

T.C.
ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık
Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri
Örneği**

Yüksek Lisans Tezi

Buket ÇETİNKAYA

Danışman

Doç. Dr. İlhami Yücel

Erzincan, 2016

TEZ BİLDİRİMİ

“Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü” isimli “Yüksek Lisans” tezim tarafımda intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

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

Buket ÇETİNKAYA

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu alışma, İşletme Anabilim Dalında jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

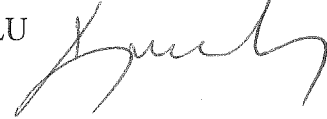
Danışman / Jüri : Doç. Dr. İlhami YÜCEL



Jüri : Yrd. Doç. Dr. şule Yüksel YİĞİTER



Jüri : Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMÜROĞLU



BİREY-ÖRGÜT UYUMU ile ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE CİNSİYETİN ROLÜ: KAYSERİ ÖRNEĞİ

Buket ÇETİNKAYA

Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Yüksel Lisans Tezi, Ocak 2016

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İlhami YÜCEL

ÖZET

Genellikle, birey ve örgüt arasındaki uyum olarak tanımlanan birey-örgüt uyumu, örgütlerin seçim sürecinde dikkate almak zorunda oldukları temel ve önemli bir konudur. Birey-örgüt uyumunu kavramsallaştırmak için birkaç farklı boyut üzerinde duran araştırmacıların, en sık kullandıkları boyut değerler ve hedefler olmaktadır. Bu çalışma da, değerler ve hedefler boyutu üzerinden bu konuyu incelemektedir. Ayrıca bireyler kendi değerleriyle benzer olan örgütleri seçmeli ve örgütler de işgören seçme süreçlerini ya da sosyalizasyon süreçlerini kullanarak bireyleri seçmelidir. Örgütsel bağlılık genel olarak en az üç faktör tarafından karakterize edilebilir: (1) Örgütün hedef ve değerlerini benimseme ve güçlü bir inanç duyma, (2) Örgüt adına gönüllü olarak çaba sarf etme, (3) Örgüt üyeliğini sürdürme konusunda belirli bir istek duyma.

Bu çalışmanın amacı, “Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi ve Bu İlişkide Cinsiyetin Rolünü” Kayseri’deki 431 öğretmen örneklemeyle incelemektir. Ayrıca, birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılığın birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği de incelemeye tabi tutulmuştur.

Katılımcılardan veri toplamak için iki farklı ölçüm aracı kullanılmıştır: Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık soruları, Netemeyer ve diğerleri tarafından geliştirilen birey-örgüt uyumu soruları.

Araştırmanın bulguları, SPSS istatistik programı kullanılarak; Pearson Korelasyon analizi, regresyon analizi, t testi, One-Way ANOVA ve MANOVA (Çok Değişkenli Varyans Analizi) analizleriyle test edilmiştir.

Yapılan analiz ve bulgular sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt uyumu ile duygusal ve normatif bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, fakat birey-örgüt uyumu ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin cinsiyeti, birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilememektedir.

Anahtar Kelimeler: Uyum, Değerler, Birey-Örgüt Uyumu, İhtiyaçlar, İşgören Seçimi, Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Bağlılık, Cinsiyet

**THE ROLE OF GENDER in THE RELATIONSHIP BETWEEN
PERSON-ORGANIZATION FIT AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT: EXAMPLE of KAYSERİ**

Buket ÇETİNKAYA

Erzincan University, Institute of Social Sciences, Department of Business

Adminsitration

M. A. Thesis, January 2016

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. İlhami YÜCEL, Ph.D.

ABSTRACT

Person-organization fit is generally defined which compatibility between person and the organization is issue a basic and important that organization have to take into consideration in the selection process. While researchers have used several different dimensions along which to conceptualize person-organization fit, the most widely used dimensions are values and goals. In this study, on the size of values and goals are viewing this topic. Further, individuals should choose organizations on the basis of the similarity between their values and organization also should select individuals by using employee selection processes or the processes of socialization. Organizational commitment can generally be characterized by at least three factors: (1) A strong belief in and approval of the organization's goals and values; (2) A readiness to exert considerable effort on behalf of the organization; (3) A definite desire to continue organizational membership.

The purpose of this study is to investigate “the role of gender in the relationship between person-organization fit and organizational commitment” using a sample of 431 teachers in Kayseri. Besides, we enounced that person-organization fit and organizational commitment have strengthened the relationship between employees and an organization.

Two different measurement instruments were employed to collect data from the applicant: Organizational commitment survey developed by Meyer and Allen; person-organization fit survey developed by Netemeyer et al.

Data analysis of the research were made by SPSS by denotes of running different statistical methods and techniques such as Pearson correlation, t-tests, One-Way ANOVA, MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) and regression analyses.

The analysis and the findings showed that teachers who participated in the survey had a statistically positive relationship between person-organization fit and affective commitment, normative commitment; but there is a negative correlation between person-organization fit and continue commitment. Further, the gender of the teachers doesn't affect relationship between person-organization fit and organizational commitment.

Keywords: Compatibility, Values, Person-Organization Fit, Needs, Employee Selection, Organizational Socialization, Organization Commitment, Gender

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve bu çalışmamın her aşamasında, zaman sınırı olmaksızın desteğini hiç esirgemeyen, bilgi ve deneyimleriyle her zaman yol gösterici olan, büyük bir sabırla her alanda doğru bildiğim yanlışları düzelter ve kendimi geliştirmem adına bana yardımcı olup büyük bir emek veren değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. İlhami YÜCEL'e; yüksek lisans eğitimim boyunca her konuda yardımcı olan ve sevgisini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Şule Y. YİĞİTER'e; verilerin analizi ve bulguların değerlendirilmesi aşamasında sağladığı katkılardan dolayı Arş. Gör. Turgut KARABULUT'a; hayatımın her alanında olduğu gibi bu çalışmada da bana destek olan biricik anneme, aileme ve emeği geçen herkese sonsuz teşekkür ederim.

Buket ÇETİNKAYA

Erzincan, 2016

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ.....	I
TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	V
ÖNSÖZ	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
TABLolar LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU

1.1. Birey ve Örgüt Kavramları	4
1.2. Birey-Örgüt Uyumunun Tanımı ve Önemi.....	6
1.3. Birey-Örgüt Uyumu ile İlişkili Kavramlar	8
1.3.1. Değerler(Values)	8
1.3.1.1. Bireysel Değerler	10
1.3.1.2. Örgütsel Değerler.....	13
1.3.2. İhtiyaçlar(Needs)	17
1.3.2.1. Bireysel İhtiyaçlar	18
1.3.2.2. Örgütsel İhtiyaçlar	20
1.3.3. Koordinasyon(Coordinasyon)	21
1.3.4. İş Bölümü ve Sorumluluk.....	22
1.3.5. Norm.....	22

1.4. Birey-Örgüt Uyumu Türleri.....	23
1.4.1. Bütünleştirici(Benzerlik-Supplementary Fit) Uyum	23
1.4.2. Tamamlayıcı Uyum(Complementary Fit)	25
1.5. Birey-Örgüt Uyumu Kuramları	26
1.5.1. Schneider'in Çekim-Seçim-Çekişme(ASA) Kuramı	26
1.5.2. Chatman'ın Birey-Örgüt Uyum Modeli	28
1.5.3. Kristof'un Birey-Örgüt Uyumu Kuramı.....	32
1.5.4. Cable ve Judge'ın Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı	34
1.5.5. O'Reilly III vd.'nin Örgütsel Kültür Profili (OCP).....	36
1.6. Birey-Örgüt Uyumu Süreci.....	36
1.6.1. İnsan Kaynaklarının İşgören Seçimi	36
1.6.2. Örgütsel Sosyalizasyonun Tanımı ve Önemi	41
1.6.3. Örgütsel Sosyalizasyonun Aşamaları	44
1.6.4. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri.....	44
1.7. Birey-Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler	45
1.8. Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları.....	46
1.9. Birey-Örgüt Uyumsuzluğunun Sonuçları	47

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	49
2.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramlar	52
2.2.1. Mesleğe Bağlılık.....	52
2.2.2. İtaat	53
2.2.3. İşe Bağlılık.....	53

2.2.4. Örgütsel Sadakat.....	54
2.2.5. İş Tatmini.....	54
2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	55
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	56
2.3.1. Kanter'in Yaklaşımı	56
2.3.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	57
2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	58
2.3.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	59
2.3.5. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	60
2.3.6. Salancik'in Yaklaşımı	61
2.3.7. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı	61
2.3.8. Buchanan'ın Yaklaşımı	62
2.3.9. Mowday'in Yaklaşımı	62
2.3.10. Wiener'in Yaklaşımı	64
2.3.11. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı	64
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	70
2.4.1. Kişisel Faktörler	71
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	74
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	80
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	81
2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	82
2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	83
2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	83

2.6. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar	86
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU ile ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE CİNSİYETİN ROLÜ'NE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	92
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	94
3.3. Evren ve Örneklem	96
3.4. Araştırmanın Kısıtları	99
3.5. Verilerin Toplanması	100
3.6. Araştırmanın Bulguları	102
3.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	102
3.6.2. PO Fit, Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Cinsiyet Arasındaki Korelasyon Analizi	108
3.6.3. PO Fit ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Hiyerarşik Regresyonla Belirlenmesi.....	110
3.6.4. PO Fit ve Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Görüşler Konusunda Yaş ve Kişisel Gelir Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	112
3.6.5. PO Fit ve Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Görüşlerle Medeni Durum Arasındaki İlişki	114
3.6.6. PO Fit ve Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Görüşler Konusunda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki.....	115
3.6.7. PO Fit ve Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Görüşler Konusunda Eğitim Durumları Arasındaki İlişki.....	117
3.7. Araştırmada Elde Edilen Sonuçlar.....	120

SONUÇ ve ÖNERİLER	122
KAYNAKÇA.....	127
EKLER	144

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	19
Şekil 1. 2: Birey-Örgüt Uyum Modeli	29
Şekil 1. 3: Birey-Örgüt Uyumu ile İlgili Çeşitli Kavramların Uyumlaştırılması	33
Şekil 2. 1. Tutumsal Bağlılık	63
Şekil 2. 2: Davranışsal Bağlılık	63
Şekil 2. 3: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	69
Şekil 3. 1: Araştırma Modeli.....	94
Şekil 3. 2: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı.....	102
Şekil 3. 3: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu Dağılımı	103
Şekil 3. 4: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı.....	104
Şekil 3. 5: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı.....	105
Şekil 3. 6: Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Süresi Dağılımı	105
Şekil 3. 7: Araştırmaya Katılanların Aynı Kurumda Çalışma Süreleri Dağılımı	106
Şekil 3. 8: Araştırmaya Katılanların Gelir Dağılımı.....	107

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. 1: Rokeach Değer Anketi Tablosu	11
Tablo 1. 2: Bireysel İş Değerleri.....	12
Tablo 1. 3: G. Hofstede'nin Örgütsel Değer Boyutları Sınıflaması	16
Tablo 2. 1: Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları	85
Tablo 3. 1: Kayseri-Bünyan Milli Eğitim Müdürlüğü'ne Bağlı Okullar ve Bu Okullarda Görev Yapmakta Olan Öğretmen Sayıları.....	98
Tablo 3. 2: Cinsiyet Dağılımı	102
Tablo 3. 3: Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı	103
Tablo 3. 4: Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı	104
Tablo 3. 5: Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	105
Tablo 3. 6: Öğretmenlerin Toplam Çalışma Süresi Dağılımı.....	106
Tablo 3. 7: Öğretmenlerin Aynı İşyerinde Çalışma Süresi.....	106
Tablo 3. 8: Öğretmenlerin Gelir Dağılımı	107
Tablo 3. 9: Araştırma Grubunun Faktör Ortalamaları	108
Tablo 3. 10: Faktörler ve Cinsiyet Arasındaki Korelasyon	109
Tablo 3. 11: Cinsiyete Göre Faktörlere Verilen Cevaplar	110
Tablo 3. 12: Birey-Örgüt Uyumu için Regresyon Analizi Sonuçları	111
Tablo 3. 13: Birey-Örgüt Uyumu için Çok Değişkenli Varyans Analizi	113
Tablo 3. 14: Birey-Örgüt Uyumu için Bağımsız Örnek t Testi	114
Tablo 3. 15: Birey-Örgüt Uyumu için Tek Değişkenli Varyans Analizi.....	116
Tablo 3. 16: Birey-Örgüt Uyumu için Tek Değişkenli Varyans Analizi.....	118
Tablo 3. 17: Hipotez Testi Sonuçları.....	120

GİRİŞ

Bireyler, bir örgüte çeşitli hedeflerle girmekte fakat bu amaçlar kimi zaman örgütün amaçlarıyla uyumlayabilmektedir. Bu açıdan bireyin amaçları, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir araç olmalı ve birey ile örgüt arasındaki uyumu bozmamalıdır. ¹ İşte bu noktada da bireyin davranışını örgütün değer ve normlarına göre düzenlenmesi olarak tanımlanan *uyum* kavramı, bireyin örgütü kendisi için çekici bulma noktasında önemli bir konuma sahip olmaktadır. Bireyler uyum içinde olacakları örgütü tercih ettikleri takdirde bağlılıkları artacak, işten memnuniyet düzeyleri yükselecek ve bu durum doğrudan performanslarında etkili olacaktır. Küreselleşen dünyada hem örgüt hem de birey açısından beğeniler ve ilgiler sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle birey ve örgüt arasındaki değer ve amaç benzerliği olmazsa olmaz olarak birey-örgüt uyumu araştırmalarında yerini almaktadır. Özellikle değerlerde benzerlik konusu son yıllarda yapılan araştırmalarda birey-örgüt uyumu açısından tercih edilir olmaktadır.²

Bireyin örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için yoğun çaba sarf etmesi olarak nitelenebilen örgütsel bağlılık, bireylerin daha iyi düzeyde işlerini yapmalarına ve bu sayede de üretimin artmasına büyük oranda yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık bireyin örgüt üyeliğini gönüllü olarak devam ettirmesinde muazzam bir paya sahip olmasından dolayı hem örgüt hem de birey açısından bazı külfetlere katlanmayı önlemektedir. Çünkü örgüt çalışmasını kaybettiğinde ya da isteksiz, zoraki çalışmanı olduğunda birçok olumsuz durumla karşı karşıya kalacaktır. Bu durum da örgütün işleyişini yavaşlatacak ve maliyetlerinde artış görülecektir.³

¹ Ayşe C. Baysal, "Birey-Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 14, S. 1, 1985, s. 63-83

² Müge Leyla Yıldız, "Algılanan Kişi-Örgü Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Arasındaki İlişkilerin Yapısal eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, Cilt XXXIV, S. 1, 2013, s. 153-173

³ Ercan Yılmaz, Ahmet T. Kurşun, "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Okullardaki Farklılık Yönetimi Anlayışı Açısından İncelenmesi", *Akademik Bakış Dergisi*, S. 38, Eylül-Ekim 2013, s. 1-14

Örgütün sürekliliği, sosyalizasyon maliyelerinin düşüklüğü ve örgüt faaliyetlerinin daha rahat yapılabilmesi açısından; bireyin kendine en uygun örgütü seçmesi, işten ayrılma durumunun en aza indirgenmesi, rol belirsizliklerinin giderilmesi ve çatışmaların azaltılması konusunda birey-örgüt uyumu büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Bütün bunların eğilimini belirlemek için birey-örgüt uyumu seçim aşamasında özellikle dikkate alınmalı, temel amacının örgütün değerleriyle uyumlu olan bireyin örgüte alınması gerekliliği unutulmamalıdır. Fakat bu aşamada örgütüne uyumsuz olan bireyin örgüte karşı bağlılığının istenilen düzeye gelmesi güçleşecek ve birey gitgide örgütüne karşı yabancılaşma hissedecektir. Bu yüzden örgüt ile arasında uyum olmayan bireyin işe alınmaması yerinde olacaktır. Fakat okul açısından bakıldığında çeşitli sınavlarla örgüte dâhil olan birey bilgi düzeyi açısından sorgulanmakta ve nitelikleri geri plana atılmaktadır. Yazında bu konu hakkında birçok tartışma olsa da, çözümü noktasında kişilik ya da tutum testlerinin ve mülakat tarzı sınavların uygulanması öğretmenlerin hem örgüte uyumu açısından hem de bağlılıkları açısından etkili olacaktır. Sözlü sınav ya da belirli testler yapılan bireylerin sadece teorik bilgisine bakılmayarak, bu teorik bilgileri pratiğe dökme noktasındaki becerileri, mesleğin gerektirdiği değerlere sahip olup olmaması, örgütüne karşı bağlılık duyup duymaması ve zorunluluktan ziyade gönüllü olarak çaba göstermesi daha çok göz önünde bulundurulacaktır. Bu durumda da yerleşmiş bir algı haline gelen teorik bilgi, öğretmenlik için yeterlidir düşüncesinden uzaklaşarak uyumsuz olan bireyin örgüte alınması yerine, daha uyumlu bireyle daha üst düzey bir bağlılık sağlanacaktır.⁴

Çalışmanın amacı, birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide cinsiyetin etkili olup olmasının araştırılmasıdır. Ayrıca örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki de incelenmiştir. Birçok yabancı yazında değerler açısından ele alınan birey-örgüt uyumu, çalışmamızda da değerler açısından ele alınmıştır. Bu konuda da gerekli açıklamalar detaylı olarak yapılmıştır. Fakat yabancı yazının aksine, yerli yazında birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye

⁴ Servet Özdemir, Ferudun Sezgin, "Öğretmen Adaylarının Bireysel ve Örgütsel Değerleri ile Öğrencilerde Görmek İstedikleri Değerlere İlişkin Önem Sırası Algıları", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 4, S. 2, 2011, s. 1-21

pek fazla rastlanamamıştır. Araştırmamız sonuçlarının, bu anlamda yazına büyük bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Çalışma toplamda üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, birey-örgüt uyumunun tanımı ve önemi, birey-örgüt uyumu ile ilişkili olan kavramlar, birey-örgüt uyumunun türleri ve kuramları, birey-örgüt uyumunun hangi süreçten geçtiği, hangi faktörlerden etkilendiği ve birey-örgüt uyumu ya da uyumsuzluğu sonucu oluşabilecek durumlar anlatılmaktadır. İkinci bölümde, örgütsel bağlılığın tanımı, önemi ve ilişkili olduğu kavramlar, örgütsel bağlılık alanında uzman olan ve önemli çalışmalar yapmış araştırmacılara göre sınıflandırmaları, bağlılığı etkileyebilecek faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise Kayseri ilinde görev yapan 431 öğretmen üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Buna bağlı olarak, verilerin istatistiki açıdan analizine, bu analiz sonucu oluşan bulguların yorumlanmasına, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİREY- ÖRGÜT UYUMU

1.1. Birey ve Örgüt Kavramları

Örgüt kavramı birçok araştırmacı tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Fakat örgüt ifadesinin tanımlamalarından önce örgütlemenin, örgüt yapısını oluşturmada yürütülen faaliyetler bütünü, yani bir süreç olduğunu hatırlatmakta fayda vardır. Çünkü örgütlenme birçok konuyu içinde barındırır. Bunlardan bazılarını değinecek olursak;⁵

- ✓ İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi
- ✓ İş bölümünün belirlenmesi ve buna yönelik olarak işletmede yer alacak organların belirlenmesi
- ✓ Organlar arasında koordinasyon sağlanması
- ✓ Organların şema olarak sunulması ve kılavuzlarının hazırlanması

Örgüt bu temel doğrultusunda, Alwin Brown'a yapmış olduğu tanımlamaya göre, birbirine bağlı kısımların kendine ait işlevleri ve kendi aralarında ilişkileri sonucu oluşmuş bir sistemdir. Örgüt, ortak bir hedef çerçevesinde bir araya gelen ve her birinin görev, sorumluluk ve yetkisi bulunan, birey ya da grupların oluşturduğu sosyal bir sistemdir.⁶

Örgüt, beşeri ve fiziki kaynakların koordinasyonu sağlanarak bir araya getirilen açık bir sistemdir. Yani örgüt, çevreden aldığı bazı girdileri en az maliyetle işleyerek çıktıya dönüştüren ve bu çıktıları tekrar çevreye sunan insan hayatı için vazgeçilmez bir yapılandırma. Örgüt, aynı canlılar gibi yaşamsal birtakım işlevlere sahiptir.⁷

Örgüt(organizasyon), ortak bir çaba doğrultusunda insanlar ya da grupların bir araya gelerek faaliyetlerini koordineli bir şekilde oluşturan, aralarındaki ilişkiyi ta-

⁵ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 11.bs., Bursa 2010, s.297-298

⁶ Efil, s. 151

⁷ Demet Gürüz, Emet Gürel; *Yönetim ve Organizasyon*, 2.bs., Ankara 2009, s.13

nımlayan statü yapısına sahip ve sosyal ilişkileri daha önceden bilinçli olarak tanımlanmış bir sistemdir. Bu yüzden örgütler işletme ya da kurumların temel kimliğini oluştururlar.⁸

Yine bir tanıma göre örgüt, bilinçli bir şekilde oluşmuş ve ortak amaç etrafında birleştirilen sosyal bir çevrede faaliyetlerini gerçekleştiren sistemdir. Maddi ve manevi birçok unsurun yanı sıra, fiziksel unsurların da koordineli bir şekilde bir araya gelerek; daha etkin bir şekilde insan ihtiyaçlarının karşılanması, sinerjinin ortaya çıkması, kişilerin ait olma ihtiyacının karşılanması fonksiyonlarını sağlar.⁹

Koçel'e göre örgüt,

- ✓ İş ile iş
- ✓ İş ile insan
- ✓ İnsan ile insan

arasındaki ilişkiler yani amaca ulaşacak işlerin belirlenmesi ve bu doğrultuda bu üç kavramın birbiri ile ilişkilendirilmesidir. Örgüt informal bir yapıya sahip olmakla birlikte örgütte kademeler, mevkiler, çalışacak bireylerin sorumlulukları ve yetenekleri önceden belirlenmiştir.¹⁰

Örgüt kavramının birçok tanımı literatürde bulunmakta olup çeşitli bakış açılara göre bu tanımlamalara yer verilmiştir. Bu açıdan örgüt kavramının çoğu tanımlamalarındaki en belirgin ve net olan ortak noktası, bir amaç doğrultusunda ve önceden tanımlanmış görev ve yetkilere sahip sosyal bir varlık olmasıdır.

