol. A.Ş. Maden İşletmeleri Genel Müdürü (2001-2004) Hisar Madencilik A.Ş. Genel Müdür (1998-2001) Kombassan Holding A.Ş. Müfettiş			
Aldığı Ödüller:				
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Prof. Dr. M. Şerif Şimşek			
Tel:	0 332 322 33 95 – 0 532 236 99 69			
E-Posta:	m.ulutas@ulvita.com			
Adres	Şekermurat Mahallesi İsmail Belig Sokak Gökkuşığı Sitesi B Blok 6/19 Selçuklu / KONYA			