Birey birçok açıdan tanımlanabilir: dinsel, biyoloji, toplumbilim, psikoloji, açısından. Genel bir tanımlamaya göre insan, kalıtımla getirdiği özellikleri çevre şartları doğrultusunda toplumsallaştırarak ve bu özellikleri öğrenerek eyleme dönüştürmekle yeni değer oluşturabilen canlıdır.¹¹ Örgüt açısından bakıldığında birey, bir işgören

⁸ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul 1989, s. 43-44

⁹ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*, 3.bs., Ankara 2007, s. 53-55

¹⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 14.bs., İstanbul 2013, s. 177-179

¹¹ İbrahim E. Başaran, *Örgütsel Davranış*, 3.bs., Ankara 2000, s. 48

olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan işgören, örgütsel hedefleri gerçekleştirmede emeğini kullanan ve buna karşılık da ihtiyaçlarını örgütten karşılayan örgütün varoluş nedenidir. Çünkü birey olmasaydı örgüt diye bir kavram da olmazdı.¹²

Birey geçmişten günümüze birçok araştırmancının da konusu olmuştur. Taylor insanı ekonomik bir varlık olarak görmüş, sosyal yönünü araştırma dışında tutmuştur. Araştırmalarında insan ile makine arasında bir fark görmeyen Henri FAYOL da insan faktörüne yeterli önemi göstermemiştir. HAWTHORNE araştırmalarına yaklaşık 12 yıl gibi uzun bir süre vererek çeşitli incelemelerde bulunan Elton MAYO ve arkadaşları insanı mekanik ve ekonomik bir varlık olmaktan çıkararak “sosyal ve psikolojik varlık” olarak tanımlamışlardır.¹³

1.2. Birey-Örgüt Uyumunun Tanımı ve Önemi

Birey-örgüt uyumu, genel olarak birey ve örgütler arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Birey-örgüt uyumu, her ne kadar bu genel tanım kapsamında birleşse de çeşitli noktalara vurgu yapma açısından farklı farklı tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalarda araştırma seyrini büyük oranda etkilemektedir. Çünkü bakış açısı çeşitli durumlara göre değişmektedir.

Literatürde sık sık karşılaşılan bu tanım, Kristof tarafından geliştirilerek; birey ve örgütün hedefleri arasındaki ilişki, bireysel tercih ya da ihtiyaçlar ve örgütsel sistem ya da yapılar arasındaki ilişki, bireyin kişiliği ve örgütsel iklim arasındaki ilişki olarak tanımlamıştır.¹⁴ Diğer bir ifadeyle, örgüt ve bireyler arasında hedefler, değerler, çevre ve kişilik açısından belirli bir uyumun gözetilmesi birey-örgüt uyumunun yüksek düzeyde olabileceğini göstermektedir. Daha net bir şekilde ifade edilirse, Kristof’un birey ve örgüt kavramını kapsamlı şekilde yeniden ele alması üzerine, birey-örgüt uyumunun dört farklı tanımı tespit edilmiştir:¹⁵

- ✓ Örgüt ve bireyin temel özellikleri arasındaki benzerlik(değerlerde uyum)

¹² Başaran, s. 27

¹³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz; *Örgütsel Psikoloji*, 3.bs., 2001, s. 19-20

¹⁴ Amy L. Kristof, “Person-organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications”, *Personnel Psychology*, Vol 49,S. 1, 1996, s. 1-49

¹⁵ Kristof, s. 1-49

- ✓ Örgütün amaçları ve bireyin amaçları arasındaki uygunluk
- ✓ Bireysel tercih ya da ihtiyaçlar ile örgütsel sistem ve yapı arasındaki uygunluk
- ✓ Örgütsel iklim ve bireyin kişilik özellikleri arasındaki uyumdur.

Chatman birey-örgüt uyumunu, bireyin değerleri ile örgütün değerleri ve normları arasındaki uygunluk olarak tanımlamıştır.¹⁶

Q'Reilly vd(1991)'nin yapmış olduğu çalışmada birey-örgüt uyumu; kültürü, stratejik ihtiyaçları ve normları olan, örgütün değerleri ile bireyin değerleri arasındaki uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu uygunluk ile savunulan temel özelliklerden biri, örgüt ve birey arasında paylaşılan değerlerin örgütün hedefe ulaşmasında olumlu sonuçların elde edilmesine ve iş tatmininin artırılmasına etkisinin olmasıdır.¹⁷

Carless(2005)'in tanımına göre, kişinin iş çevresiyle kendisi arasında benzerlik kurmasıdır. Tom(1991), bireyin kişilik özelliği ile örgütün benzer olduğu durumda birey-örgüt uyumundan bahsetmiş ve bu durum oluştuğunda bireyin daha başarılı olacağını vurgulamıştır. Cable ve Judge(1996)'ye göre; birey-örgüt uyumu, birey ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluktur.¹⁸

Yapılan birçok araştırma birey-örgüt uyumunun sağlanması durumunda, birey ve örgütün arasında daha olumlu sonuçlar elde edileceğini birçok açıdan(örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans gibi) kanıtlamıştır. Birey-örgüt uyumunun başlangıç noktası, 1935'te Lewin'in insan davranışını tanımlamasıyla oluşmuştur. Schneider'in yapmış olduğu ASA(Çekim-Seçim-Çekişme) kavramsal çerçevesiyle de temeli atılmıştır. Teorik olarak açıklanmaya çalışılan birey-örgüt uyumunu, pratikte ise birey-örgüt bütünleşmesini sağlamak için, elde edilen birçok araştırma bulgularının kulla-

¹⁶ Jennifer A. Chatman, "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit", *Academy of Management Review*, Vol 14, No. 3, 1989, s. 333-349

¹⁷ Richard G. Netemeyer, James S. Boles, Darly O. McKee, Robert McMurrian, "An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", *Journal of Marketing*, Vol 61, July 1997, s. 85-98

¹⁸ Müge Leyla Yıldız, s. 156

nılmasıyla, işletmelere özellikle insan kaynakları personel seçiminde üst düzey fayda sağlanmıştır.¹⁹

Birey-örgüt uyumu satış sektörü için umut verici bir yapı olmakla birlikte özellikle satış temsilcileri için anahtar niteliğindedir. Birey-örgüt uyumu bu gibi etkilerinin yanı sıra devir hızını azaltmak içinde yararlı bir araçtır. Birey-örgüt uyumu, daha geniş bir kavram olan birey-çevre uyumunun (Birey-Çevre Uyumu) bir alt ögesidir. Yani birey-çevre uyumu birey-örgüt uyumunu kapsamaktadır. Birey-örgüt uyumuyla ilgili yapılan araştırmalara göre birey ve örgüt arasındaki yüksek bir değer uyumuyla, örgütteki performans daha iyi hale gelirken; sübjektif deneyim daha olumlu bir hal almaktadır.²⁰

Birçok tanımı olan birey-örgüt uyumu, değer odaklı olarak son yıllarda araştırma konusu haline gelmiş ve örgütler açısından gözle görülür faydaları ortaya çıkmıştır.

1.3. Birey-Örgüt Uyumu ile İlişkili Kavramlar

1.3.1. Değerler(Values)

Değer; bir nesne, inanç, düşünce ve faaliyetlerin birey için taşıdığı önemi belirleyen ve bunların değerlendirilmesinde araç olarak kullanılan bir belirleyicidir. Değer inanca dayalı olduğu için de sübjektiftir, yani önemi bireyden bireye değişir. Bireyin kendine özgü olan değerleri, başka bireyler tarafından da önemli bulunduğu zaman hızla yayılır ve öz değer haline gelir. İnsanın oluşturduğu değerler birbirine zincirin halkası gibi bağlıdır ve sürekli etkileşim içindedir. Soyut olan insanın değer sistemi, değer yargılarını ortaya koyar. Değer sistemini belirleyen bazı özellikler ise şunlardır:²¹

¹⁹ Sema Polatçı, Mihriban Cindiloğlu, “Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B Dergisi*, Cilt 18, S. 3, 2013, s. 299-318

²⁰ Belén Bande Vilela, José A. Varela Gonzalez, Pilar Fernandez Ferrin, “Person-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence From Matched Supervisor-Salesperson Data Set in a Spanish Context”, *Industrial Marketing Management*, Vol 37, 2008, s. 1005-1019

²¹ Başaran, s. 298-303

- ✓ Davranışların kaynağıdır.
- ✓ İnsanın köklü inançlarıdır.
- ✓ Değerler, seçimlerin karşılaştırılmasına yarar ve yaşantılarla oluşmaktadır.
- ✓ İnsan gereksinmesini karşılamakla beraber kişiliğin temel belirleyicilerinden biridir.

Değer, iyi-kötü ayırımına temel oluşturarak tercih yapmaya yönlendiren örüntülerdir. Neyin önemli olduğunu gösteren değerler, bazı yönlerden ele alınmıştır. Bunlar; kurumsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve kutsal değerlerdir.²²

Ahlaki hedeflerin ve bu hedeflerdeki gerekli koşulların sağlanmasında örgütte ve diğer insanlarla ilişkilerde genel olarak neyin daha iyi olduğunu açıklayan kavrama değer denir. Yine başka bir tanımlamada değer, toplumsal hayatta insanların ortak olarak önem verdikleri olguların bütünüdür. Daha geniş bir tanımlama ile değer, grup ya da toplumun varlığını, bütünlüğünü ve işleyişini devam ettirmek açısından çoğunluğun kabul etmiş olduğu amaç, düşünce ve çıkarların genelleştirilmiş, inançlar bütünüdür.²³

Değerler, kişisel veya sosyal olarak belirli bir davranış biçimi ya da belirli bir duruşu seçme konusunda sahip olunan temel inançlardır. Bu inançlar bireyin “neyin iyi, neyin kötü” olduğuna dair bir sonuca varmasına yardım eder. Diğer bir anlatımla değerler; tutum, davranış ve algıları şekillendiren, açıklayan, etkileyerek harekete geçiren bir anlayış tarzıdır.²⁴

Değer konusunda birçok araştırma yapan Rokeach, değer kavramını insan davranışlarıyla ilgili tüm bilimlerin çeşitli ilgilerine göre bütünleştiği amaç ve araç olarak görmüş, süreç ya da sonuca ilişkin toplum ya da bireyin zıttı bir durumu tercih etmesi gerekliliği ile ilgili inanç olarak tanımlamıştır.²⁵

²² Sabuncuoğlu, Tüz, s. 43-44

²³ Hakan Kara, *Yöneltil ve Örgütsel Değerler*, Eylül 2011, s. 50-51

²⁴ Stephan P. Robbins, Timothy A. Judge, “Örgütsel Davranış”, çev. edt. İnci Erdem, 14.bs., Nisan 2013, s. 145-146

²⁵ Rokeach Milton, *The Nature of Human Values*, 1973, New York: Free Press

Schwartz'ın Değerler Teorisi'nde, insan yaşamında yol gösterici ilkeler olarak hizmet veren, önemi değişen, karşı duruma bağlı olan ve bireyin ulaşmak istediği hedefler değer olarak tanımlanır. Schwartz'a göre değerler, subjektiftir ve çoğunlukla duygu yüklüdür. Genel olarak yol gösterici, önem derecesi bireyden bireye değişen yani subjektif bir kavram olarak ele alınan değerler, araştırmacı tarafından kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.²⁶

Birçok sınıflamaya tabi olan değerler, genel olarak iki kısımda ele alınabilir. Bunlar; bireysel ve örgütsel değerlerdir.

1.3.1.1. Bireysel Değerler

Bireyin değerleri, bireyi refaha götüren, davranışsal ve duygusal olarak bireyin elde etmeye çabaladıklarıdır. Birey iş ararken kendi kişiliğine en uygun özellikleri olan işleri arar. Bu noktada da devreye bireyin değer yargıları girmektedir. Çünkü bireyin kişiliğini değer yargıları oluşturmaktadır. Örneğin birey için seçim hakkı olan işler arasından kendi için en çok değere sahip olan işi seçme durumu söz konusu olacaktır. Bireysel değerler hedeflerle benzer olduğu durumda örgüt, birey tarafından daha rahat anlaşılır ve çalışanların güvenini artırır.²⁷

Bireylerin örgütü algılamaları, değer ölçütlerini yansıttığından; bu konuda Tom(1971) özel şirketlerin, personel alımı sırasında tercihlerini, örgütün itibarı ile değerleri en iyi şekilde uyuştuğu düşünülen bireyden yana kullandıklarını vurgulamıştır. Bireyin değerleri, bireyin inanç ve hedefleriyle doğrudan ilgili olmasından dolayı birey-örgüt uyum derecesi de birey ve örgütün arasındaki uyum ilişkisine bağlıdır.²⁸

²⁶ Shalom H. Schwartz, "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48, No. 1, 1999, s. 23-47

²⁷ Seyed Ali Akbar Ahmadi, Behrooz Mohammadpour, Mahjoubeh Rajabi, Forouz Baghbani, "Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment", *International Journal of Information Technology and Management Studies*, Vol. 1, Issue 1, January 2014, s. 33-43

²⁸ Sean Valentine, Lynn Godkin, Margeret Lucero, "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit", *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, 2002, s. 349-360

Bireysel değerleri Őirket ile uyumlu olan bireyin, örgütüne uyumu konusunda da bağlılığı olur.²⁹ Örgütsel kültürle bireysel değerlerin ne kadar iyi uyuştuğu hakkındaki çalışanların subjektif inançları, birey-örgüt uyumunun sağlanması en temel etkenlerden biridir. Bireysel değerlerin örgütlerde kritik bir öneme sahip olduğu durumu göz önüne alındığında pozitif davranışlar ve düşük devir hızı örgütün menfaati açısından daha iyi duruma gelecektir.³⁰

Tablo 1. 1: Rokeach Değer Anketi Tablosu

Amaçsal Değerler	Araçsal Değerler
Refah bir yaşam	Hırslı
Heyecan veren yaşam	Açık fikirli
Başarı duygusu	Becerili
Barış içinde bir dünya	NeŐeli
Güzellikle dolu bir dünya	Temiz
EŞitlik	Cesur
Aile güvenliği	BaęıŐlayıcı
Özgürlük	Yardımsaver
Mutluluk	DürüŐ
İç uyum	Hayal gücü kuvvetli
Olgun bir sevgi	Bağımsız
Ulusal güvenlik	Aydın(düşünen)
Zevk	Mantıklı
Kurtulma	Sevecen(Őefkatli)
Kendi kendine saygı(öz-saygı)	İtaatkâr
Sosyal tanınma	Terbiyeli
Gerçek arkadaşlık	Sorumluluk
Bilgelik	Kendine hâkim

Kaynak: Rokeach, 1973, s. 57-58

Milton Rokeach değerleri, amaçsal ve araçsal değerler olarak ikiye ayırmıştır. Amaçsal değerler, bireyin yaşam boyunca ulaşmak istediği amaçlar iken; araçsal değerler, bireyin amaçsal değerlere ulaşmada göstermiş olduğu davranışlardır. Rokeach Değer Anketi olarak adlandırdığı ankette, 18 maddelik amaçsal ve araçsal değerler yer alır. Bunlar Tablo 1.1’de gösterilmiştir.³¹

²⁹ David E. Bowen, Gerald E. Ledford, Barry R. Nathan, “Hiring for the Organization, not the Job”, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 4, November 1991, pp. 35-51

³⁰ Vilela, s. 1006

³¹ Rokeach, s. 14

Bireyler, kendi öz benliklerini güçlendiren ortamlarda çalışmayı tercih ederler. Böylece bireylerin değerleri, davranışları ve durumlarının temel bir parçası haline gelir. Bu durumda da birey-örgüt uyumu işyerinde başarılı bir şekilde gerçekleşir.³²

Bireyin sahip olduğu değerler, çoğunlukla istikrarlıdır fakat değişme ihtimali söz konusu olabilir.³³ En basit ifadeyle kuşaklar arasında bireylerin değerlerinde değişme söz konusudur. Kuşaklar arası değişimi bir tablo yardımıyla daha net ifade edebiliriz ki bu bireysel değerlerin anlaşılmasında önemlidir. Örneğin; Ekonomik

Tablo 1. 2: Bireysel İş Değerleri

Yaş Grubu	İşe Giriş	Zaman Özellikleri	Şimdiki Yaklaşık Yaşı	İş değerleri
Emektarlar	1950-1960	Savaş ve ekonomik buhran	65 üstü	Çok çalışkan, tutucu, sadık, topluma uyumlu
Bebek Patlaması Çocukları	1965-1985	Savaş sonrası, savaş gazilerinin döndüğü güzel günler	40-60'ların ortası	Başarı, kazanç, hırslı, otoriteden hoşlanmama, kariyere sadık
Xler	1985-2000	Küreselleşmiş, bilgisayarla şekilli	20-40	İş/yaşam dengesi, kuşkucu, ilişkilere sadık, takım çalışmasını sevmeye
Milenyum çocukları	2000 ve sonrası	Zengin zamanlar	30 yaş altı	Kendinden emin, parasal başarı, özgüvenli fakat takım odaklı(elektronik olarak), kendine ve ilişkilere sadık, teknolojiyi olağan görme, girişimci, sorgulayıcı

Kaynak: Robbins, çev. edt. Erdem, 2013, s. 148

Buhran ve İkinci Dünya Savaşı'ndan etkilenerek büyüyen işgörenler 'emektarlar(gelenekselciler)' olarak adlandırılmakta ve bunlar örgüte sadık, otoriteye karşı saygılı, çalışkan kimselerken; bu değerler İkinci Dünya Savaşı sonrası doğanlar için 'bebek patlaması' çocukları olarak adlandırılanlar tarafından tam tersi bir görünüme

³² Cherly L. Adkins, Elizabeth C. Ravlin, Bruce M. Meglino, "Value Congruence Between Co-Workers and its Relationship to Work Outcomes", *Group Organization Management*, Vol. 21, No. 4, December 1996, pp. 439-460

³³ Kara, s. 68

sahip olmuştur. Otoriteye güven minimum seviyeye düşmüş, maddi kazanca daha çok önem vermişlerdir.³⁴

Çağdaş Yönetim Kuramına (Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı) göre, bireysel değerler şunlardır:³⁵

- ✓ Birey kendi kendinin denetimini sağlamalıdır.
- ✓ Gerekli ortam sağlandığında, iş birey için sıradan, doğal bir durumdur.
- ✓ Birey kendi kendini denetlemelidir.
- ✓ Örgütsel bir sorun olduğu zaman, birey müdahale etme yetisine sahip olmalıdır.
- ✓ Bireylerde bulunan yaratıcılık kabiliyetlerinden, örgüt tam olarak yararlanmaktadır.

1.3.1.2. Örgütsel Değerler

Örgütsel değerler, örgütte bulunan bireylerin durum, eylem, nesne ve diğer bireyleri iyi ya da kötü değerlendirmede kullandıkları ölçütler olarak tanımlanmıştır. Örgütün hedeflerini, ideallerini, standartlarını yansıtan örgütsel değerler, daha kültürün soyut olan, manevi kısmına değinmekte ve sorunlara çözüm oluşturmaktadır.³⁶

Örgütlerin ürün üretmek ve hizmet sağlamakla sınırlı olduğu düşünülse de değerlerle ilişkisi bulunmakta ve bu değerler bireyleri etkilemektedir. Bireylerin davranışları üzerinde doğrudan etkili olan değerler; amaçlar üzerinde uzlaşma sağlanmasında, dayanışmanın artırılmasında, davranışlarda tutarlılık gözlenmesinde ve özellikle örgüt kültürünün benimsenmesinde büyük bir etkiye sahiptir. Örgütsel değerler, örgütlerin faaliyetlerini yerine getirmesinde kolaylık sağladığı gibi davranışlarla da kolayca özdeşleşir. Grupların ve işgörenlerin istenen ya da istenmeyen davranışları hakkında, iyi ya da kötü diye adlandırılacak eylemleri, yargıları üzerinde yol gösterici bir niteliğe sahiptir.³⁷

³⁴ Robbins, Judge, çev. edt. Erdem, s. 148-149

³⁵ Kara, s. 101-102

³⁶ Mehmet Ulutaş, *Harmonik Yönetim*, 1.bs., Konya 2011, s. 28

³⁷ Kara, s. 105-107

Örgütsel değerler, bireyler arasında koordinasyonu sağlamakta ve örgütün devamlılığı için bireylerin nasıl davranması gerektiğini göstermektedir.³⁸ Bu yüzden örgüt değerlerini güçlendirmek için; çalışanların başarı duygusuna kapılması, amirlerinden olumlu değerlendirme almaları ve çalışanlara daha somut ödüller verilmesi(maaş, promosyon, sorumluluk gibi) birey-örgüt uyumunun arttırılmasında etkili olacaktır.³⁹

Örgütler personel alacakları zaman, örgüt kültürüne yani örgütün değerlerine uyum sağlayabilecek bireyleri işe almalı ve bireyler örgütün değerleri ile özdeşleşmelidir. Böylelikle örgüte ait olduklarını hissedecekler, birey-örgüt uyumunun sağlanması için gerekli davranışları sergileyeceklerdir. Örgüt değerlerinin benimsenmesinin diğer bir sonucu olarak da örgüt yararına fikir geliştirip bireysel performanslarını arttıracaktırlar.⁴⁰

Örgüt kültürünün ölçülebilir bir ögesi olan örgütsel değerler, örgüt kültürünün içindeki paylaşılmış değerlere kadar gitmektedir. Paylaşılmış değerlerde örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Örneğin; bazı örgütler parayı ön planda tutarken bazıları ise refah ve teknolojik gelişimi daha çok önemsemektedir. Bu durumda, örgüt üyelerinin örgütün değerlerini paylaşmak için örgütte bulunduğu sonucuna ulaşılabilir. Q'Reilly ve diğerlerine göre bu paylaşılan değerler, örgüt ve birey bütünleşmesinde büyük bir öneme sahip olmaktadır.⁴¹

³⁸ Ceyda Maden, Gaye K. Aydın, "Örgütlerdeki Çalışma Gruplarında Demografik Çeşitlilik, Değer Uyumsuzluğu ve Duygusal Zekâ Seviyesi: Çatışmalar Neden Doğar, Nasıl Çözülebilir?", 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Mayıs 2010, s. 577-584

³⁹ Ryan M. Vogel, Daniel, C. Feldman, "Integrating the Levels of Person-Environment Fit: The Roles of Vocational Fit and Group Fit", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, 2009, pp. 68-81

⁴⁰ Işıl Pekdemir, Merve Koçoğlu, Güney Ç. Gürkan, "Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", *İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E.Yönetim Dergisi*, C.24, S.75, Aralık 2013, s. 84-104

⁴¹ Mesut Sağnak, "Value Congruence and Results in Organizations", *Educational Administration in Theory&Practice*, No. 37, Winter 2004, s. 72-95

Örgüt üyelerinin önemli olarak gördüğü ortak değerler, bu paylaşılan değerlerin ortak bir ürünü olarak örgütsel değerleri ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel değerlerde örgüt kültürünün temel yapı taşı olarak kabul görmektedir.⁴²

Örgüt kültürünün alt yapı değerleri olarak, iki boyut ele alınmıştır. Bunlar; maddi ve manevi değerlerdir. Örgütün maddi değerleri, somut olan bütün üretim ilişkileri kapsamaktadır. Teknoloji, toplumun yaşayış biçimi, bilimler ve benzeri alanların oluşturduğu maddi değerlere örnek verilecek olunursa; ürünün üretilme yöntemi ve kullanılan araç-gereçler, kullanılan bilimsel yöntem ve teknikler, bireyler arası haberleşme ve iletişim araçlarıdır. Manevi değerler, soyut olmakla birlikte bir örgütün dil, inanç, görüşleri, gelenek ve göreneklere gibi konulardaki değerleri meydana getirmektedir. Manevi değerlere örnek verilecek olunursa; örgütün yasa, ilke ve kuralları, dinsel ve dinsel olmayan inançları, toplu yaşam için gerekli yöntemleri ve bunun için kullandıkları malzemeler, ideoloji ve düşünceleridir.⁴³

Örgütsel değerler, bu ayrımlarda göz önünde bulundurulursa, birey-örgüt uyumu için pekiştirici görevinde bulunmakta olup daha yüksek bir uyum düzeyi için seçme ve sosyalleşme süreçleriyle katkıda bulunur. Böylece birey belirli bir mesleği sürdürür ve örgütte kalıcı olur.⁴⁴

Örgütsel değerlerin oluşturulması ve güçlendirilmesi için yöneticiler tarafından destekleyici yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları; yöneticilerin kendi değerlerini ve bireylerin uyması gereken değerlerini açıklamak, bireylerin uymaları gereken değerlerinin neler olduğunu belirtmek ve zaman kıstası koymak, örgütün değerlerini yansıtmada önemli olan simgeleri belirtmek.⁴⁵

⁴² Ferudun Sezgin, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S. 48, Güz 2006, s. 557-583

⁴³ Başaran, 300

⁴⁴ Charles A. O'Reilly III, Jennifer Chatman, David F. Caldwell, “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, September 1991, pp. 487-516

⁴⁵ Gary Dessler, *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century*, Edition 2, USA 2001, pp. 105

Örgütsel değerler konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bunlardan biri Geert Hofstede'nin Kültürel Analiz araştırmasıdır. Bu çalışmada Hofstede değerlerin temelini çoğunlukla aile ve toplum olduğunu, fakat uygulama konumunun örgütler olduğunu iddia etmiştir. Hofstede örgütsel değer boyutlarını, tabloda görüldüğü gibi, çalışmaları neticesinde çeşitli ayrımlara tabi tutmuştur.⁴⁶

Tablo 1. 3: G. Hofstede'nin Örgütsel Değer Boyutları Sınıflaması

Boyut	Özellikler	Boyut	Özellikler
Süreç yönelimli	Düşüncelerin kurulması	Sonuç yönelimli	Karar çıktısı ile ilgili
İş yönelimli	Daha iyi iş yapılması	İşgören yönelimli	İşgörenle ilgili
Dar görüşlülük	İşgörenlere ait örgüt kimliği sağlama	Uzmanlık	İş başarı çeşitliliğinde işgörene kimlik sağlama
Kapalı sistem	Üye kabulüne isteksiz	Açık sistem	Üye kabulüne istekli
Sıkı denetim	Biçimsel kurallar, rol, para ve zaman ile ilgili	Gevşek denetim	Biçimsel olmayan kurallar ve bürokratik süreç eksikliği
Sistemli	İzlenecek rol ve süreç yazılımları ile ilgili	Yararcı	İş süreçlerine ve rollere dikkat azlığı ama eylemlere dikkat edici

Kaynak: Kara, 2011, s. 109

Örgütsel değerler ile ilgili bir diğer çalışmada, içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma olarak bir yaklaşım geliştirilmiştir. *İçsel bütünleşme*, örgüt bireyleri tarafından örgütün değerlerinin paylaşılması durumu iken *dışsal odaklanma*, bireylerin düşüncelerini ve kararlarını örgütün amaçlarına yönlendiren mevcut güçtür.⁴⁷

Yine başka bir çalışmada, örgütün değerleri çeşitlemesini Gordon Allport yapmıştır. Bunlar; kurumsal değerler, ekonomik değerler, estetik değerler, sosyal değerler, siyasal değerler ve dini değerlerdir.⁴⁸ Allport'un yapmış olduğu çalışmada çeşitli örgütlerin, örgütsel değerlerine göre sıralama oluşturulmuştur. Örneğin; din adamları

⁴⁶ Kara, s. 108

⁴⁷ Buruce M. Meglino, Elizabeth C. Ravlin, "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research, *Journal of Management*, Vol.24, No. 3, pp. 351-389

⁴⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, s. 44

rının değer sıralamasında ilk olarak dini değerler yer alırken bilim insanları için kurumsal, yöneticiler içinse ekonomik değerler ön plandadır.⁴⁹

Sistem ve Durumsallık yaklaşımından oluşan Çağdaş Yönetim Kuramı da örgüt-sel açıdan değerleri incelemiştir. Çağdaş Yönetim Kuramının örgüte ilişkin değerleri şunlardır:⁵⁰

- ✓ Yetki aşığı yukarı ve yana doğru geçişler gösterir.
- ✓ Gözetim alanı genel iken denetim alanı geniştir.
- ✓ Bireyin biyolojik, sosyal ve psikolojik yönleri yönetici tarafından gözetilmeli ve çalışma koşullarından ayrı tutulmamalıdır.
- ✓ Görev bütünlüğü ustalık ve yargıda bulunmayı gerektirir.

1.3.2. İhtiyaçlar(Needs)

Sosyal bir varlık olan örgütler ve insanlar, ellerinde bulunan kıt kaynaklar ile sınırsız ihtiyaçlarını karşılamak durumundadırlar. Bu ihtiyaçlar içinde yoğun çaba sarf etmektedirler.⁵¹

Karşılandığı zaman zevk ve gurur veren fakat giderilmediği zaman acı, üzüntüye dönüşen duygular ihtiyaç olarak tanımlanmaktadır. Yeni birçok mal ve hizmet yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu ihtiyaçlarda daha önce lüks kabul edilen ihtiyaçların zamanla sıradanlaşmasına sebep olmaktadır. Örneğin, başlangıçta lüks olan otomobil, bilgisayar, televizyon artan refah seviyesi ile birlikte medeni ihtiyaçlar listesine girmektedir.⁵²

Yine başka bir tanıma göre ihtiyaç, giderilmesi durumunda birey yaşamının devamını sağlayan; giderilmediği zaman bireyi yok olma tehlikesi ile karşı karşıya getiren olgudur.⁵³

⁴⁹ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, 6.bs., İstanbul 2010, s. 125

⁵⁰ Kara, s. 102

⁵¹ Ulutaş, s. 32

⁵² Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul 2013, 10-11

⁵³ Sabuncuoğlu, Tüz, s.121

1.3.2.1. Bireysel İhtiyaçlar

Bireysel ihtiyaçlar çeşitli araştırmalara göre farklı farklı sınıflandırmalara tabi olmakta fakat en genel sınıflandırma ile ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; *birincil(fizyolojik-temel) ihtiyaçlar, ikincil(tamamlayıcı) ihtiyaçlardır*.⁵⁴

- ✓ Birincil İhtiyaçlar: Bireyin yaşamı için zorunlu olan yeme, içme, barınma, uyuma gibi insan fizyolojisi ile ilgili olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların da şiddeti bireyden bireye değişmekte ve toplumdan topluma farklılık göstermektedir.
- ✓ İkincil ihtiyaçlar: Birincil ihtiyaçlara göre daha belirli olan fakat günümüzde insan yönetimini en çok etkileyen ihtiyaçlardır. Sosyal ve psikolojik olarak daha baskın olan bu ihtiyaçlar, zamanla kazanıldığı gibi bireylerin bilgisi ve deneyimi arttıkça da gelişir. Bu ihtiyaçlara; kişisel övgü, şefkat duyma, istek, kitap okumak, müzik dinlemek, sahip olma isteği gibi örnekler verilebilir.

Eren'in belirttiği gibi her iki ihtiyaç içinde en önemli husus, fizyolojik ihtiyaçların tam olarak karşılanamadığı zaman ikincil ihtiyaçları da olumsuz etkilemesidir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımında, iki varsayım üzerine durulmuştur. Birincisi, bireyin gösterdiği davranışın bireyin sahip olduğu ihtiyaçları gidermeye yönelik olmasıdır. Yani ihtiyaçlar davranışları yönlendirir. İkinci varsayım ise, ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Alt kademede bulunan ihtiyaçlar karşılanmadığı takdirde üst kademede bulunan ihtiyaçlar bireyi herhangi bir davranışa sevk etmez. Alt kademede bulunan ihtiyaçlar karşılandıkça üst kademede bulunan ihtiyaçlara etki etmeye başlar. Dolayısıyla yönetici, işgörenin hangi ihtiyacının giderilmeye çalıştığını anlarsa, o ihtiyaçların giderilebileceği bir ortam oluşturarak işgörenin belirli yönde davranmasına etki edebilir.⁵⁵ Çünkü yönetici, üretim faktörlerini uygun ortamda bir araya getirerek diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet

⁵⁴ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13.bs., İstanbul 2012, s. 502-503

⁵⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 14.bs., İstanbul 2013, s. 623

üretenleri yöneten kişidir. Burada da ihtiyaçlar için önemli bir role sahiptir. Bu yaklaşımda bireyin ihtiyaçları beş ana grupta toplanmış olup bu hiyerarşi şöyledir:⁵⁶

- ✓ Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, ısı, giyinme, barınma...
- ✓ Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikelere karşı korunma(Örneğin; milyonlarca Çinlinin ölümü pahasına yapılan Çin Seddi)
- ✓ Sosyal İhtiyaçlar: Ait olma, sevmeye, sevilme, kabul edilme, bir gruba üye olma...
- ✓ Saygı Görme İhtiyacı: Statü, takdir edilme, saygı görme, tanınma...
- ✓ Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kendi kendine yeterli olma, kendini geliştirmede süreklilik arz etme, kendi potansiyelinin farkına varma, yaratıcı olma...

Şekil 1. 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Koçel, 2013, s. 624

D. McClelland tarafından geliştirilen başarıma ihtiyacı teorisine göre, bireyin ihtiyaçları üç grupta toplanmıştır. Bunlar; ilişki kurma ihtiyacı(gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirme), güç kazanma ihtiyacı(başkalarını etki altında tutma, gücünü ko-

⁵⁶ Ertürk, s. 13-19

ruma), ve başarıma ihtiyacı(anlamli amaçlar seçme, gerekli yetenek ve bilgiyi elde etme) olmaktadır.⁵⁷

Clayton Alderfer'in ERG yaklaşımı, Maslow'un yaklaşımını sadeleştirerek; birinci kademe var olma ihtiyacı, ikinci kademe ilişkisel ihtiyaçlar ve üçüncü kademe gelişme/büyüme ihtiyaçları olarak sınıflandırmıştır. Buradaki hiyerarşik sıralamada ise üst kademedeki tatminsizlik durumunda birey gerileyerek alt kademedeki tatminsizliğe düşer. Ayrıca bu hiyerarşide birey iki yönlü hareket etme fırsatına da sahiptir.⁵⁸

Frederick Herzberg tarafından Çift Etmen Kuramı olarak adlandırılan çalışmayı, hijyen faktörler ve motive edici faktörler olarak iki kısımda incelemiştir. Bireyin motive olmasında ihtiyaçların temel faktör olduğunu ileri sürmüştür. Motive edici faktörler; iş başarıma, tanınma, çalışma, sorumluluk, gelişme ve ilerleme iken hijyen faktörler ise; örgüt yönetimi, denetim, ücret, bireylerarası ilişkiler ve çalışma koşullarıdır.⁵⁹

Tüm bu sınıflandırmalardan sonra dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta var ki ihtiyaçlar bireyden bireye değişiklik gösterir ve bu değişiklikte bireyleri farklı farklı davranışlara yönlendirir. Kimileri işten atılma korkusu ile sorumluluk almaktan kaçınırken kimileri performansının düşük olması sebebiyle işten atılıyorum diye sorumluluk almaktadır.⁶⁰

Çalışan ihtiyaçlarının karşılanması bireyin örgüte uyumu konusunda önemli bir faktördür. Özellikle örgütler bireylerin finansal, fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını temin ederler.⁶¹

1.3.2.2. Örgütsel İhtiyaçlar

Bireyler arasındaki ilişkide örgütler tarafından dikkat edilen ve ihtiyaç duyulan iki ilişki söz konusudur. Bunlardan ilki koordinasyon ikincisi ise işbirliğidir. Bireyler

⁵⁷ Koçel, s. 627

⁵⁸ Eren, s. 511

⁵⁹ Gürüz, Gürel, s. 287

⁶⁰ Ulutaş, s. 34

⁶¹ Kristof, s. 4

koordinasyon sağlarken iş tamamlanmalı ve diğerlerine iletilmiş olmalıdır. İşbirliğinde ise insan ilişkilerine örgütte çalışanlar önem vermelidir ve bunlara uygun davranışlar sergilemeye istekli olmalıdırlar.⁶² Örgütsel ihtiyaçlar konusunda yapılan çalışmalarda belirlenen ihtiyaçlar şu şekilde sınıflandırılmıştır:⁶³

- ✓ Örgütsel bağlılık
- ✓ Çok çalışma
- ✓ İşgörenler arasında işbirliği oluşması
- ✓ Yaratıcılık
- ✓ Emirlere itaat
- ✓ Kaliteli iş
- ✓ Örgüt hedeflerine bağlı olma
- ✓ Meslektaşlarla dostluk kurma
- ✓ Otoriteye saygılı olma
- ✓ İşgören doyumu

1.3.3. Koordinasyon (Coordinasyon)

Koordinasyon (eşgüdümleme), bir örgütün sürekli olarak düzenli bir şekilde çalışması için gerekli olan ve örgütün amaçları, faaliyetleri, birimleri ile bireyler arasındaki uyumun sağlanması ve işbirliğinin gerçekleşmesidir. Kısaca tanımlanırsa, bir işbirliği sistemi denilebilir. Fayol koordinasyonu, bireyler arasındaki uyum ve işbirliğinin sağlanması olarak nitelendirmiştir. Koordinasyon sağlanırken bir takım ilkelere uyulması gereklidir. Bunlar: Örgütün yapısında sadeleştirme yapılması, örgütsel politikalarda birlik sağlanması, etkin bir haberleşme ağı kurulması, çalışanların motive edilmesidir.⁶⁴

⁶² Ulutaş, s. 36

⁶³ Colin Silverthorne, "The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 7, 2004, pp. 595

⁶⁴ Genç, 171-172

1.3.4. İş Bölümü ve Sorumluluk

İş bölümü, belirli bir alanda uzmanlaşmış gruplar olmakla birlikte farklı davranışlar ve bu davranışlara ait bir saha belirlendikten sonra bu davranışları sergileyen bireylerin belirlenmesiyle ortaya konur.⁶⁵

Sorumluluk, bireyin örgüt ile ilgili görevlerini ve faaliyetlerini yerine getirmesidir. Örgüt üyesi üstüne düşen sorumluluğu yerine getirirken, yetkisini devreden yöneticinin de sorumlulukları devam etmekte yetki devri bu sorumluluğu ortadan kaldırmamaktadır.⁶⁶

1.3.5. Norm

İstenenin veya olması gerekenin ne olduğunu yansıtan duygular olarak tanımlanmaktadır. Bu duygularda bireylerin anlaşılmasını sağlar.⁶⁷

Yine başka bir tanıma göre normlar, uyulması gereken kurallar bütünü, doğru ve yanlış diye algılanan davranışlardır. Yol gösterici bir niteliğe sahip olan normlar yazılı değildir ve bireylerin davranışlarında büyük bir etkiye sahiptir. Değerlerle arasındaki en büyük ayırım ise, değerlerin soyut ve genel olması fakat normların belirgin, yol gösterici niteliğe sahip olmasıdır. Her ikisinin ortak özelliği ise kültür yolu ile aktarılmasıdır.⁶⁸

Normlar birdenbire oluşmaz ve genellikle kademeli olarak gelişip büyür. Eğer yönetici ve grup üyeleri norm oluşturmak için özel bir çaba sarf ederse bu süre kısalmaktadır. Normlar grup, örgüt ya da genel olarak birey toplulukları için bir takım fonksiyonları yerine getirir. Bunlar:⁶⁹

- ✓ Devamlılığı sağlar.
- ✓ Davranışlar netlik kazanır.

⁶⁵ Mehmet C. Birkök, "Sosyal Rol ve İşbölümü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.1, S.1, 2004, s.1-10

⁶⁶ Ertürk, s. 153

⁶⁷ Terence R. Mitchell, James R. Larson, *People in Organizations: Introduction to Organizational Behavior*, Edition 3, September 1987, pp. 289

⁶⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, s. 46

⁶⁹ M. Şerif Şimşek, Tahir Akkemci, Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2.bs., 2001, s. 147

- ✓ Üyelerin zarar görmesi engellenir.
- ✓ Değerlerin ortaya konmasında kolaylık sağlar.

1.4. Birey-Örgüt Uyumu Türleri

Çeşitli bakış açılarına göre birey-örgüt uyumu genel olarak dört sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bunlar; tamamlayıcı uyum, bütünleştirici uyum ve ihtiyaçlar-karşılana uyumu, beklenen-kabiliyet uyumudur.⁷⁰

1.4.1. Bütünleştirici (Benzerlik-Supplementary Fit) Uyumu

Örgüt ile bireyin temel özellikleri arasındaki benzerlik ve örgüt lideri ile astlarının hedefleri arasında uygunluk olması bütünleştirici bakış açısını yansıtmaktadır. Bu yapılanmada da en çok kullanılan benzerlik, bireyin ve örgütün değerleri arasındaki uyum olmaktadır. Diğer bir ifadeyle bütünleştirici uyum, hem adayın iş seçimi davranışı hem de örgütün işe alım uygulamalarında birey ve örgütlerin benzerliklerine dayalı olarak birbirlerine ilgi duymaları durumunu vurgulamaktadır. Bu durum da çeşitli çalışmalardaki ampirik bulgularla desteklenmektedir (Örneğin; Cable & Judge, 1996; Judge & Bretz, 1992).⁷¹

Değerler, bireylerin adaptasyonunu kolaylaştıran ve bireylerin davranışlarında etkiler oluşturan sosyal biliş türüdür. Birey-örgüt uyumu açısından önemli bir yere sahip olan bu değerler, bireysel ve örgütsel açıdan birbirine benzer olduğunda hem bireylerin hem de örgütlerin güçlü bir şekilde durmasına katkıda bulunmaktadır. Bireylerin örgüte olan etkilerini ve örgütün de bireylere olan etkilerini belirlemek için, ilk olarak bireyin değerleri ve örgütün değerleri arasındaki benzerliğin kapsamı belirlenmek zorundadır. Daha önce açıklanan etkileşimsel araştırmaların çoğunda davranışların önemli belirleyicisi olarak kişilik özellikleri incelenmiştir. Fakat kişilik özellikleri örgüt bağlamında doğrudan karşılaştırılırsa, örgütleri yanlış tanıma (kendimi-

⁷⁰ Elena M. Papavero, *Assessing the Relationships Between Person-Organization Fit, Moral Philosophy, and the Motivation to Lead*, Submitted to Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Psychology in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Prescott Valley, Arizona, January 2009, s. 22-23

⁷¹ Tomoki Sekiguchi, "Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature", *Osaka Keidai Ronshu*, Vol. 54, No. 6, March 2004, pp. 179-196

ze benzetmeye çalışma) riski oluşacağından, belirli özellikler (kendi kendini izleme) birey-örgüt uyumunun belirli davranış göstergeleri olarak ele alınmaktadır. Bu durum da birey-örgüt arasındaki bu temel benzerlikler, örgütü birçok olumlu duruma ulaştıracaktır.⁷²

Teorik ve ampirik bütünleşme üzerine yapılan bir başka çalışmada; bütünleştirici uyumun, iki durum oluştuğunda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Birinci durum, birey ve örgütün benzerliklerinin olması iken, ikinci durum birey ve örgütün özelliklerinin uyuşmasıdır. Bir örgüt, yetenekleri sürekli olarak artma eğiliminde olan bireyleri işe alırsa, bu bireyler kendi işgücüne zaten sahip olacağı için bütünleştirici uyumda kendiliğinden oluşacaktır. Fakat bütünleştirici uyum genellikle araştırmalarda birey ve örgüt arasındaki değerlerde uyum olarak inceleme alanı bulmuştur. Örneğin; hem çalışanın hem de örgütün yönetimde bağımsızlığı dikkate alıp almaması.⁷³

Hedefler arasında uygunluk olması da bütünleştirici uyumun yoğunlaştığı bir diğer unsurdur. Hedeflerde uyum, Schneider, Goldstein ve Smith'in Çekim-Seçim-Çekişme (attraction-selection-attrition-ASA) modelinde, birey-örgüt uyumunun önemli bir boyutu olarak ele alınmaktadır. ASA modeline göre, bireysel hedeflere ulaşmak için araç olan örgütler bireyleri çekmektedir. Böylece hedeflerde uygunluk örgüt çalışanlarıyla örgütsel hedefler arasındaki benzerliği kapsamaktadır ve iş tatmini ile bireysel tutum (örneğin; örgütsel bağlılık) gibi bireysel hedeflere ulaştıracak unsurlarla bağlantılı olmaktadır.⁷⁴

Self Sınıflandırma Teorisi'ne göre bireyler kendilerini iki araç yardımıyla ifade eder. Bunlardan ilki, bireysel kimlikleri, ikicisi ise sosyal kimliklerdir. Teori, örgütüyle yüksek düzeyde bir benzerliğe sahip bireyler için sosyal kimliklerinin ön plan-

⁷² Chatman, s. 333-349

⁷³ Daniel M. Cable, Jeffrey R. Edwards, "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, 2004, pp. 822-834

⁷⁴ Brian J. Hoffman, David J. Woehr, "A Quantitative Review of the Relationship between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, No. 68, 2006, pp. 389-399

da olduğunu ve sosyalleşme sürecinin başladığını iddia etmektedir. Sosyalleşme ile bütünleştirici uyum, olumlu iş sonuçlarının önemli bir göstergesi olmaktadır.⁷⁵

1.4.2. Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit)

Hem tamamlayıcı uyum hem de bütünleştirici uyum tutumları etkilemektedir. Tamamlayıcı uyum kavramsal olarak bütünleştirici uyumdan farklı olsa da eş zamanlı olarak sonuçları tahmin edilebilmektedir. Tamamlayıcı uyum; birey ve örgütün özellikleri, diğerlerinin istek ya da ihtiyaçlarını sağladığı zaman oluşmaktadır. Bu uyum türü, örgütsel ve bireysel birçok özelliğe odaklanabilmektedir. Örneğin; bir örgüt ödül(psikolojik ya da maddi) verdiğinde, çalışanın istek ve ihtiyaçları olduğunda ya da başvuru sahibinin/çalışanın sahip olduğu yetenek veya becerilerini örgüt talep ettiği zaman uyum oluşabilmektedir. Literatürde bu uyum yaygın olarak *ihtiyaçlar-karşılanaanlar uyumu (Needs-Supplies Fit)* ya da *beklenen-kabiliyet uyumu (Demands-Abilities Fit)* diye adlandırılmaktadır.⁷⁶

İhtiyaçlar-karşılanaanlar uyumu, genelde bireylerin ihtiyaç ve tercihlerini ortaya koymaktadır. Bu uyum türü özellikle Psikolojik İhtiyaçları Karşılama (Psychological Need Fulfillment) yaklaşımını kullanan araştırmalarda kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyin ihtiyaçlarından daha azı karşılanırsa doyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Yaklaşıma göre, psikolojik ihtiyaçlar doğuştan gelen biyolojik ihtiyaçlar (örneğin; gıda, barınak) yerine öğrenme ve sosyalizasyon yoluyla elde edilmektedir.⁷⁷

Beklenen-kabiliyet uyumunda, çalışma ortamında bireylerden bazı istekler olmakta ve çalışanlar kendilerinde bulunan yetenek, beceri ve bilgi ile bu istekleri karşılayabilmekte ise bu uyum ortaya çıkmaktadır.⁷⁸

Bütünleştirici uyum, bireylerin kişilik özellikleri ile örgütün temel özellikleri arasında benzerliği vurgulamakta iken tamamlayıcı uyum bireyin ihtiyaçları, tercihle-

⁷⁵ Ulutaş, s. 42

⁷⁶ Cable, Edwards, s. 822

⁷⁷ Cable, Edwards, s.823

⁷⁸ Doruk U. Irak, "İş Yerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal yaklaşımlar ve Örgüt Psikolojisi-ndeki Yeri", *Türk Psikoloji Yazıları*, C. 15, S. 30, Aralık 2012, s. 12-22

ri, beceri ve yeteneklerini vurgulamaktadır. Bu durumda da tamamlayıcı uyum ihtiyaçlarını incelemek için, iç ve dış kaynaklar ve ödüllerle(ücret, güvenlik, ilgili iş) ilgili olan çevresel kaynaklarla karşılaştırılır. Fakat tarih boyunca birçok araştırmacı, örgütsel kaynak ve ihtiyacın gerçek düzeyini analiz etmek ve ölçmek için girişimde bulunurken genellikle saha uygulamalarından uzaklaşmış ve örgütlerin kaynakları ile ihtiyaçlarında bireyin sübjektif algıları üzerinde odaklanmıştır. Uygulayıcıların bu konuya dair bakış açısı şudur ki; gerçek ihtiyaçlar ve kaynakların ölçümü faydalı gibi görülebilirken sadece bireyler algıladıkları uyarıcıları etkileyebilir. Buna göre, bireyleri etkilemek için harekete geçen uyum algısıdır (bk. Endler & Magnusson,1976; French, Caplan & Harrison, 1982). Böylece ihtiyaçların yerine getirilmesi durumunda ödül ve kaynakların istenilen miktarı, bireyin bilişsel benzerliğinden meydana gelir. Bu durumun miktarla ilişkili olmasından dolayı bu miktarın örgütlerden nasıl temin edileceğine dair algı durumu önemli olmaktadır. Araştırmalar birkaç esas boyutun (ücret gibi) fazlasıyla karşılanmasının en çok istenilen durum olduğunu göstermektedir.⁷⁹

1.5. Birey-Örgüt Uyumu Kuramları

Etkileşimci Yaklaşım'ın (birey ve çevrenin birbirini etkileme durumu) etkisiyle ortaya çıkan birey-çevre uyumunun bir boyutu olarak inceleme konusu olan birey-örgüt uyumu üzerine birçok araştırma yapılmış ve çeşitli yaklaşım ve modeller ortaya konmuştur.⁸⁰

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

Birey- örgüt uyumunun kökleri Schneider' in 1987 yılında yapmış olduğu araştırmada oluşturduğu Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) sistemine kadar uzanmaktadır.

⁷⁹ Todd C. Darnold, *Perceived Person-Organization Fit: Moving Beyond Correspondence – Based Explanations*, (Thesis Supervisor: Professor Amy L.Kristof Brown), Of a Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Philosophy Degree in Business Administration in the Graduate College of the University of Iowa, December 2008, pp. 9

⁸⁰ Ünal Sığırı, “Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Muğla Üniversitesi S. B. E. Dergisi(İLKE)*, S. 18, Bahar 2007

Schneider, bireylerin rastgele mevkilere atanmadıklarını aksine onlara cazip gelen mevkileri arayıp bulduklarını (çekim) belirtmektedir. Ayrıca bu mevkilerin bir parçası olarak seçilen bireylerin (seçim), bu mevkide kalarak üstlenilen konunun belirlenmesinde yardımcı olduklarını ileri sürmüştür. Schneider, bireylerin örgütleri seçme nedeninin onların bir parçası olma isteği olduğunu ve bireylere çekici gelen bir mevki olduğunu savunmaktadır. Bireylerin örgütle arasında yüksek düzeyde bir uyum varsa bireylerin örgütte kalacağını aksi durumda bireylerin örgütü terk edeceğini (çekişme) vurgulamıştır.⁸¹ Bu durumda bireyler kişiliklerine en iyi uyan örgütlerde kendilerine iş bulmakta ve olumlu yönde uyum sağlamayan örgütlerden de kendi rızalarıyla ayrılmaktadır. Schneider'in varmış olduğu bu sonuç, örgütleri sosyalizasyona yöneltmekte ve bireyi örgüte en iyi biçimde uyum sağlayan işgören konumuna getirmek için büyük gayret sarf etmesine neden olmaktadır.⁸² Böylece bireyler, örgüte girdikten sonra uygulanan çeşitli sosyalizasyon yöntemleriyle örgütle tamamen bütünleşmektedir.⁸³

ASA modelinin daha iyi anlaşılması açısından örgütsel sosyalizasyon konusuna kısaca değinmekte fayda vardır. *Örgütsel sosyalizasyon*, bir örgütün üyesi olarak bir örgüte katılmak ve örgütsel rol üstlenmek için gerekli olan değerleri, yetenekleri, beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi bireyin anlamasını sağlamak amacıyla oluşturulan sürece dayandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle sosyalleşme süreçleri, örgütün değer ve normlarını çalışanlara öğretmektedir. Örgüt kendi deneyimlerinin yanı sıra yeni gelenleri anlamak için de sosyalizasyon faaliyetlerini bir fırsat olarak görmektedir. Bu faaliyetler ise üyelerin değerlerini etkilemek için örgütlerin fırsatları olmaktadır. Ayrıca, sosyalizasyon faaliyetlerinin etkisi, özellikle örgütsel üyeliğin ilk dönemlerinde daha da belirginleşmektedir.⁸⁴

⁸¹ Sekiguchi, s. 182

⁸² Valentine, s. 350

⁸³ Timothy J. Fogarty, "Organizational Socialization in Accounting Firms: A Theoretical Framework and Agenda for Future Research", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 2, February 1992, pp. 129-149

⁸⁴ Meryl R. Louis, "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Setting", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2, Jun. 1980, pp. 226-251

ASA modelinin çekişme bölümünde ilk olarak yöneme değinilmekteyken ikinci olarak da sosyalizasyon konusuna değinilmektedir. Çünkü sosyalizasyon ve çekişme, örgütün işgücünü şekillendirmede birlikte faaliyet göstermektedirler. Sosyalizasyon uyum duygusuna bireyi götüren güç olarak açıklanırken çekişme, uyumsuzluk ve örgütten ayrılmaya iten güç olarak açıklanmaktadır. Sosyalizasyon teorisine göre bireyler, örgütsel çevreye bağlı olarak değerlerini uyarlarken çekişme modelinde özgün değerlerine bağlı olarak birey örgütten ayrılmakta ya da örgütte kalmaktadır. Her iki durum da ASA modeli için büyük bir önem arz etmektedir. ASA modeline göre bireyde zayıf bir uyum varsa, sonunda birey örgütten ayrılacaktır.⁸⁵

Kısaca, Schneider ASA yaklaşımında, örgütlerin psikolojik homojenliğini açıklamak için alternatif bir model sunmakta ve “Bir yeri bireyler oluşturur.” sözüyle belirtmekte olduğu durumu; zamanla örgüt, içindeki güçlerini bireyi giderek daha homojen olan gruba çekmek, seçmek ve burada tutmak için kullanacağı varsayımıyla desteklemektedir. Ayrıca ASA modeli, örgütün işe alma kararı (işveren seçimi) kadar başvuranın iş seçim davranışının birey-örgüt uyumuna etkisinin olduğunu vurgulamaktadır.⁸⁶

1.5.2. Chatman’ın Birey-Örgüt Uyum Modeli

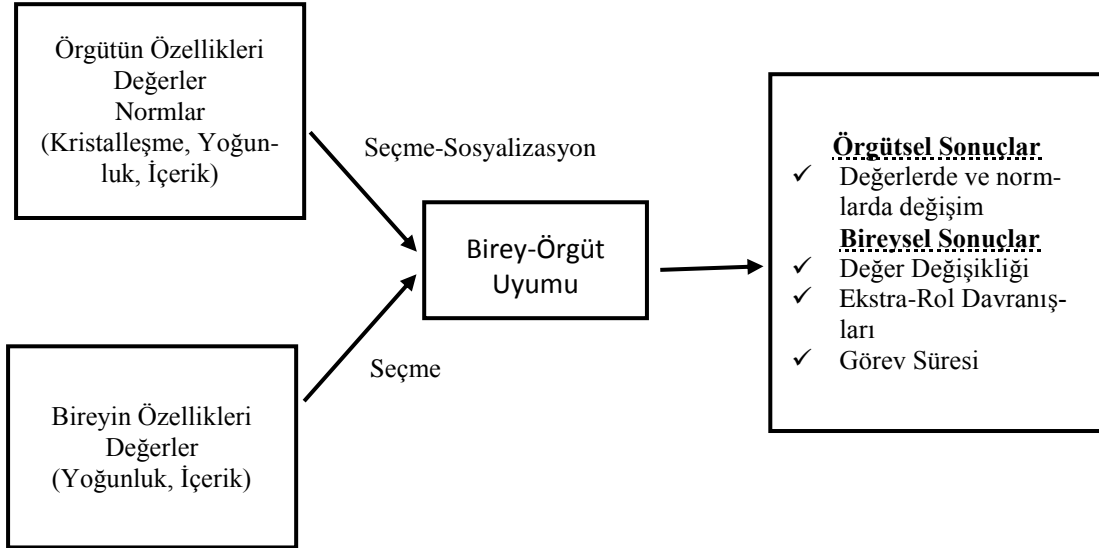
Birey ve örgütlerin önemli olarak görülebilen hangi yönlerinin dikkate alınması gerektiğiyle ilgili birçok soru oluşmaktadır. Bu sorular oluşturulurken, birey ve örgütlerin birçok yönü kadar davranışlarının belirlenmesi de önemlidir (örneğin; yetenek, iş gerekleri, kişilik özellikleri ve meslekler). Bu noktada Chatman’ın, hem örgütler açısından hem de bireyler açısından temel ve devamlı yönden dikkat çektiği nokta değerler olmaktadır. Birey açısından bireysel değerlere, örgüt açısından örgütsel değer sistemine vurgu yapan Chatman, birey-örgüt uyumuna değerler bazında

⁸⁵ Jennifer A. Chatman, Elaine M. Wong, Caneel Joyce, *When Do People Make the Place? Considering the Interactionist Foundations of the Attraction-Selection-Attrition Model*, In B. Smith(Ed.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*, A Festschriftto Benjamin Schneider, Erlbaum, Mahwah, USA, 2008, pp. 65-88

⁸⁶ Rein De Cooman, Sara De Gieter, R. Pepermans, S. Hermans, C. Du Bois, R. Caers, M. Jegers, “Person-Organization Fit: Testing Socialization and Attraction-Selection-Attrition Hypotheses”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74, No. 1, February 2009, pp. 102-107

odaklanmaktadır. Değerleri bireyin çevresine adaptasyonunu kolaylaştıran sosyal bir biliş türü olarak tanımlayan Chatman, örgütsel değer ve normların bir grup üretimi olduğunu ve aktif üyelerin büyük bir kısmının çoğunlukla aynı değerlere sahip olduğunu vurgulamaktadır. Örgütün değer ve normlarına sahip olacak bireylerin örgüte etkileri ve bireylerin değerleri ile davranışları üzerindeki örgütsel üyeliğin etkilerini belirlemek için Chatman öncelikle bireyin değerleri ve örgütün değerleri arasındaki uyumun kapsamını belirlemektedir. Bu doğrultuda da yaptığı çalışma ile birey-örgüt uyum modelini sunmaktadır.⁸⁷

Şekil 1. 2: Birey-Örgüt Uyum Modeli



Kaynak: Chatman, 1989, s. 340

Chatman, birey-örgüt uyumunun faydalı olduğunu vurgulamaktadır. Bunun sebebini de bireyin örgüt normlarına ne ölçüde bağlı olacağını ve bireyin değerlerinin örgüt üyeliğinin bir fonksiyonu olarak ne ölçüde değişeceğini tahmin etme yeteneğini geliştirmesi olarak göstermektedir. Ayrıca birey-örgüt uyumu kalibrasyonu (ölçeğin ifade ettiği değerler ile ölçülenin bilinen değerleri arasındaki ilişki) bir örgütün değerlerini değiştirmek için belirli nedenleri olan bireyin örgütle benzerliğini belirlemede Chatman'a çalışmalarında imkân sağlamıştır. Örneğin; güçlü örgütsel değerler ve önemli bireysel değerler uyuşmadığı zaman düşük birey-örgüt uyumu ortaya çıkmaktadır. Düşük birey-örgüt uyumu da bireysel farklılıklar dikkate alınarak mey-

⁸⁷ Chatman, s. 339

dana gelme olasılığı olan en azından üç yakın sonuca götürmektedir: ilki bireyin değerlerinde değişme görülebilmekte iken ikincisi bireyin değerleri örgütün değer sistemiyle daha benzer olabilmektedir. Sonuncusu ise örgütün değerlerinde değişme görülebilir ya da birey örgütten ayrılabilir. Bireysel farklılıklarla (örneğin; yetenek, demografik özellikler gibi) ilgili tüm düşünceler alan kısıtlamalarına engel olmasına rağmen birey-örgüt uyumunu doğrudan etkileyen bazı kişilik özellikleri, Chatman'ın modeline entegre edilerek bireysel farklılıkların örnekleri olarak kullanılmıştır.⁸⁸

Chatman geliştirmiş olduğu etkileşimsel modelle ilgili bazı önerilerde bulunmuştur:⁸⁹

- ✓ Etkiye açık bir birey, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte karşıt değerlerle girdiği zaman, bireyin değerleri büyük olasılıkla değişmektedir ve bu birey büyük ihtimalle örgütün belirtilen normlarına uygun olarak davranır.
- ✓ Birey, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte karşıt değerlerle girdiğinde birey etkiye açık değilse bireyin değerlerinde beklenen değişme olmaz. Bu kişi, büyük ihtimalle örgütten ayrılır.
- ✓ Karşıt değerleri olan bir birey, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte girdiğinde kendi öz yeterliliği ve personel kontrolü yüksek olur ya da birçok yeni üye örgüte girdiğinde benzer değerleri birbirleriyle paylaşırlar fakat örgütle benzer değerleri paylaşmazlar. Örgütün değer ve normları da zamanla daha çok bireyin norm ve değerleri gibi olmaktadır.
- ✓ Zayıf değerlerle nitelendirilen örgütlerde (düşük kristalleşme ve yoğunluk), bireyin değerleri muhtemelen aynı kalır, yani bireyin değerleri örgütsel üyeliğin bir fonksiyonu olarak değişmez.
- ✓ Birey-örgüt uyumunun ekstra-rol davranışlarıyla arasında pozitif ilişki vardır. *Ekstra-rol davranışı*, bireyin iş tanımıyla doğrudan belirlenemeyen, bireyselliğin karşıtı olarak örgüte yarar sağlayan toplum yanlısı (sosyal) eylemler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değerleri paylaşan bireylerin ya-

⁸⁸ Chatman, s. 342

⁸⁹ Chatman, s. 343-345

pıcı yollarla örgüte katkı sağlaması muhtemelen daha fazla olabilir. Yüksek birey-örgüt uyumu benzer değerlere sahip olan örgütlerde daha fazla olmaktadır. Ekstra-rol davranışı da bireylerin hem daha rahat hem de daha yetenekli hissetmelerine yol açacak olan benzerliği artırmaktadır. Fakat son derece yüksek bir birey-örgüt uyumu da çok sayıda örgüt üyesi arasında etkisiz bireysel ve örgütsel davranışlara yol açabilmektedir. Örneğin; birey-örgüt uyumu rahatlık, homojenlik ve yeniliklerin azalmasına yol açacağından birey ve örgütler çevresel durumlara adapte olmada zorlanacaktır. Aslında, birey-örgüt arasında düşük bir uyum istenebilir. Çünkü “uygunsuzluk” bireyin gelişmesine ve öğrenmesine sebep olabilir.

- ✓ İşe alımda örgütün değer profiline benzer değer profiline sahip olmadan önce bireyin ya üyeliği kabul edilir ya da örgütün çeşitli faaliyetlerine (örneğin; yüz yüze görüşme, telefon görüşmeleri, danışma) katılarak örgüte daha çok zaman geçirmesi için davet edilir.
- ✓ Örgüte girerken bulunan yüksek düzeyde bir birey-örgüt uyumunun davranışsal sonucu, bireyin örgütün davranışsal normlarına uymasındır. Ayrıca bireysel değerlerdeki değişim örgüte girerken yüksek düzeyde bir birey-örgüt uyumu ile negatif ilişki içinde olmaktadır.
- ✓ Örgütlerde bulunan güçlü değerler muazzam bir çeşitlilik ve sosyalizasyon süreçlerinin sayısı; danışmanlık programlarını, formal öğretimi, sosyal ve eğlence etkinlikleri gibi faaliyetleri içermektedir. Sosyalizasyon faaliyetleri birey-örgüt uyumu ile olumlu yönde ilişkili olmakta ve zamanla ortaya çıkan daha yakın bir uyumla, bireysel değerlerde daha büyük bir değişime yol açmaktadır.
- ✓ Örgüt üyeliğinin ilk aşamalarında (0-1 yıl), seçme deneyimleri, birey-örgüt uyumundaki uyuşmazlıkları sosyalizasyon deneyimlerinden daha çok açıklamaktadır. Buna ilaveten, yeni üyeler tecrübe kazanmışsa, sosyalizasyon deneyimlerinin türü ve sayısı birey-örgüt uyumundaki uyuşmazlıkları birey değişkenlerinden daha çok açıklayacaktır.

1.5.3. Kristof'un Birey-Örgüt Uyumu Kuramı

Kristof birey-örgüt uyumunu, birey ve örgütün hedefleri arasındaki ilişki, bireysel tercih ya da ihtiyaçlar ve örgütsel sistem ya da yapılar arasındaki ilişki, bireyin kişiliği ve örgütsel iklim arasındaki ilişki olarak tanımlamıştır. Kristof birey-örgüt uyumunu örgütsel seçimin önemli bir parçası olarak değerlendirmekte ve uyumun yoğunluğunu da bireyler ve örgütler arasında meydana gelen değişime dayandırarak açıklamaktadır. Ayrıca karşılıklı beklentiler ile örgütün kendi çalışanlarının bağlılığı kadar örgütsel çevredeki bireysel uyumu da dikkate almaktadır. Bireyler ve örgütlerin sözleşmede belirtilen karşılıklı talepleri nasıl sağlayabileceklerini açıklamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle örgütler tarafından talep edilen büyüme fırsatları ve bireyler arası görev ilişkisi kadar finansal, fiziksel ve psikolojik kaynak temini de bu sözleşmelerde dikkat edilecek bir diğer husus olarak belirtmektedir. Bireylerin bu taleplerinin yanı sıra, örgütlerde zaman açısından çalışanlarından çaba, sorumluluk, bilgi, beceri ve yetenekleriyle katkıda bulunmalarını talep etmektedir.⁹⁰

Başka bir ifadeyle birey-örgüt uyumu açıklanacak olursa; diğerlerinin ihtiyacı olduğunda en az bir örgüt bu ihtiyacı gideriyorsa birey-örgüt uyumu oluşabilmektedir. Örgütün değerleri, hedefleri ve görevleri ile birey uyum sağlamalıdır. Bu açılarından bakıldığında Kristof birey-örgüt uyumunu, birey ve örgütler arasındaki uyum olarak işlevselleştirmiştir. Bu doğrultuda şu sonuca varılmıştır: Bir işin faaliyetleri ve günlük görevleri ile birey-örgüt uyumu doğrudan bağlantılı olmadığı gibi örgütsel değerlerin içselleştirilmesi de yüksek düzeyde bir birey-örgüt uyumu olduğunun göstergesi olmaktadır.⁹¹

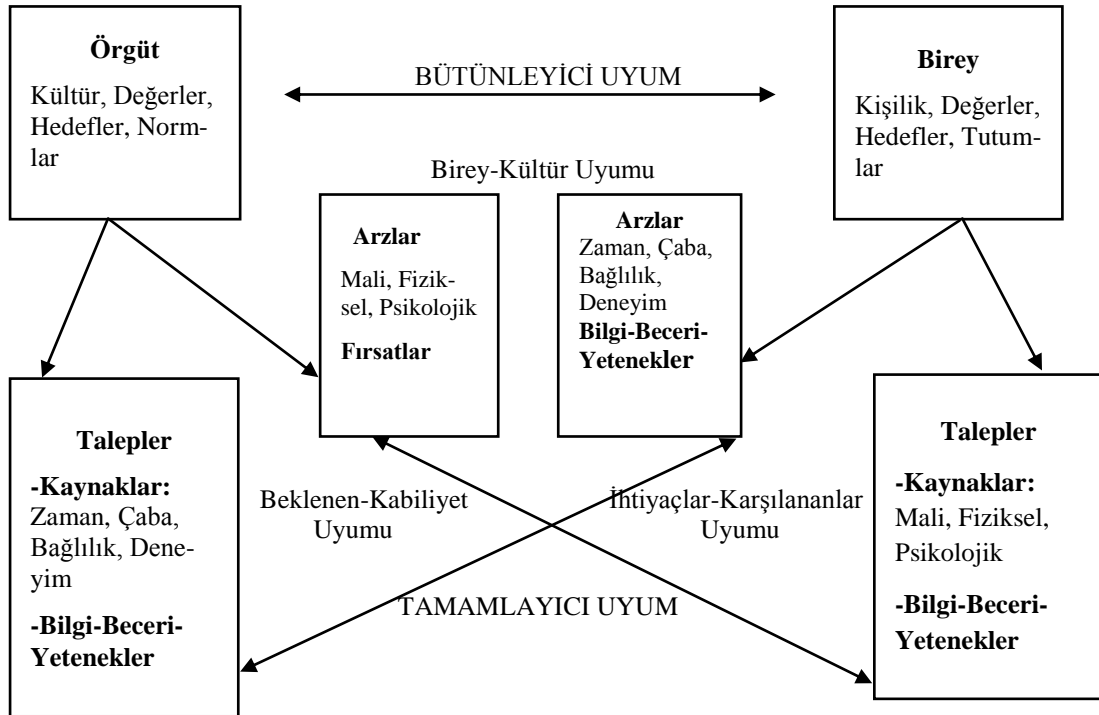
Kristof, birey-örgüt uyumunu tamamlayıcı ve bütünleyici uyum olarak iki boyutta incelemektedir. Bireyin yetenekleri örgütün ihtiyaçlarını karşıladığında (beklenen-kabiliyet uyumu) tamamlayıcı uyum olarak işlevselleştirilirken Kristof bireyin ihtiyaçlarının örgütün kaynakları tarafından karşılanması durumunda (ihtiyaçlar-

⁹⁰ Kristof, s. 1-49

⁹¹ Kristy J. Lauver, Amy Kristof Brown, "Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59, No. 3, December 2001, 454-470

karşılanaanlar uyumu) oluşan tanımın içeriğini genişletmiştir. Böylece tamamlayıcı uyum, bireyin özellikleri mevcut örgütün bir boşluğunu tamamladığında (ya da tam tersi) oluşurken bütünleştirici uyum birey ve örgüt benzer olduğunda oluşmaktadır. İhtiyaçların karşılanması teorisi, tamamlayıcı ihtiyaçlar-karşılanaanlar uyumunun tutumları etkilemesini açıklayan ilk yöntemdir. Teori, bütünleştirici uyumun ihtiyaç karşılama süreci fonksiyonunu yerine getirebildiğini savunmaktadır. Ayrıca bütünleştirici uyumu sağlama bireyin ihtiyaçlarını karşılamının diğer bir yolu olmaktadır. Fakat ihtiyaçlar-karşılanaanlar uyumu, ihtiyaçların giderilmesi konusunda daha çok yol göstermektedir. Tamamlayıcı uyum, bireysel ihtiyaçlardan ziyade çevresel ihtiyaçları karşılamayı vurgulamaktadır. Beklenen-kabiliyet uyumunun etkisi diğer kavramsallaştırılmış uyum türlerinden daha büyük olmaktadır. Diğer üyeler daha fazla içe kapanık bir yapıya sahipse (ya da tam tersi) yüksek dürüstlüğe sahip bireyler örgütlerindeki çekişmeyi bunlardan daha fazla hissedecektir. Fakat bazı özelliklerin benzer olması durumunda uyum oluşacaktır.

Şekil 1. 3: Birey-Örgüt Uyumu ile İlgili Çeşitli Kavramların Uyumlaştırılması



Kaynak: Kılıç, 2010, s. 22

Bütünleştirici uyumun alt çerçevesi olarak inceleme konusu olan hedeflerde uygunluk ise birey-örgüt uyumunu sağlamada aracı bir görev üstlenmektedir. Bireylerin hedeflere ulaşmada destek ve takviye almaları paylaşılan değerlerin oluşmasında önemli bir özelliktir. Fakat hedefler değerlere göre daha değişmez bir niteliğe sahiptir.⁹² Kristof bu iki boyut arasındaki ilişkiyi Şekil 1.3’de vermektedir.⁹³

1.5.4. Cable ve Judge’ın Birey-Örgüt Uyumuna Yaklaşımı

Cable ve Judge, yaptıkları çalışmalarda birey-örgüt uyumuna hem iş arayanlar açısından hem de çalışanlar açısından bakmışlardır. İş arayanlar açısından birey-örgüt uyumu, örgütün nitelikleri ile bireysel özellikleri uyumlu olduğu zaman oluşmakta ve bireyler bu uyumu gördükleri örgütleri tercih etmektedirler. Araştırmacılar, temel teorik soruların yanı sıra örgüte alınmak için belirlenen adayların birey-örgüt uyumunun etkileri sonucunda oluşan olası sonuçları elde etmeye çalışmışlardır. Ayrıca yaptıkları çalışma ile birey-örgüt uyumu araştırmalarının en çok ilgi alan uyum türü üzerine yoğunlaşmışlardır: örgütsel değerler ve demografik ilişki. Çalışanlar açısından birey-örgüt uyumu ise örgüte giriş sürecinde yeni çalışanın ilk iş deneyimini içermesinden dolayı örgüte girdikten sonra birey-örgüt uyumu algısının çalışan tarafından öncüllerinin ve sonuçlarının incelenmeye devam etmesi durumunda oluşmaktadır. Birey ve örgüt arasındaki değer uyumluluğu bir takım pozitif iş sonucuna neden olmakta ve bu durum da örgüt açısından çalışanın uyum algısının önemini yansıtmaktadır. Cable ve Judge, değerlerdeki uyum açısından baktığı birey-örgüt uyumunu belirleyicileriyle ele alarak birçok araştırmaya ışık tutmaktadır. Özellikle iş arayanların örgüte katıldıktan sonra ortaya nasıl bir birey-örgüt uyumu çıkacağı konusunda öngörüle bulmakta ve örgüt kültürüyle iş arayanların değerinin birbirini etkileyip etkilemediği hususunda varsayımlarda bulunmaktadır. Çünkü bireyler, birey-örgüt uyumu ile karşılaşmakta bunu da iş aradıkları esnada kendileriyle uyum-

⁹² Amy L. Kristof-Brown, Ryan M. 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*, Vol. 58, 2005, pp. 281-342

⁹³ Kemal C. Kılıç, “Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 19, S. 1, 2010, s. 20-35

lu olan örgütleri seçerek göstermektedirler. Daha sonraki süreçte ise(örgüte girdikten sonra) örgütsel sosyalizasyon uygulamaları ortaya çıkmakta ve değerlerindeki, algılamalarındaki uyumu ya da her ikisini de etkilemektedir. Cable ve Judge bu noktada da mesleki psikologların düşüncesine katılmaktadır. Mesleki psikologların görüşüne göre; iş arayanların kendi ilgileriyle uyumlaşan ve sahip oldukları bu becerileri kullanabilecekleri işi tercih etmelerini tavsiye etmektedirler. Bireyler değerleriyle uyumlaşan örgütü seçerek gelecek memnuniyetlerini artırma fırsatı yakalamakta ve mesleki rehberlikte bu doğrultuda iş arayanların kariyer kararını işe aldıkları sırada dikkate alarak birey-örgüt uyumuna katkı sağlamaktadır. İş arayanların sonradan ortaya çıkan birey-örgüt uyumunu etkileyip etkilemediği Cable ve Judge'nin dikkatini çeken başka bir konu olmaktadır. Araştırmacıların üstünde durdukları diğer bir nokta; örgütlerindeki değerleri paylaşan bireylerin örgütlerine daha fazla bağlı, işlerinden daha çok memnun ve işten çıkma ihtimalinin de daha düşük olmasıdır. Burada önemli olan ise çalışanların subjektif birey-örgüt uyumunu dikkate almaksızın uyumun oluşmasıdır. Ayrıca bireyler arasındaki uyum(değerler, demografi ya da deneyim açısından), bireylerarası ilişkinin daha güçlü olmasından dolayı iş tatminini etkilemektedir. Cable ve Judge iyi bir örgütte çalışmak isteyen bireylerin öncelikle kendi arzuladıkları örgütü seçtiklerinde birey-örgüt uyumunun söz konusu olacağını belirtmişlerdir.⁹⁴

Cable ve Judge; iş arayanların subjektif birey-örgüt uyumunun, örgütün algısı ile kendi değerleri arasındaki uyumdan kaynaklandığını vurgulamışlardır. Buna ek olarak iş arayanların subjektif uyum algısının iş seçme niyetine olan etkisini de diğer önemli boyutlarla karşılaştırarak öngörülerde bulunmuşlardır.(örneğin; ödüller) Yaptıkları çalışma sonucunda da bulguları, Schneider (19879'in önerdiği teorik çerçeve ile örtüşmüş olup iş arayanların değerleri ile katıldıkları örgütün değerleri arasında algılanan uyumun iş tatminin önemli bir parçası olduğu Cable ve Judge tarafından iddia edilmiştir.⁹⁵

⁹⁴ Daniel M. Cable and Timothy A. Judge, "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, No. 3, September 1996, pp. 294-311

⁹⁵ Cable ve Judge, s. 304-309

1.5.5. O'Reilly III vd.'nin Örgütsel Kültür Profili (OCP)

Birey-örgüt arasındaki uyumun saptanabilmesi amacıyla O'Reilly III, Chatman ve Caldwell (1991), Örgütsel Kültür Profili (Organizational Culture Profile-OCP) adı altında bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, bu ölçme aracını birey-kültür uyumunu incelemede ve uyum ile işle ilgili sonuçlar arasındaki ilişkiyi test etmede kullanmışlardır. OCP, genellikle örgütsel ve bireysel değerleri kapsayabilen 54 değer ifadesini içermektedir. Araştırmacılar değerlere ilişkin 110 maddelik bir havuz oluşturmuşlar ve bu havuzu hiçbir birey ya da örgütü tanımlamada kullanılamayan, birey ve örgütün tamamının özelliklerini eşit bir şekilde açıklamayan, anlaması kolay olabilen madde özelliklerine göre yeniden düzenleyerek 54 maddeye indirgemişlerdir. Bunun için de 4 ayrı ölçüt kullanmışlardır. Bunlar: genellik, ayırabilirlik, okunabilirlik, gereksiz olmama. OCP'nin bilgilerini geliştirmek ve test edebilmek için farklı mesleklerden 5 ayrı gruba uygulama yapılmıştır. Bu uygulama sonuçları da çeşitli şekillerde değerlendirilmelere alınmıştır. Bu değerlendirmelere de, OCP tamamlanarak bu araştırmaya katılan bireyler O'Reilly ve arkadaşlarına bilgi sağlamışlardır. Bu bilgilere göre; uyum ölçümünden 12 ay sonra iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde; 24 ay sonra da işgören devrinde değişimler gözlenmiştir.⁹⁶

1.6. Birey-Örgüt Uyumu Süreci

Bu süreç insan kaynaklarının işgören seçimi ve örgütsel sosyalizasyon olmak üzere iki ana başlıkta incelenmektedir.⁹⁷

1.6.1. İnsan Kaynaklarının İşgören Seçimi

İlk olarak insan gücü gereksiniminin saptanmasıyla insan kaynakları yönetimi faaliyetine başlamaktadır. İnsan gücü gereksiniminin belirlenmesiyle de örgüt personel arz ve ihtiyacını dengeleme noktasına ulaşmaktadır. Bu sayede örgüt, hizmet vermeye hazır birey ve örgütsel faaliyetleri yerine getirmeye ihtiyaç duyulan birey

⁹⁶ O'Reilly III vd., "People and Organization Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991, pp. 487-516

⁹⁷ Ulutaş, s. 75

arasında bir köprü kurmaktadır. Çeşitli şekillerde işgören ihtiyacı olan örgüt, belirlenen ihtiyacı doğrultusunda gerçek, yedek, ek ve yeni işgören alımı şeklinde ihtiyacını karşılamak üzere istihdamlarda bulunmaktadır.⁹⁸ Bu istihdamlar gerçekleştirilirken dikkate alınması gereken durum, bireyin niteliği ve hangi sayıda alınacağı konusunda daha önceden bir personel planlaması yapılmasıdır.⁹⁹

Personel planlaması doğrultusunda, bireyin örgüte alınması için birçok aşama mevcut olmaktadır. Bazı aşamalar; ilk seçim, asli seçim ve koşullu seçim olarak gerçekleşmektedir. *İlk seçim*, bireyin ilk bilgilerinin bulunduğu ve katılmak istediği örgütteki konumunun niteliklerini karşılayıp karşılayamadığıyla ilgili ön bir elemeyi kapsamaktadır. Bu aşamada kullanılan araçlara örnek olarak başvuru formu ve özgeçmiş kontrolü verilebilmektedir. *Asli seçim*, temel nitelikleri karşılayan bireyler arasından en becerili olanların seçilmesi durumudur. Asli seçime yazılı testler ve mülakatlar örnek verilebilir. *Koşullu* seçim, bireyin iş teklifi almadan önceki son kontrol safhasıdır. İlaç testi ve özgeçmiş kontrolü bu safhanın örnekleridir.¹⁰⁰

İşgören seçme sürecinde, bireyin örgütsel değerlerle örgütsel kültüre hangi ölçüde uyum sağladığı belirlenmelidir. Bu uyumun sağlanması durumunda bireyin örgüte karşı bağlılığının artmasının yanı sıra örgütte işgören için yaptıklarını fazlaştıracaktır. İşgören seçimi yapıldığı esnada da örgüt, bireye uyum ölçümleri yapmalıdır. Bu ölçümler yapılırken kullanılan ölçüm aracı, bireyin örgüt ihtiyaçlarına karşı uyumuna başarılı bir şekilde cevap vermeli, ilk işgörenin örgüte uyumunu sağlamalı ve yüksek performans sergilemesine yardımcı olmalıdır.¹⁰¹

⁹⁸ Gürüz, Gürel, s. 174-177

⁹⁹ Beliz Dereli, "Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 4, S. 7, Bahar 2005/1, s. 59-81

¹⁰⁰ Robbins, Judge, çev. edt. Erdem, s. 555

¹⁰¹ İsa İpçioğlu, Gürhan Uysal, "İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz", *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 11, S. 3, 2009, 131-148

İşgören seçiminin etkili olabilmesi için örgüt ve işlerle bireyler uyumlaştırılmıdır. Çünkü bireyler niteliklerine uymayan işlere sahip olurlarsa örgütten ayrılmak zorunda kalabilirler.¹⁰²

İşgören seçiminde iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri, ücret yönetimi ve eğitim ile kariyer planlaması gibi kavramlar büyük öneme sahip olmakta ve örgüt açısından aday toplama süreci birey açısından ise seçme süreci boyunca uyum için vazgeçilmez unsurları oluşturmaktadır.¹⁰³ Bu kavramlara kısaca değinilecek olunursa:

İş Analizi: Bir işin yerine getirilebilmesi için niteliklerini ve çevre şartlarını göz önüne alarak bunlarla ilgili verileri kaydetme işlemi olarak tanımlanan iş analizi, iş tariflerinin ve iş şartnamelerinin hazırlanmasında en önemli unsuru oluşturmaktadır. İş analizinin çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları belirtilecek olursa:¹⁰⁴

- ✓ Bir işin diğer işlere göre değerinin belirlenmesi
- ✓ İş başarısına göre iş gereklerinin belirlenmesi
- ✓ İşgören seçimi, yerleştirilmesi, yer değiştirilmesi ya da terfisi gibi iş gereklerinin belirlenmesi
- ✓ İşgören eğitimine ilişkin bazı konularda bilgi sağlanması
- ✓ İş görüşmesinde meydana gelebilecek ihtimali olan tehlikelin önlenmesi
- ✓ İş koşullarının makul bir seviyede tutulması
- ✓ Üretim standartlarının düzenlenmesine yardımcı olunması

Bir örgütte iş analizi sağlıklı bir şekilde yapılmıyorsa seçme fonksiyonu da dâhil insan kaynakları ile ilgili hiçbir fonksiyon olması gerektiği gibi işlemiyor demektir.¹⁰⁵ Örgüt için önemli olan bu fonksiyon sağlanmalı ve bunun için de doğru yerde, doğru insanla, doğru hedefe ulaşma imkânı sunan iş analizi gerçekleştirilmelidir.

¹⁰² Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 1998, s. 163

¹⁰³ Demet Gürüz, Gaye Ö. Yaylacı, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul 2004

¹⁰⁴ Ertürk, s. 309-310

¹⁰⁵ M. Şerif Şimşek, Serdar Öge, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Konya 2004, s. 80

Bunun sağlanabilmesi noktasında da iş analizi, iş tanımı ve iş gerekleri olarak iki adımda uygulamaya aktarılmaktadır.¹⁰⁶

İş Tanımı: İş analizinde toplanan bilgilerin sistematik ve bilinçli olarak sunulması iş tanımı olarak adlandırılmaktadır. İş tanımı herhangi bir işin görevleri, sorumlulukları ya da nitelikleriyle ilgili bilgiler olan bir liste sunmaktadır. Bu sayede örgüt iş ve işgören değerlemesi, ücret, eğitim ve kariyer gibi konularda daha çok faydalanabilmektedir.¹⁰⁷ Ayrıca iş tanımının bazı amaçları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları ise:¹⁰⁸

- ✓ İlk olarak işin yapılma amacının belirlenmesi
- ✓ Gerekli nitelik ve sorumlulukların belirlenmesi
- ✓ Bir işin diğer işlerle arasındaki ilişkinin belirlenmesi
- ✓ Bireyler için iş koşullarını makul bir seviyeye getirilmesi

İş Gerekleri: Bireyin belirli bir işi gerçekleştirirken yapılacak iş için kendinde bulunması gerekli olan yetenek ve becerilerdir. İşlerin arzu edilir bir şekilde(iş tariflerine uygun olarak) yapılabilmesi için bireyin eğitim ve öğrenim durumu iş gerekleriyle tespit edilerek bireyin seçimi, yer değiştirmesi, terfisi, gibi faaliyetler buna göre düzenlenmektedir. İş gerekleri bir iş için gerekli şartların asgari düzeyini belirleyerek daha fazla özelliğe sahip bireylerin işe alınmasını sağlamaktadır.¹⁰⁹

İşgören Tedarik Kaynakları: Örgüt, işgören toplama noktasında iç ve dış kaynakları kullanmaktadır.¹¹⁰ *İç kaynaklar*; örgütün iç çevresinde mevcut olmakla birlikte örgüt yönetimine insan kaynağı bulma noktasında yardım eden kaynaklar olarak adlandırılmaktadır. Örgütün iç kaynaklara başvurmasının birçok nedeni olmaktadır: Örgüt kültürünü benimsemiş bireyleri değerlendirme olanağı vermesi, bireylere kariyerde ilerleme fırsatı vererek motive etmesi, maliyet ve zaman tasarrufu sağlayarak

¹⁰⁶ Gürüz, Gürel, s. 177-178

¹⁰⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi(Uygulama Örnekleriyle)*, 7.bs., İstanbul 2008, s. 61

¹⁰⁸ Figen Tahiroğlu, *(Düşünceden Sonuca) İnsan Kaynakları*, 2.bs., İstanbul 2003, s. 113

¹⁰⁹ Ertürk, s. 313

¹¹⁰ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.bs., 2004

en kısa sürede en az maliyetle eleman tedariki sağlamasıdır. İşletme içi kaynaklar; transfer, terfi, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme, işletme içi duyurular ve intranettir. *Dış kaynaklar*; örgütün dış çevresinde bulunmakta olan örgüt yönetimi tarafından gerekli insan kaynağının bulunmasına yardım eden kaynaklardır. İşletme dışı kaynaklar; iş kurumu, özel istihdam büroları, kitle iletişim araçları, beyin avcıları, eğitim kurumları, meslek odaları ve internettir.¹¹¹

Dış kaynaklardan örgüte işgören alımında, bireyden ziyade uygun işgörenin doğru yöntemlerle seçilmesi en önemli özellik olmaktadır. Örgütün birey ihtiyacının giderilmesinin yanı sıra, örgüte uyumsuzluk söz konusu olabileceği gibi kurum imajıda sıkıntıya düşebilmektedir.¹¹²

Ücret Yönetimi: Ücret, bedensel ya da zihinsel olarak gösterilen hizmet karşılığında ödenen bedeldir. Maliyeti etkilemesinin yanı sıra verimlilik ile de arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle ücret yönetimi, dikkatle ele alınmalı ve tarafsız olarak bireylere sunulmalıdır. Ücret yönetiminin temel amacı da bireylerin gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde adil bir ödemenin olmasıdır. Bu sayede birey hem güdülenmekte hem de örgüte karşı bağımlı olup işten ayrılma niyeti en aza indirgenmektedir.¹¹³

Eğitim ve Kariyer Planlaması: Kariyer, bireyin çalışma hayatı boyunca sürdürmekte olduğu iş alanında kendini geliştirmesi, deneyim ve kazanması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel ve bireysel hedeflerle doğrudan bağlantılı olan kariyer, bireyin yaşamı boyunca edindiği iş tecrübesi ve faaliyetlerle doğrudan bağlantılı olmaktadır. Bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için gerçekleştirilen program ve faaliyetlere de kariyer geliştirme denmektedir. Kariyer geliştirme, bireysel farklılıkları kullanarak bireylerin iş tatmini, motivasyon ve verimliliklerinin artışı için büyük bir rol oynamaktadır. Ayrıca kariyer gelişimi, psikolojik tatmin sağlama-

¹¹¹ Gürüz, Gürel, s. 180-182

¹¹² İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.bs., İstanbul 2009, s. 178

¹¹³ Sinan Ünsar, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 10, S. 1, 2009, s. 43.56

sının (kendine olan güvenin artması, toplumda saygınlık kazanma gibi) yanı sıra birey için ekonomik destek de sağlamaktadır.¹¹⁴

Kariyer planlama, bireyin değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimi ve fırsatlar arasında en uygun dengeyi sağlamayı amaçlayan, sorun çözümleri geliştiren bir karar alma süreci olarak tanımlanmaktadır. İşe adanmışlığı ve motivasyonu yüksek, ne yapacağını önceden bilen, gelecek hakkındaki kaygıları en aza indirgenmiş bireyler oluşturulması noktasında kariyer planlama vazgeçilmez öneme sahiptir. Kariyer planlama süreci ise; bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, örgüt içi ve dışı kariyer fırsatlarının tanımlanması, bireyin çeşitli süreçleri içeren hedefler sap-taması, kariyer planının hazırlanması ve planların uygulanmasıdır.¹¹⁵

Eğitim planlaması ise, bireyin beceri ve yeteneklerini geliştirmek için amaca uygun olacak şekilde çeşitli tekniklerin kullanılarak uygulama alanı bulduğu sürekli, yönetsel ve ekonomik bir süreçtir.¹¹⁶

1.6.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Tanımı ve Önemi

Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte üyesi olarak katılabilmek ve örgütsel rol üstlenmek için sosyal bilgi, beceri, davranış, tutum, değer ve bilginin bireysel açıdan kazanım sürecidir. Bu süreç ikili bir şekilde işlemektedir. İlk olarak birey, örgüt içindeki rolünü kabul ettirme teşebbüsünde bulunmakta sonrasında da örgüt üyelerini etkilemeye çalışmaktadır. Sosyalleşme uzun dönemi kapsayarak bireyin kariyerinde birçok etkiye de sahip olabilmektedir. Başka açıdan sosyalleşme, bir işin nasıl yapılacağını göstermesinin yanı sıra örgüt için uygun davranışları gösterme ve buna göre hareket etme olarak da tanımlanabilmektedir.¹¹⁷

¹¹⁴ Polat Tunçer, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 31, S. 1, 2012, s. 203-233

¹¹⁵ Erkan Baydoğan, “Kariyer Yönetimi”, *Eğitim Dergisi*, S. 16, Ağustos 2007, s. 1-13

¹¹⁶ Ulutaş, s. 84

¹¹⁷ Şule Çerik, Serdar Bozkurt, “Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Çabalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 35, Ocak-Temmuz 2010, s. 77-97

Weiner (1982) sosyalizasyonu, örgütçe paylaşılan değer, inanç ve algılama şekillerinin birey olarak içselleştirilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bireyin sosyalizasyon sürecinde daha çok örgütün çıkarlarına uygun hareket ettirilmesi ve bu yönlü düşündürülmesinden dolayı örgütüne benzer daha fazla değeri almasına neden olmaktadır. Bu sebeplerle örgütsel sosyalizasyonun temel amacı, bireyin örgüte uyumunun sağlanması ve örgütte etkili bir üye haline getirilmesidir. Yapılan etkili bir örgütsel sosyalizasyon da birey ve örgüt arasındaki uyumu sağlamaktadır. Böylelikle birey işinde daha verimli, üretken olmakta iş performansı da yükselmektedir. Birey bu artışlar vasıtasıyla da örgütsel değer ve normları daha kolay bir şekilde içselleştirerek örgüte uyum sağlamaktadır. Örgüt açısından tüm bu olumlu sonuçların sağlanabilmesi için sosyalizasyonun başarılı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu sebeple sosyalizasyon bazı amaçları da tam olarak gerçekleştirmeyi hedeflemelidir. Bu amaçlardan bazıları:¹¹⁸

- ✓ İşin gereklerini öğrenmek
- ✓ Bireylerarası ilişkilerin sağlıklı yürütülmesini sağlamak
- ✓ Örgüt içinde bulunan güç odaklarını tanıtmak
- ✓ Örgütün ortak dilini öğretmek
- ✓ Örgütün hedeflerini ve tarihini öğretmek

Örgütsel sosyalleşme, örgütün işleyişi hakkında bilgilerin ve örgüt kültürünün yeni gelene öğretildiği ve örgüt üyesine dönüşümünün gerçekleştiği katılımlı olan bir süreçtir. Bu süreç birey örgüte girmeden önce başlamakta ve örgüte katılımdan sonra da yoğunlaşarak devam etmektedir. Sabit bir noktada durmayan bu süreç terfi, iş değiştirme gibi söz konusu durumlarda da tekrarlamaktadır. Ayrıca örgütsel sosyalizasyon bu tür faaliyetleri gerçekleştirirken bağlılık, iş tatmini, motivasyon ve özdeşleşme artmaktayken devir hızı düşmektedir.¹¹⁹

¹¹⁸ Hasan B. Memduhoğlu, “Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 5, S. 2, Aralık 2008, s. 137-153

¹¹⁹ Ali Balcı vd., “Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel vatandaşlıkla İlişkisi”, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, C. 2, S. 2, Aralık 2012, s. 47-74

Bireyin örgüt standartlarına uyumu olan örgütsel sosyalleşme, bireyin örgüte uyumunu esas almakla birlikte bireye örgütsel değerlerin öğretilmesi noktasında devreye girmektedir. Bu açıdan yeni gelen her bireyin uyumsuzluk yaşamaması ve çatışma sorunlarının en aza indirgenmesi için mutlaka sosyalleşme sürecinden geçirilmesi gerekmektedir. Bu sayede yeni gelen bireyin stres faktörleri azalmış ve örgütte kalma isteği artmış olmaktadır. Bu şekilde başarılı bir sosyalleşme süreci gerçekleşirse; en önemli özellik olan değer, norm ve sosyal ilişkilere karşı uyum gerçekleşecek aksi halde örgüte uyum sağlayamayan birey örgütten ayrılmak zorunda kalacaktır. Kısaca örgütsel sosyalleşme özelliklerine değinilirse:¹²⁰

- ✓ Değer, tutum ve davranışlarda değişimin gözlenmesi
- ✓ Örgütsel sosyalleşme sürecinin devamlılığının olması
- ✓ Örgüte, çalışma arkadaşlarına ve işe karşı uyumun sağlanması
- ✓ Grup ve grup normlarına uyumun gerçekleşmesi
- ✓ Yeni gelen ve yöneticiler arasında karşılıklı etkileşim olması
- ✓ Sosyalleşmenin ilk sürecinin incelemeye tabi tutulması
- ✓ Bireysel ve örgütsel olarak iki yönü kapsayan bir sürecin gerçekleşmesi

Sosyalizasyon süreçleri; danışmanlık programları, formal öğretim, sosyal ve eğlence etkinlikleri gibi faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetler birey-örgüt uyumu ile pozitif yönde ilişkili olmakta ve zamanla bireysel değerlerde daha büyük bir değişime neden olmaktadır. Sosyalizasyon süreçlerine seçim açısından bakıldığında, bir örgüt son derece seçiciyse (seçim için oluşturulmuş net ve geçerli bir ölçüt olduğu varsayıldığında) sosyalizasyon maliyetleri (eğitim, oryantasyon ve yeni çalışanın öğrenmesi için diğer informal (resmi olmayan) metotlar gibi örgütte yapılan şeyler) muhtemelen düşürülmüştür. Ayrıca kendi değerleriyle uygun örgütleri seçen bireylerin sosyalleşmesi de daha kolay olmaktadır.¹²¹

¹²⁰ Alptekin Sökmen, Serdar Tarakçıoğlu, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi Boyutlarının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, S. 9, 2008, s. 37-52

¹²¹ Chatman, s. 345

Örgütsel sosyalizasyon sürecinde sosyalleştiriciler ise; medya, kitle iletişim araçları, kurumlar(okul, aile), stratejiler, programlar, yetiştirme, insan(çalışan, denetmen) olmaktadır.¹²²

1.6.3. Örgütsel Sosyalizasyonun Aşamaları

Örgüte yeni katılan bireyin sosyalleşme aşamaları, araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde ayrıma tabi tutulmaktadır. Buchanan; temel eğitim ve kabul (ilk yıl), performans (ikinci, üçüncü ve dördüncü yıllar), örgütsel güvenilirlik ve bağlılık (beşinci yıl ve sonrası) olarak üçe ayırmıştır. Schein; giriş, sosyalleşme ve karşılıklı kabul olarak; Wanous; örgütün gerçekleriyle yüzleşmek ve bu gerçekleri kabul etmek, rollerin açıkça belirlenmesi, örgütsel yapıda yer edinme, başarılı sosyalleşmenin gerçekleşmesi olarak ayrıma tabi tutmuştur.¹²³ Fakat bu aşamalardan araştırmalarda en çok kabul gören Feldman'ın ön sosyalleşme, alıştırma ve rol yönetimi ayrımı olmuştur. *Ön sosyalleşme*, bireyin örgüte katılmadan önce sahip olduğu bilgilerin toplamıdır. *Alıştırma*, değerleri ve yeteneklerinde meydana gelen değişimler sayesinde göreve uyum sağlamasını ifade etmektedir. *Rol yönetimi*, yeni katılan bireyin örgütsel değerlere uyum sağlaması, çatışmalarla uğraşması ve işlerinde ustalaşmalarıdır.¹²⁴

1.6.4. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

Örgütün gerçekleştirdiği uyuma yönelik olarak yapılmakta olan biçimsel çabalar bütünü örgütsel sosyalizasyon taktikleri olarak adlandırılmaktadır. Taktiklerin sınıflandırılması araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde yapılmaktadır.¹²⁵ Fakat en çok benimsenen taktik sınıflaması hem örgütsel hem de bireysel açıdan olmaktadır.¹²⁶

¹²² Memduhoğlu, s. 141

¹²³ Memduhoğlu, s. 142

¹²⁴ Aylin Araza vd., “Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması”, *Journal of Yaşar University*, C. 8, S. 32, 2013, s. 5556-5582

¹²⁵ Ercan Ergün, Yunus E. Taşgıt, “Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 31, Aralık 2011, s. 97-112

¹²⁶ Balcı vd., s. 50-51

Sosyalizasyonun Örgütsel Taktikleri: 1) *Örgütü Tanıtıcı Programlar:* Yeni gelenin örgüte uyumunu kolaylaştırmak için planlanan oryantasyon etkinlikleridir. 2) *Yetiştirme Tecrübeleri:* bireyin işle ilgili tecrübe kazanması için yapılan kısa süreli programlardır. 3) *Başlangıç İş Görevleri:* Yeni gelenin örgüte ilk kez katıldığında uygulanan işe yönelik kısa süreli programlardır. 4) *Çıraklık-Stajyerlik:* Tecrübeli işgörenlerin yanında işlerini öğrenmeleridir.

Sosyalizasyonun Bireysel Taktikleri: 1) *Anlamlandırma:* Yeni gelenin örgüte ilişkin ipuçlarını kullanarak bireysel gözlemlerine anlam vermeleridir. 2) *Rol Oluşturma:* Yeni gelenin belirli bir yaşantı çerçevesinde neye, nasıl davranacaklarını birey olarak kararlaştırmaları sürecidir. 3) *Diğerlerinden Bilgi Alma:* Yeni gelenin çoğunlukla kişisel ilişkisine dayanarak genelde soru şeklinde bilgi aldığı durumda oluşan süreçtir.

1.7. Birey-Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler

Birey-örgüt uyumunu etkileyen faktörler çeşitli olmakla birlikte bunlardan bazıları şunlardır:¹²⁷

- ✓ Örgüt kültürü ve örgütsel iklim,
- ✓ Kişilik,
- ✓ İletişim,
- ✓ Sosyal algılama,
- ✓ Liderlik,
- ✓ Bireycilik ve kolektivizm,
- ✓ Esneklik ve esnek çalışma saatleri,
- ✓ Karşılanamayan ihtiyaçlar ve motivasyon,
- ✓ Olumlu düşünme,
- ✓ Bireyin statüsü,
- ✓ Örgütsel adalet,
- ✓ Örgütsel kontrol
- ✓ Bireye örgütü sevdirmeye

¹²⁷ Ulutaş, s. 94

1.8. Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Güven: Birey-örgüt uyumu, örgüt ve birey arasındaki ilişkiyi güçlendirmesinden dolayı bireysel değer ve hedeflerin benzerliği örgütü doğru anlamayı ve bireylerin güvenini geliştirmektedir.¹²⁸ Ayrıca aynı değeri paylaşan bireyler, birbirleriyle daha rahat bir şekilde iletişim kurarak güven duygularının gelişimine katkıda bulunmaktadır.¹²⁹

Bağlılık: Birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran Ahmadi vd. iki değişken arasında önemli ilişkiler saptamakta ve bunun pozitif yönde olduğunu göstermektedirler.¹³⁰ Birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki birçok araştırmada pozitif olarak bulunmakta ve bu durum birçok araştırmacının literatüründe yer almaktadır (bk. Vilela vd.(2008), Tomoki(2004), Ng ve Sarris (2009)). Birey-örgüt uyumu düşük olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu çalışmalarla kanıtlanmıştır.¹³¹

Verimlilik: Daha büyük derecede bir birey-örgüt uyumu, verimliliği artırmakta ve uyum kaynakların etkin kullanımını sağlamaktadır.¹³²

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD): Biçimsel olmayan (açıkça ve doğrudan tanımlanmayan) ve zorlayıcı herhangi bir durumu içermeyerek örgütün fonksiyonlarının etkin bir şekilde birlikte ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca “İyi Asker Sendromu” olarak da adlandırılmaktadır. Birey bu davranışları yerine getirirken tamamen kendi isteğiyle hareket etmekte ve yapmadığı durumda herhangi bir cezaya maruz bırakılmamaktadır. Örneğin; diğer çalışanların yanışını bulma, yenilikçi olma, şikâyet etme, diğerlerine yardım etme, gönüllü olma gibi. Ayrıca Graham’ın modeline göre, örgüt değerleriyle ÖVD arasın-

¹²⁸ Ahmadi vd., s. 35

¹²⁹ Maden, Aydın, s. 580

¹³⁰ Ahmadi vd., s. 33-41

¹³¹ Pekdemir vd., s. 86

¹³² Esra Almaçık vd., “Does Person-Organization Fit Moderate The Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?”, *Procedia-Scial and Behavioral Sciences*, S. 99, 2013, pp. 274-281

da pozitif ilişki bulunmuştur.¹³³ Feather (1975); Meglino, Ravlin ve Adkins (1989); Posner (1992) gibi araştırmacılar ÖVD ile birey-örgüt uyumu arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.¹³⁴

Yapılan diğer bir araştırma ÖVD üzerinde birey-örgüt uyumunun etkisini saptamıştır. Fakat bu etkinin iş tatmini aracılığıyla olup büyük bir olasılıkla doğrudan olmadığını vurgulamışlardır. Williams ve Anderson (1991), iş tatmininin ÖVD'nin önemli bir belirleyicisi olduğunu, örgütsel değerlerin özümsemesinin ise önemli bir belirleyicisi olmadığını ileri sürmüşlerdir.¹³⁵

1.9. Birey-Örgüt Uyumsuzluğunun Sonuçları

Stres: Yapılan birçok araştırma göstermektedir ki yüksek birey-örgüt uyumu, stresin daha düşük seviyelerde olmasını etkilemektedir. Vilela vd. yönetici ve satış temsilcilerinin uyumu üzerine yaptıkları araştırmada daha yüksek stres düzeyleri, daha yüksek işten ayrılma niyeti ve daha zayıf iş tutumu için birey-örgüt uyumunun etkili olabileceğini ve bütün bu olumsuz durumları örgüt için yararlı hale getirmede kullanılabileceğini vurgulamışlardır.¹³⁶

Çatışma, İşgören Devri: Örgütsel çatışma, en az iki birey ya da grup arasında statü, hedef, değer ve algı farklılıkları gibi edenlerle uyuşmazlık çıkması durumudur. Çatışmanın uzun süre devam ettirilmesi örgüt için olumsuz birçok faktöre neden olacağı için çözüm yöntemleri (hâkimiyet ve baskı, uzlaşma, birleştirici sorun) kullanılmalı ve çatışmanın seyri belirlenmelidir.¹³⁷ Çatışma örgüte çeşitli zararlar vermektedir ve uyuşmazlıkta örgütü yıpratmaktadır. Çatışma moral düzeyini düşürerek çeşitli kutuplaşmalara yol açmakta, güvensizlik oluşturmakta ve verimliliği düşürmekte,

¹³³ Sabuncuoğlu, Tüz, s. 322-325

¹³⁴ Sağnak, s. 88

¹³⁵ Netemeyer vd., s. 88

¹³⁶ Vilela vd., s. 1006-1008

¹³⁷ Şimşek vd., s. 256

işgören devir hızının da artışında büyük rol oynamaktadır.¹³⁸ Birey-örgüt uyumu ile işgören devri arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.¹³⁹

Yabancılaşma, Devamsızlık, Umursamazlık, İşten Çıkma/Çıkarılma: Birey-örgüt uyumsuzluğu sonucu; birey örgüte karşı yabancılaşmakta, devamsızlığı artmakta ve umursamaz hale gelerek (birey ve toplumdan kendini geri çekmesi) ya örgütten kendi isteğiyle ayrılmakta ya da örgüt tarafından çıkarılmaktadır.¹⁴⁰

¹³⁸ Genç, s. 279

¹³⁹ Mehmet Y. Yahyagil, “Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, C. 6, S. 24, Haziran 2005, s. 137-149

¹⁴⁰ Ulutaş, s. 149-155

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı son zamanlarda araştırma konuları arasında sık sık yer almakta, fakat tanım olarak bu kavram üzerinde tam bir görüş birliği sağlanamamaktadır. Bunun nedeni ise sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış gibi farklı alanlardaki araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramına kendi bakış açılarıyla yaklaşmalarından kaynaklanmaktadır.¹⁴¹ Örgütsel bağlılık konusunda önemli çalışmalar yapan bazı araştırmacıların tanımlamaları ise şu şekildedir:

Becker (1960) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütün faaliyetleriyle bütünleşme eğilimi olarak tanımlamaktadır. Porter vd. (1974) bu kavramı, bireyin örgütsel faktörleri sübjektif olarak değerlendirmesi sonucu oluşan bir olgu olarak belirtmiştir.¹⁴²

Vanderberg ve Scarpella'ya göre örgütsel bağlılık; bireyin örgütün değerlerini benimsemesi ve örgüt adına gönüllü olarak çaba göstermesidir.¹⁴³

Örgütsel bağlılığı, “Grusky, ‘bireyin örgütüne duyduğu bağının gücü’; Kidran, alternatiflerin artması ve ulaşılabilir olması durumunda dahi bireyin örgüt üyeliğini devam ettirmesi; Mowdays, Steers ve Porter, bireyin davranışlarını kullanarak faali-

¹⁴¹ Nazlı Sencan, Selen Yegenoğlu, Belgin Aydın, “Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları”, *Marmara Pharmaceutial Journal*, S. 17, 2013, s. 104-112

¹⁴² Ömer A. Tekin vd., “Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.16, S.1, 2014, s. 135-158

¹⁴³ Burcu I. Yıldırım, Şevket Yirik, Furkan Yıldırım, “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.7, S. 3, Ekim 2014, s. 25-40

yetlerine ve örgüte karşı ilgisini artıran inançlarına bağlanması” şeklinde tanımlamışlardır.¹⁴⁴

Örgütsel bağlılık konusunda önemli çalışmalar yapan Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı “bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum” olarak tanımlamıştır.¹⁴⁵

Diğer bir tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı sadakat göstermesi, örgütün değer ve amaçlarına içtenlikli bir inanca sahip olması ve bu inancı da kabul etmesidir. O’Reilly ve Chatman da, örgütün amaçlarının birey tarafından kabul edilme derecesi olarak örgütsel bağlılığı tanımlamışlardır.¹⁴⁶

Örgütsel bağlılık, bireylerin değer ve hedefleri benimseyerek bu değer ve hedefler için yoğun bir çaba sarf etmeleri ve aitlik hissi ile örgütte sürekli kalma isteğinin oluşması biçiminde belirtilebilmektedir. Günümüzde örgütsel değişim, var olma ve uyum çabaları önemli bir yere sahip olurken bireyi de tüm bu gelişimler içinde en üst seviyeye çekmektedir. Çünkü birey örgütün vazgeçilmez bir parçası olmakta ve kaliteden teknolojiye kadar birçok faktörde muazzam bir şekilde etkisi bulunmaktadır. Bu etki, örgütsel bağlılığın öneminin artması gerektiğini kanıtlamakta ve bireylerin örgüt yararına kendi arzularıyla fazladan çaba göstererek örgüt üyeliğini devam ettirmesinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁴⁷

Bilimsel nitelikli ilk önemli çalışmayı; Porter, Steers, Mowday ve Boulian 1974 yılında stajyer psikiyatri teknisyenlerinin örgütsel bağlılık, iş doyumları ve iş devir düzeylerini belirlemek için yapmışlardır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık kav-

¹⁴⁴ Mehmet K. Serin, Bekir Buluç, “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C. 18, S. 3, 2012, s. 435-459

¹⁴⁵ Natalia J. Allen ve John P. Meyer, “The Measurement and Antecedens of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, V. 63, N. 1, March 1990, pp. 1-18

¹⁴⁶ Çağlar ÇAĞLAR, “Okulların Değişime Açıklık Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 6, S. 15, Aralık 2013, s. 119-150

¹⁴⁷ Sabahat B. Kök, Betül Özcan “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 7, S. 2, 2012, s. 113-129

ramını, tüm bu tanımlamaların ortak noktası olarak adlandırabileceğimiz, üç temel bileşen çerçevesinde oluşturmuşlardır. Bunlar:¹⁴⁸

- ✓ Örgütün değer ve hedeflerine duyulan inanç ve bunların benimsenmesi
- ✓ Örgüt adına çaba göstermede istekli olma
- ✓ Örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik şiddetli arzu

Bireyin örgüte bağlılığı arttığı sürece birey kendinde bulunan yetenek ve bilgileri tam anlamıyla örgüt için kullanmaya çalışacak aksi halde örgütten kopmaya başlayacaktır. Bu durumda da örgüt birçok kayıpla karşı karşıya gelecek ve özellikle zaman ve maliyet açısından zarara uğrayacaktır. Çok boyutlu içeriğe sahip olan örgütsel bağlılık, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesinde ve kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmasında önemli bir yere sahip olan insan faktörünün gerekliliğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.¹⁴⁹

Örgütler başarılı olmak için daha nitelikli bireyleri örgütte tutmaya çalışmakta bunu sağlamak içinde örgütsel bağlılığın bir gereği olan sosyal ve psikolojik ihtiyaçları karşılayarak bireylerin memnuniyet düzeyini artırmaktadır. Memnuniyet düzeyi yükselen bireyin de örgütsel bağlılığı artmaktadır. Bu sayede bireyin iş süreçlerinde etkililiği artarken örgütte rakiplerine karşı bir adım önde olma fırsatı yakalamaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek bireyin iş tatmini de yükselerek örgüt için faydalı bir durum söz konusu olmaktadır.¹⁵⁰

Örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını gösterme eğilimini yansıtan örgütsel bağlılık, bireylerin örgüt için kendilerinden ödün vererek birçok fedakârlığı gerçekleştirmesini olanaklı kılar. Örgüt sürekliliğini sağlamak için örgütsel bağlılığı bir amaç olarak edinen örgütler, birçok olumlu durumla karşı karşıya kalmaktadırlar.

¹⁴⁸ Bekir Buluç, “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C. 15, S. 57, 2009, s. 5-34

¹⁴⁹ Fazıl E. Çöllü, M. Erhan Summak “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya’da Bulunan Mali Müşavirler Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, C. 13, S. 1-2, 2010, s. 273-287

¹⁵⁰ Süleyman Karataş, Hatice Güleş, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 3, S. 2, 2010, s. 74-89

Örneğin, örgütsel bağlılığı olan bireylerin iş doyumunu, iş uyumu ve üretkenliği artmakta daha yüksek sadakat ve sorumluluk duygusuyla çalışmaktadır. Bunlara ilave-
ten örgüte olan maliyeti de azalmaktadır. Bağlılık duyan bireylerin en önemli özelliği
örgütün hedeflerine ve değerlerine güçlü bir şekilde inanmaları, gönüllü olarak emir-
leri yerine getirmeleri ve hedeflerin gerçekleşmesi için standardın çok üstünde bir
çaba ortaya koymalarıdır. Bu tür eylemleri gerçekleştirirken bireyler, içsel olarak
güdülenmekte ve çoğunlukla yaptıkları eylemlerden gelen başarı onlar için güdülen-
me ödülü olmaktadır.¹⁵¹

Psikolojik sözleşme niteliğinde olan örgütsel bağlılık, bireyin örgüt karşısında
yazılı olmayan fakat uyduğu kuralları içeren ve varlığı hissedilen bir durumu yansı-
tmaktadır. İşe girdiği andan itibaren örgüt için büyük çaba harcayan bireyin, bağlılık
düzeyi de örgütten gelen olumlu davranışlar neticesinde gittikçe artacaktır.¹⁵²

2.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramlar

Örgütsel bağlılığın birçok tanımının bulunmasından dolayı diğer kavramlarla
karıştırılma ihtimali artmaktadır. Bu yüzden örgütsel bağlılık ile ilişkisi olan diğer
kavramların açıklamasının yapılması ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi örgütsel
bağlılığın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

2.2.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık kavramı 1971 yılında ilk kez Greenhaus tarafından ele alınmış
ve “bireylerin bir işe ya da bir kariyere önem vermeleri” şeklinde tanımlanmıştır.
Çeşitli şekillerde adlandırılan mesleğe bağlılık özellikle kariyer, profesyonel ve mes-
lek kelimeleri kullanılarak ifade edilmeye çalışılsa da ortak bir kavram noktasında
birçok görüş ayrılığı ortaya çıkmıştır. Profesyonel bağlılık olarak ele alındığında
“mesleki kimliği ön plana çıkarmak, üye olduğu meslek grubu için çaba sarf etmek”
olarak açıklanmıştır. Kavramı kariyer bağlılığı şeklinde ifade eden Blau ise profes-

¹⁵¹ Korhan Karacaoğlu, Y. Soner Güney, “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel
Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği”, *Öneri Dergisi*, C. 9, S. 34,
Temmuz 2010, s. 137-153

¹⁵² Barış Uslu, Kadir Beycioğlu, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ile
Müdürlerin Paylaşılan Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim
Fakültesi Dergisi*, C. 32, S. 2, 2013, s. 323-345

yonel bağıllık kavramına karşı çıkararak profesyonelliğin mesleğin bir alt kolu olduğunu vurgulamıştır. Bu kapsamda kariyer bağıllığı, bireyin mesleğine yönelik tutumu olarak tanımlanmıştır. Allen, Meyer ve Smith 1993'te yaptıkları çalışmada her iki kavrama da karşı çıkararak *mesleki bağıllık* olarak adlandırılması gerektiğini savunmuşlardır. Bu kavramı “bireylerin meslekleri ile aralarındaki ilişki ve mesleklerine yönelik duygusal tepki” şeklinde tanımlamışlardır.¹⁵³

Bir başka tanıma göre mesleki bağıllık, belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak isteyen bireyin yaptığı çalışmalar sonucu mesleğinin kendi yaşamındaki önemi ve yeridir.¹⁵⁴

2.2.2. İtaat

İtaat, kaynağını birey dışındaki bir otoriteden alan, tek kaynaklı ve emre dayalı bir görev duygusudur. Genel olarak yaptırım ve cezalardan çekinen bireylerin göstermiş olduğu itaat, örgütsel bağıllık açısından dışsal değil içsel bir görev duygusudur. Ayrıca bağıllık göstermeksizin itaat duyan bireyler, örgüte yenilikçi fikirlerle katılmadığı gibi örgütün gelişmesini hızlandıracak adımlar atılmasını da sağlamamaktadır. Buna ilaveten itaat bağıllığın bileşenlerinden biri olarak görülmektedir.¹⁵⁵

2.2.3. İşe Bağıllık

Hafer ve Martin işe bağıllığı, bireylerin işlerinin özellikleri ile yaşamlarının arasındaki ilişkinin ne oranda gerçekleştiğini değerlendirmeleri olarak ifade etmektedir. Başka bir tanıma göre işe bağıllık, bireyin psikolojik olarak işi ile özdeşleşmesidir. İşe bağıllık bireylerin işten tatmin olmalarını sağladığı gibi iş süreçlerine kendi-

¹⁵³ Bircin Tak, B. Aydem Çiftçioğlu, “Mesleki Bağıllık İle Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C. 63, S. 4, 2008, s. 155-178

¹⁵⁴ Ayşe C. Baysal ve Mahmut Paksoy, “Mesleğe ve Örgüte Bağıllığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 28, S. 1, Nisan 1999, s. 7-15

¹⁵⁵ Güner Çöl, “Örgütsel Bağıllık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 6, S. 2, Sıra 9, No 233, 2004

lerine özgü nitelikler katmalarını sağlar. İşine bağlı olmayan bireyler ise giderek örgüte karşı yabancılaşmaya başlar.¹⁵⁶

2.2.4. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat, örgüte karşı sorumluluk altına girilmesi ve örgütün dış tehditlere karşı korunup savunulmasıdır.¹⁵⁷

Başka bir ifade ile örgütsel sadakat; “bireyin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını” ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ile benzer olarak örgütsel sadakat da psikolojik ve davranışsal aitlik hissini vurgulamaktadır. Takım ruhunu ve işbirliğini artırıcı faydalar sağlayan örgütsel sadakat, bireyin içinde bulunduğu grubu ya da örgütü korumasını ve örgüt çıkarları için fazladan bir gayret sarf etmesini içermektedir. Hem bağlılık hem sadakat örgüte karşı aitlik duygusu hissederken; sadakat bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlü bir aitlik duygusuna kapılmaktadır. Fakat burada önemli olan sadık bireyin faaliyette bulunurken kesinlikle örgütten bir karşılık beklememesidir. Yani örgütsel sadakat bağlılıktan daha güçlü bir duyguyu içermektedir. Örgütsel bağlılıkta bireyin örgütüne karşı hissettiği aitlik duygusu mantık çerçevesinde iken örgütsel sadakat da çoğunlukla bu durum geçerli olmamaktadır. Sadık birey, örgütün değer ve ilkelerine koşulsuz inanarak aitlik hissetmektedir.¹⁵⁸

2.2.5. İş Tatmini

İş tatmini, iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların birey tarafından kişisel olarak değerlendirilmesidir. Bireyin işi ve işinin sağladıkları karşısında bir algı geliştirerek bu algıya olumlu bir şekilde cevap vermesiyle iş tatmini oluşmaktadır.

¹⁵⁶ Füsun Bulutlar, Ela Ü. Öz, “Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 12, S. 2, Nisan 2010, s. 75-88

¹⁵⁷ Zafer A. Acar, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 7, S. 1, 2006, s. 1-14

¹⁵⁸ Akyay Uygur, Hakan Koç, “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 2, S. 4, 2010, s. 79-94

Genellikle örgütte edindiği deneyimlerin birey üzerinde bıraktığı olumlu etki de iş tatmini olarak açıklanmaktadır.¹⁵⁹

Örgütsel bağlılık örgütün tamamına yönelik olumlu tutum ve davranışları kapsarken; iş tatmini genelde iş çevresini kapsamaktadır. Bu iki kavramın arasındaki temel ayrım; bağlılığın örgütün hedef ve değerlerinin bütününe uygulanması, iş tatminin yalnızca işin çeşitli boyutlarına ilişkin olmasıdır. Yapılan kimi araştırma bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki saptarken kimi araştırma da tatminin bağlılığın nedeni olabileceğini savunmuştur.¹⁶⁰

2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ilk kez kullanan Organ gerekli düzeltmelerden sonra bu kavramı “görev performansının gerçekleşmesini sağlayacak sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışlar” olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olarak kabul edilmektedir. Bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerindeki artış, ekstra rol davranışlarını sergileme ve biçimsel rollerini yerine getirme konusunda daha fazla istek duymalarını sağlamaktadır. Chon ve Danny’e göre örgütleri ile olumlu ilişkiler yaşayan bireylerin örgütlere karşı bağlılığı daha fazla artacak ve bu artış da örgütsel vatandaşlık davranışının daha fazla olmasını sağlayacaktır. Ayrıca yapılan birçok araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde, pozitif ilişki bulunmuş ve bağlılık seviyeleri yüksek olan bireylerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği ifade edilmiştir.¹⁶¹

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda birçok boyut ortaya atılmasına rağmen en çok kabul gören Organ tarafından öne sürülen boyutlar olmuştur. Fakat Organ’ın oluşturduğu boyutlar da diğer araştırmacılar tarafından irdelenerek birçok

¹⁵⁹ Hülya G. Çekmecelioğlu, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 6, S. 2, 2005, s. 23-39

¹⁶⁰ Sabahat B. Kök, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 20, S. 1, Nisan 2006, s. 291-310

¹⁶¹ Sait Gürbüz, Özgür Ayhan, Mahmut Sert, “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *İş ve İnsan Dergisi*, C. 1, S. 1, Kasım 2014, s. 3-20

değişikliğe uğramıştır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda da çoğunlukla Podsakoff ve arkadaşlarının 2000 yılında tanımladığı yedi boyut kullanılmaktadır. Bunlar; yardım davranışı, gönüllülük ve centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel kabullenme, bireysel inisiyatif, örgütün gelişimine destek verme ve bireysel gelişimdir.¹⁶²

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Birçok farklı sınıflandırmaların bulunduğu örgütsel bağlılık kavramının ortak bir noktada birleştirilmesi amacıyla çeşitli sınıflandırmalara gidilmiştir. Fakat bu sınıflandırmalar içinde literatürde en çok kabul gören ise Allen ve Meyer'in yaklaşımı olmuştur. Örgütsel bağlılık hakkında önemli çalışmalar yaparak ilgili teorileri literatüre kazandıran araştırmacıların sınıflandırmalarından bazıları açıklanacaktır.¹⁶³

2.3.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal bir sisteme verme arzusu içinde olmaları ve ihtiyaçlarını karşılayacak bu sosyal sistemle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütlerin bireyden bekledikleri karşısında birey olumlu duygular besleyerek örgütüne kendini adanmalıdır.¹⁶⁴

Kanter bağlılığın iki farklı sistem içinde ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Bunlar sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Kanter örgütün bireylerden talep ettiği davranışların farklı bağlılık türlerini ortaya çıkardığını savunmaktadır. Bu bağlılık türleri; devam bağlılığı, kenetlenme ve kontrol bağlılığıdır.¹⁶⁵

- ✓ *Devam Bağlılığı* (continuance commitment): Birey örgüt üyeliğini devam ettirir ve örgütün devamlılığı konusunda kendini örgüte adanarak bu şekil-

¹⁶² Acar, s. 1-14

¹⁶³ Kamil Yağcı, "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 9, S. 3, 2007, s. 114-129

¹⁶⁴ Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", *Ege Akademik Bakış*, C. 2, S. 1, 2002, s. 37-56

¹⁶⁵ Rosabeth M. Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, S. 35, August 1968, s. 499-517

de örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin örgütte kalarak azalacağını düşünür. Ayrıca birey kendi çıkarı için örgütte üyeliğini sürdürmesi gerektiğini ve bu çıkarının kendi rolüne ilişkin olduğunu fark ettiğinde örgütüne karşı bağlılığı artacaktır. Bu bağlılığın hâkim olduğu örgütlerde bireyin örgütten ayrılma ihtimali daha düşüktür.

- ✓ *Kenetlenme Bağlılığı (cohesion commitment)*: Bireyin bir gruba ya da gruptaki bireyler yönelik olumlu duygular beslemesi kenetlenme bağlılığını ifade etmektedir. Birey grubunda bulunan bireylerle ilgilenerek olumlu ilişkiler geliştirecek ve bu durumda da örgütüne karşı bağlılığı artacaktır. Örgüte yeni katılan bireyin tanıtımı, kuruluş kutlamaları gibi durumlarla bireyin örgütüne kenetlenmesi sağlanmaya çalışılır. Bu bağlılık türünün yüksek olduğu örgütlerde bireyin dışarıdan gelebilecek tehlike ve saldırılara karşı savunması yüksektir.
- ✓ *Kontrol Bağlılığı (control commitment)*: Kanter, örgütün isteklerini ifade eden örgüt normlarına bağlılık olarak tanımladığı kontrol bağlılığını, bireyin örgütün norm, amaç ve değerlerini rehber olarak edindiğinde olumlu davranışlar sergilemesi olarak vurgulamaktadır. Bu bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde bireylerin kendi norm ve değerleri ile örgütün norm ve değerleri arasındaki uyum artmaktadır.

2.3.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni 1975 yılında yaptığı çalışma ile örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasını ilk kez yapan araştırmacılar arasında yer almıştır. Etzioni, örgütün bireyler üzerinde kurmuş olduğu güç ya da yetkileri bireyin örgüte karşı yakınlık göstermesi sonucu oluştuğu kanısına varmıştır. Bu açıdan da örgütsel bağlılığı bireylerin örgüte yaklaşma durumlarına göre üçe ayırmıştır. Bunlar, ahlaki açıdan yaklaşma(moral bağlılık), çıkara dayalı yaklaşma (hesapçı bağlılık), yabancılaştırıcı yaklaşımdır.¹⁶⁶

- ✓ *Ahlaki Bağlılık*: Örgütün amaç, norm ve değerlerinin içselleştirilmesi ve bireylerin göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği durumda or-

¹⁶⁶ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, 2.bs., Ankara 2014, s. 25

taya çıkmaktadır. Ahlaki bağlılıkta birey sadece işine verdiği önemden ve değerden dolayı işini yapmaktadır.

- ✓ *Hesapçı Bağlılık*: Bu bağlılık türüne göre; bireylerin bağlılık düzeyleri, güdülerine göre ayarlanmaktadır. Ayrıca örgüt ile bireyler arasındaki alış-veriş ilişkisi temel alınmaktadır. Yani bireyler, örgüte katkılarından dolayı elde edecekleri oranında örgütüne bağımlı olmaktadırlar.
- ✓ *Yabancılaştırıcı Bağlılık*: Davranışlarının sınırlandırılması durumunda oluşan bu bağlılık türü bireyin örgüte karşı olumsuz duygular beslemesine yol açan durumu yansıtmaktadır. Birey örgütte psikolojik olarak bulunmak istememesine rağmen zorunlu olarak üyeliğini devam ettirmektedir.

2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, bireyin örgütüne karşı psikolojik olarak bağlanması biçiminde tanımladığı örgütsel bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üçe ayırmıştır.¹⁶⁷

- ✓ *Uyum*: Bağlılık, paylaşılan değerler için değil dış ödüllere ulaşmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödül bireye çekici gelirken ceza itici gelmektedir.
- ✓ *Özdeşleşme*: Yakın ilişki kurma isteğiyle açıklanan bu bağlılık, bireylerin tutum ve davranışlarını diğerleriyle ilişkilendirerek gerçekleştirdiklerinde oluşmaktadır. Ayrıca bu ilişkilendirme sırasında birey tatmin sağlama amacı da gütmektedir. Birey örgütün bakış açısını ve özelliklerine kabul ederek kendini örgüte uyarlamaktadır.
- ✓ *İçselleştirme*: Tamamen birey ve örgütün değerleri arasındaki uyuma dayanmakta olan içselleştirme, bireyin iç dünyasını diğer örgüt üyelerinin değerleriyle uyumlaştırmasıyla oluşmaktadır.

¹⁶⁷ Derya E. Özler, Ceren G. Atalay, Meltem D. Şahin, "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 22, Aralık 2008

2.3.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgüte katılım modeli üzerinde birçok çalışma yaparak bu modele göre kendi yaklaşımlarını uyarlamışlardır. Etzioni'nin modelini esas almalarının nedeni ise modelde örgüte katılım için hem duygusal hem de araçsal bağlılık biçimlerinin birlikte ele alınmasıdır.¹⁶⁸ Ayrıca Penley ve Gold modelin karışık olduğunu fakat örgütsel bağlılığın kavramlaştırılması açısından oldukça önemli olduğunu ifade etmişlerdir.¹⁶⁹

Penley ve Gould, literatürde kabul edilen örgütsel bağlılık türü ile duygusal bağlılık türünün birbirinden bağımsız ele alınması anlayışına karşı çıkarak bu iki bağlılık türünün birlikte ortaya çıkabileceğini savunmuşlardır. Penley ve Gould, Etzioni'nin modelini esas alarak örgütsel bağlılığı üç kısma ayırmıştır. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.¹⁷⁰

- ✓ *Ahlaki Bağlılık:* Örgütün amaçlarını kabullenme ve onlarla özdeşleşme sonucu oluşan bu bağlılık türünde birey kendini örgütün başarı ya da başarısızlığından sorumlu tutmaktadır. Daha çok üyeliğin devamlılığı ile ilgili olan bu bağlılık türüne örnek olarak mesai saatleri dışında ya da hafta sonu da çalışmak, eve iş taşımak verilebilmektedir.
- ✓ *Çıkarıcı Bağlılık:* Bireyin örgüt için ortaya koyduğu katkılar karşılığında ödül ya da teşvikler beklemesi durumudur. Yani alış-veriş esas alınmaktadır ve birey örgütü hedeflerine ulaşma noktasında araç olarak görmektedir. Örnek olarak kendini sunma, amirlerine daha fazla sorumluluk alacağı düşüncesini iletme verilebilmektedir.
- ✓ *Yabancılaştırıcı Bağlılık:* İş çevresinde başka iş alternatiflerinin olmadığını düşünen birey, ödül ve teşviklerinden kendisine tesadüfi olarak verildiğine inanmaktadır. Daha çok iş ve kariyer üzerindeki kontrol eksikliğiyle ilgili olmaktadır.

¹⁶⁸ Murat Ayan, Suat Aşkın, Songül Arslan, "Çalışanların örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma", 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 7-8 Kasım 2014, Kayseri, s. 393-415

¹⁶⁹ Ramazan Arslan, Kübra Demirci, "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 43, Ocak 2015, s. 24-38

¹⁷⁰ Gül, s. 44

2.3.5. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Birey belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışını devam ettirme eğiliminde bulunmaktadır. Bireyin davranışlarına bağlılığının sebebini tutarlı davranışlar olarak açıklayan Becker, yan faydaların da bu tutarlı davranışlara sebep olduğunu belirtmiştir. Birey örgütte kaldığı süre zarfında kıdem tazminatı, örgütsel ödeme planları gibi yan faydalar edinir. Yani bir nevi birey örgüt için değer verdiği şeyleri ortaya koyarak yatırım yapar. Ortaya koydukları ne kadar değerliyse örgütsel bağlılığı da o kadar artmaktadır. Fakat bireyin sergilediği davranışlar daha önceki davranışları ile tutarlı olmazsa yan faydaları kaybeder ve yatırımları yok olur. Bu yüzden bireyler davranışları arasındaki tutarlılığı koruyarak yan faydalarını kaybetmemiş olur. Becker'e göre, birey işten ayrıldığında ekonomik, psikolojik ve sosyal birçok kayıpla karşı karşıya kalacağını bildiği için örgütüne bağlanmak zorunda kalmaktadır.¹⁷¹

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı örgüte bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmakta ve "tasarlanmış bağlılık" olarak da adlandırılmaktadır. Becker bireylerin bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynaklarını dörde ayırmıştır. Bunlar; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir.¹⁷²

- ✓ *Toplumsal Beklentiler:* Birey üyesi olduğu örgütün beklentileri sonucu oluşan sosyal (sık sık iş değişikliği gibi) ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilmektedir.
- ✓ *Bürokratik Düzenlemeler:* Örgütten ayrılmanın getireceği olumsuzluklara katlanmak istemeyen birey örgütüne bağlı kalacaktır. Örneğin; emekli aylığı için her ay aylığından belli bir kesinti olan bireyin örgütten ayrılması durumunda aylığında büyük bir kesinti olacağını fark etmesi, bireyi emekli

¹⁷¹ Oya İ. Bolat, Tamer Bolat, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 11, S. 19, Haziran 2008, s. 75-94

¹⁷² Gül, s. 48-49

aylığı ile ilgili yapılan bir yan bahse sokmuştur. Çünkü birey örgütten ayrılırsa yıllardır hakkı olan bu parayı kaybedecektir.

- ✓ *Sosyal Etkileşimler:* Birey diğer örgüt üyeleri ile sosyal ilişki içindeyken onların gözünde kendisiyle ilgili çizmiş olduğu kanaati bozmamak için bu kanaate uygun davranışlar sergilemeye çalışacaktır. Örneğin; birey kendini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse bu durumun bozulmaması için yalan söylemeyecek ve böylece dürüst davranışlara karşı bağlılık geliştirecektir.
- ✓ *Sosyal Roller:* Birey içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyumlu hale gelmişse artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

2.3.6. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik, tutumlar ve davranışlar arasında uyum sağlandığı zaman örgütsel bağlılığın meydana geleceğini ifade etmiştir. Ayrıca Salancik'e göre; kesin ve açık olan, bir kez yapıldığı takdirde bir daha dönüşü olmayan, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir.¹⁷³

Salancik'in yaklaşımında davranışsal bağlılığın oluşabilmesi için birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumun varlığı gerekmektedir.¹⁷⁴

2.3.7. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Katz ve Kahn'a göre; örgütsel bağlılık bireyin örgüt ortamındaki rolünün gereklerini gerçekleştirmeye yönelten farklı ödüllere dayalı devrelerden oluşmaktadır. Bireylerin örgüt içindeki eylemleri hem dış ödüller hem de iç ödüllerin birlikteliğinin bir sonucudur. İç ödüller ve dış ödüller arasındaki ayrım ise, iç ödüllerin anlatımsal devreyi ve dış ödüllerin de araçsal devreyi ifade etmeleridir.¹⁷⁵

¹⁷³ Bolat ve Bolat, s. 77

¹⁷⁴ Gül, 49

¹⁷⁵ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, S. 59, Ekim-Aralık 2005, s. 125-139

2.3.8. Buchanan'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı örgütün amaç ve değerlerine bağlanma olarak ele alan Buchanan, bireyin örgüte olan bağlılığının sebebini kendi çıkar ya da faydası için değil örgütün iyiliği için olduğunu ifade etmiştir. Buchanan örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır.¹⁷⁶

- ✓ *Özdeşleşme*: Birey örgütün amaç ve değerlerini; kendi amaç ve değerleri gibi benimsemektedir.
- ✓ *Sarıлма*: Bu bağlılık türünde, birey rolünün gerektirdiği faaliyetlere psikolojik olarak bağlılık duymaktadır.
- ✓ *Sadakət*: Örgüte içtenlikle bağlanmak olarak ifade edilebilmektedir.

2.3.9. Mowday'in Yaklaşımı

Mowday örgütsel bağlılık boyutlarını tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak ikiye ayırmıştır.¹⁷⁷

Tutumsal (Duygusal) Bağlılık: Bireyin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bu doğrultuda çalışma arzusunu göstermesidir. Bireyin çalışma çevresini değerlendirmesi sonucu oluşan tutumsal bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının nispi gücünü yansıtmaktadır. Tutumsal bağlılık bireyin örgütle arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Ayrıca bireyin değer ve hedefleriyle örgütün değer ve hedefleri arasında uyum aranmaktadır. Tutumsal bağlılığın *üç bileşeni* ise; örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşme, örgütsel faaliyetlere yüksek katılım ve örgütsel sadakattir.¹⁷⁸

Bireyin içinde bulunduğu koşullar bireyin psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da bireyin davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Böylece birey örgüte bağlılık duymaktadır. Bu durum Şekil 2.1'de izah edilmiştir. Düz çizgiler bağlı-

¹⁷⁶ Arslan, Demirci, s. 29

¹⁷⁷ Bayram, s. 131-132

¹⁷⁸ John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, V. 1, N. 1, 1991, s. 61-89

lığın neden-sonuç ilişkisini yansıtırken; kesik çizgiler de bağlılığı devamlı hale getiren tamamlayıcı özellikteki değişkenleri göstermektedir.¹⁷⁹

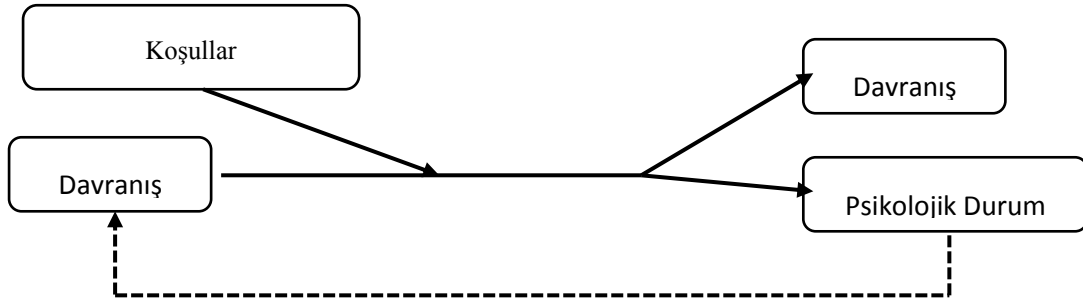
Şekil 2. 1. Tutumsal Bağlılık



Kaynak: Meyer, Allen, A Three-Component Conceptualization, s. 63

Davranışsal Bağlılık: Sosyo-psikolojik bakış açısına dayanan davranışsal bağlılık, bireylerin tecrübeleri ve örgüte uyum sağlama durumlarıyla ilgili süreci yansıtmaktadır. Başka bir ifadeye göre davranışsal bağlılık, bireylerin bir örgütte çok uzun süre kalmaları konusu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgilidir. Meyer ve Allen 1997 yılındaki çalışmasında, davranışsal bağlılık gösteren bireylerin örgütten ziyade yaptıkları faaliyetlere bağlanmaları şeklinde bir açıklama yapmışlardır. Yani davranışsal bağlılık bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişme göstermektedir. Örneğin; birey belirli bir davranışı gösterdikten sonra çeşitli sebeplerle o davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonra da o davranışına bağlanarak o davranışına uygun tutumlar sergilemektedir. Bu durumda da o davranışı tekrarlama sıklığı artmaktadır.¹⁸⁰

Şekil 2. 2: Davranışsal Bağlılık



Kaynak: Meyer, Allen, A Three-Component Conceptualization, s. 63

Meyer ve Allen'in davranışsal bağlılığa bakış açısı Şekil 2.2'de gösterilmiştir.

¹⁷⁹ Meyer, Allen, A Three-Component Conceptualization, s. 62-63

¹⁸⁰ Çöl, Sıra 9, No 233

2.3.10. Wiener'in Yaklaşımı

Wiener örgütsel bağlılığı, araçsal ve normatif-moral bağlılık olarak sınıflandırmaya tabi tutmuştur.¹⁸¹ Bunlarla ilgili temel noktalar açıklanmıştır:¹⁸²

- ✓ *Araçsal Bağlılık*: Çıkarıcı, hesapçı ve yararcı olmayı ifade eden bu bağlılık türünde, bireylerin davranışları daha çok subjektif bir özellik göstermektedir. Örgüt üyelerine birçok konuda tatmin sağlarken aynı şekilde bireylerden de örgüte katkılarını beklemektedir. Bu durumda karşılıklı gerçekleşen bağlılık dengesi yansıtırsa bireyler örgütten ayrılmayı istemediği gibi bağlılık düzeylerinde de artış meydana gelir. Kısacası bu bağlılık türü daha çok bireyin kendisine yönelik olmaktadır.
- ✓ *Normatif-Moral Bağlılık*: Değer ve moral etmenlerine bağlı olarak güdüleme ile gerçekleşen bu bağlılık türü, normatif inançlar ve içselleştirilmiş baskılar oluşturarak bireyin belirli amaç ve değerler doğrultusunda faaliyette bulunmalarını sağlamaktadır. Ayrıca normatif bağlılık, örgüte psikolojik ve duygusal olarak bağlanmayı ifade etmektedir. Kısacası normatif bağlılık (ahlaki bağlılık) örgütsel çıkarılara yönelik olmaktadır.

2.3.11. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen'in yapmış olduğu örgütsel bağlılık sınıflandırması, yukarıda bahsedilen tüm bağlılık türlerini de kapsayacak şekilde geliştirilerek literatüre kazandırılmıştır. Ayrıca bu sınıflandırma, yazında genel kabul görmüş ve birçok araştırmada da sık sık kullanılmıştır.¹⁸³

Örgütsel bağlılığın çeşitli yollarla kavramsallaştırıldığını ve ölçüldüğünü vurgulayan Meyer ve Allen kendi bağlılık sınıflandırmasını, literatürde tanımlanan te-

¹⁸¹ Refik Balay, "Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, C. 12, S. 4, Güz 2012, s. 2461-2486

¹⁸² Selen Doğan, Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 29, Temmuz-Aralık 2007, s. 37-61

¹⁸³ Hakan Arslan, Merve Önce, "Yerel Yönetimlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir İnceleme: Çankırı Belediyesi Örneği", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, C. 3, S. 3, 2014, 571-587

mel kavramsallaştırılmaların birleştirilmesiyle oluşan “üç bileşen modeline” dayanmaktadır. Bu modele göre; çalışanlar şu sebeplerden dolayı örgütte kalmaya devam ederler: (1) Kalmaya istekli olma (duygusal bağlılık), (2) Maliyetlerin örgütten ayrılmayla ilişkili olarak arttığını kabul etme (devam bağlılığı), (3) Örgütte kalmak için zorunluluk hissetme (normatif bağlılık). Araştırmacılar bileşenleri geliştirmek için her birini ayrı ayrı ele aldılar ve çalışma davranışlarına olan farklı etkilerini bulmak için çaba sarf ettiler. Bu bağlamda, Meyer ve Allen’in sınıflandırmasına göre bağlılığın bileşenleri; duygusal bağlılık (affective commitment), devam bağlılığı (continuance commitment), normatif bağlılık (normative commitment) olmak üzere üçe ayrılmaktadır.¹⁸⁴

Duygusal Bağlılık (Affective Commitment): Bu bağlılıkta, bireylerin örgütte “rahat” ve zorlu görev duygularındaki artış olarak belirtilen iş deneyimlerinin temelde gelişmesi beklenmektedir.¹⁸⁵

Duygusal bağlılık, bireylerin örgütün değer ve amaçlarına karşı geliştirmiş olduğu güçlü ve pozitif tutumlar bütünüdür. Bu tutumlar bireyin örgütüyle özdeşleşmesi, örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyması ve örgütle arasında duygusal bir bağ kurması sonucunda oluşmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan birey, kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Bireyin örgüte karşı olumlu duygular beslemesi sonucu ortaya çıkan bu bağlılık bileşeni, iş yeri deneyimleri ya da kişilik özellikleri gibi faktörlerden etkilenmektedir. Birey-örgüt bütünleşmesi için belirleyici bir rol oynayan duygusal bağlılık, bireylerin örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi ve örgüt yararına çaba sarf etmesini içermektedir.¹⁸⁶

Meyer ve Allen literatürde en çok incelenen bağlılık türü olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca örgütle bütünleşmeyi sağlamasından dolayı örgütler tarafından da en çok istenen bağlılık türü olmaktadır. Meyer ve Allen’ e göre duygusal bağlılığa etki

¹⁸⁴ Natalie J. Allen, John P. Meyer, “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?”, *Journal of Business Research*, N. 26, 1993, pp. 49-61

¹⁸⁵ Allen, Meyer, Organizational Commitment, s. 50

¹⁸⁶ Ahmet Y. Demirkol, “Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma”, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, C. 4, S. 1, Nisan 2014, s. 1-15

eden faktörler; işin zorluk derecesi, rolün açık ve net olması, amacın açık ve net olması, arkadaş bağlılığı, eşitlik ve adalet olması, katılım ve geri bildirimdir.¹⁸⁷

Güçlü bir şekilde bağlılık duyan birey, kendi arzusuyla örgütte kalmak isteyen kişi olduğu için, örgüte bağlılığın en iyi şeklidir. Birey kendi işi dışında ek sorumluluklar almak istemekte ve örgüte karşı olumlu tutumlar sergilemektedir.¹⁸⁸ Örneğin; “burada çalışıyorum çünkü buradaki insanlar eğlenceli ve işte mükemmel” cümlesinin yansıttığı duygusal bağlılıktır.¹⁸⁹ Özetle, duygusal bağlılığın üç temel faktörü; örgütün hedef ve değerleriyle özdeşleşme, örgütle ilgili faaliyetlere sürekli bir şekilde katılım arzusu ve örgüte duyulan sadakattir.¹⁹⁰

Devam Bağlılığı (Continuance Commitment): Meyer ve Allen, örgütte bulunan bireylere yapılan yatırımların(örneğin; emeklilik primleri) büyüklüğü ve fonksiyonu ile istihdam olanaklarının düzeyinin belirlenmesi için devam bağlılığını geliştirmişlerdir.¹⁹¹

Devam bağlılığında temel olarak işten ayrılmanın külfeti üzerine odaklanılır. Bireyin örgüte bağlılık duymasının ve örgütten ayrılmak istememesinin asıl nedeni örgütte kalmaya ihtiyaç duymasıdır. Birey örgütte bulunduğu süre zarfında; emeklilik maaşı, statü, para gibi edindiği kazanımları örgütten ayrıldığında kaybedeceği düşüncesiyle örgütüne karşı bağlılık duymaktadır. Devam bağlılığı “işgören beklentisi” ve “algıladığı seçeneklerin yetersizliği” olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. İşgören beklentisi, bireyin örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve bilgi birikimlerini rahatlıkla başka bir örgüte transfer edemeyeceği için, bireyin bu birikimleri bir yatırım aracı olarak görmesi ve kazanca çevirmenin tek yolu olarak da üyesi olduğu örgütte görev yapmaya devam ederek sağlanabileceğini düşünmesidir.

¹⁸⁷ Arslan, Önce, s. 574

¹⁸⁸ Çöllü, Summak, s. 276

¹⁸⁹ Hüseyin Izgar, “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık”, *S. Ü. Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 25, 2008, s. 317-334

¹⁹⁰ Mustafa Kavacık, Furkan Baltacı, Ali Yıldız, “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 5, S. 3, 2013, s. 73-85

¹⁹¹ Allen, Meyer, Organization Commitment, s. 50

Bireyin örgütte kalması bireyin yatırımının karlılığını artırmakta iken bireyin yaptığı işin bilgi ve yeteneklerini diğer örgütlerde kullanarak yarar sağlamaması yatırımın maliyetini oluşturmaktadır.¹⁹²

Bireyler algılanan iş alternatiflerinin az olmasından dolayı “koşullar gerektirdiği için”, örgütte kalmaya devam ederler ve kaldıkları müddetçe de asgari düzeyde performans sergilerler. Fakat bu durum örgütler için hiç de istenmeyen bir bağlılık türünü yansıtmaktadır. Birçok araştırma devam bağlılığın belirleyicisi olarak örgüte yapılan yatırım ve iş alternatiflerinin azlığını görmektedir.¹⁹³

Bu bağlılık türünde bireylerin örgüt üyeliğini devam ettirmelerinin nedeni; örgüte karşı duydukları sadakat değil, ayrıldıkları takdirde içine düşecekleri geçim sıkıntısı yani maddi ve manevi zorlukları göze alamamalarıdır. Bu durumda da birey örgütte kalmaya mahkûm olmaktadır.¹⁹⁴ Örneğin; “Eğer bu kadar ücret alabileceğim başka bir iş bulabilsem hemen şu anki işimden ayrılıyorum.” ifadesi devam bağlılığını yansıtmaktadır.¹⁹⁵ Devam bağlılığının belirleyicileri ise; yaş, çalışma süresi, kariyer tatmini, işten ayrılma niyeti, eğitim, medeni durum, alternatif iş imkânları, yetenek, toplum ve seçenek gibi faktörler olmaktadır.¹⁹⁶

Normatif Bağlılık: Örgüte girdikten sonra meydana gelen sosyalizasyon deneyimlerini içermektedir.¹⁹⁷ Yani birey hem örgüte giriş öncesinde (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de örgütte bulunduğu süreçte (örgütsel sosyalleşme) yaşantısının bir sonucu olarak örgütte üyeliğini devam ettirmektedir. Bireyin bağlılığı kendi yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğunu düşünmesi sebebiyle oluşmaktadır. Ayrıca birey, örgütün kendisine yapmış olduğu yatırımlar ve harcamalar sonucu(bireysel gelişim

¹⁹² Doğan, Kılıç, s. 45-46

¹⁹³ Nermin Uyguç, Dilek Çımrın, “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 19, S. 1, 2004, s. 91-99

¹⁹⁴ Kavacık, Baltacı, Yıldız, s. 76

¹⁹⁵ Izgar, s.320

¹⁹⁶ Aydan Kurşunoğlu, Emin Bakay, Abdurrahman Tanrıöğen, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 28, Temmuz 2010/II, s. 101-115

¹⁹⁷ Allen, Meyer, Organization Commitment, s. 50

programları, staj ve örgüte alım öncesinde verilen eğitimler gibi) kendini örgütüne karşı borçlu hissetmekte ve bu durumda bireyi örgütte kalma konusunda zorlamaktadır. Bu zorunluluk sonucunda da birey örgüte normatif olarak bağlanmaktadır. Bu düşüncenin son bulması ve bu tür zorlayıcı bir bağlılığın ortadan kalkması için birey örgüte karşı borcunu ödemelidir. Kısaca normatif bağlılıkta, birey örgütsel sadakate önem vermekte ve bunun da ahlaki bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir.¹⁹⁸

Bireyler özellikle ahlaki yükümlülükten dolayı “zorunluluk hissettikleri için” bağlılık göstermektedirler. Bireyler, bireysel değerlere dayanarak örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü için örgüt üyeliğini devam ettirmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalarda da normatif bağlılığı etkileyen unsurlar sadakat, aile etkisi, eş-dost ricası ile işe alınma ve toplulukçu örgüt kültürü olmaktadır. Ülkemizde toplulukçu kültürden dolayı iş ve çalışmaya önem verilmektedir. Toplulukçu kültür kavramıyla ifade edilen işe öncelik vermek, işi benimsemek, işi ciddiye almak gibi değer ve normlardır.¹⁹⁹

Normatif bağlılık birey ile örgüt arasında psikolojik sözleşme olarak görülebilmektedir. Duygusal bağlılık bireyin örgütte kalmak istediğini, devam bağlılığı bireyin örgütte kalması gerekliliğini, normatif bağlılık ise bireyin örgütte kalmak zorunda olduğunu ifade etmektedir.²⁰⁰

Bağlılık türlerine genel olarak bakılacak olunursa; duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak yönü, bireyin örgütten ayrılma ihtimalini azaltarak örgüt ile arasında sıkı bir bağ kurmasıdır. Fakat bu bağın düzeyi üç bağlılık türüne göre değişiklik göstermektedir.²⁰¹

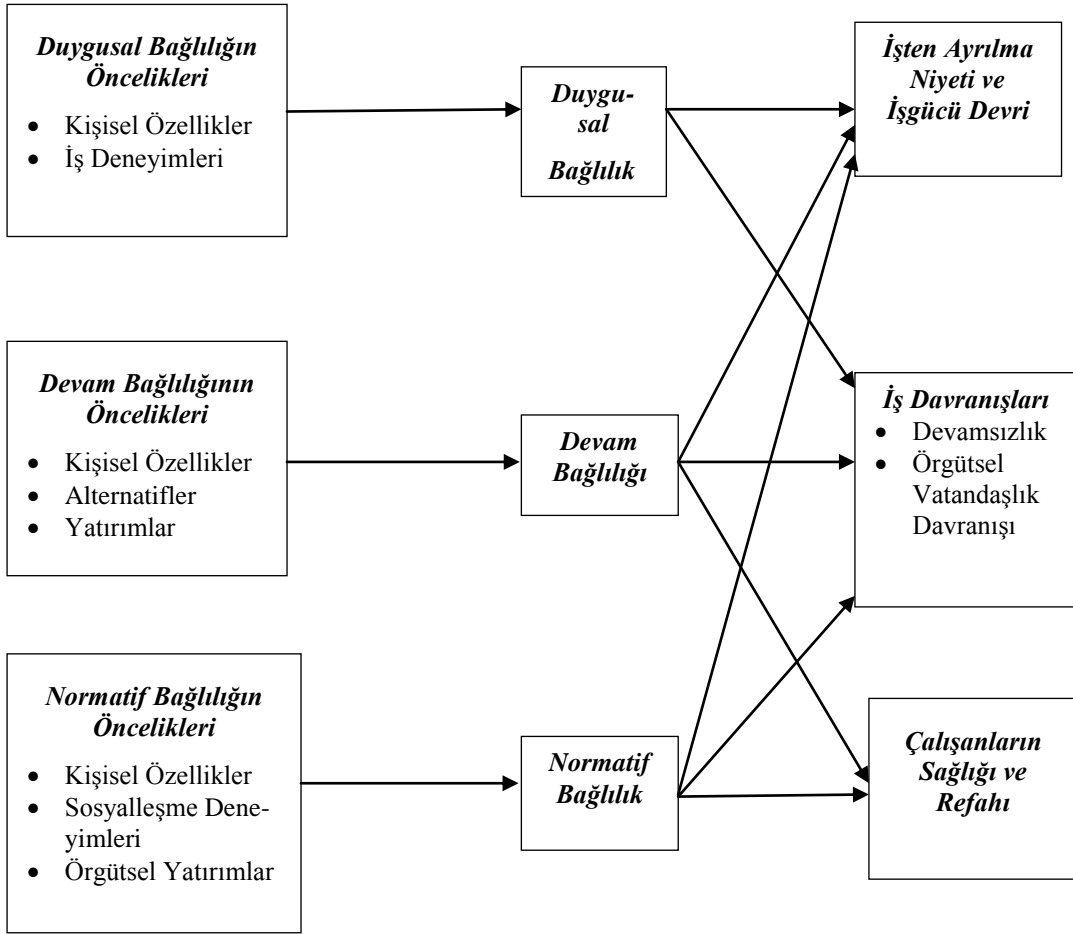
¹⁹⁸ Doğan, Kılıç, s. 47

¹⁹⁹ Uyguc, Cımrın, s. 93

²⁰⁰ Kurşunoğlu, Bakay, Tanrıoğen, s. 103

²⁰¹ Buket Hüseyinklioğlu, *Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*, (Danışman: Prof. Dr. Ünal Ay), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2010

Şekil 2. 3: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd., “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta- Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, 2002, akt. Gül, 2002

Şekil 2.3’de Meyer vd.’nin yapmış oldukları meta analiz neticesinde ortaya konan örgütsel bağlılığın üç bileşeni ile belirleyicilerinin olduğu “*Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli*” gösterilmektedir. Bu bileşenlerin çeşitli değişkenlerle ve örgütsel sonuçlarla ilişkisine de değinilmiştir. Ayrıca şeklin merkezinde bağlılık türleri bulunurken sol tarafında üç bileşenin gelişmesine etkisi olan değişkenler genel bir çerçevede, sağ tarafında ise örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır.²⁰²

²⁰² Hatice Özutku, “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 37, S. 2, 2008, s. 79-97

Meyer ve Allen, duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini, devam bağlılığının kıdem ve alternatif azlığı sonucu geliştiğini vurgulamışlardır. Fakat normatif bağlılığın en az incelenmiş bağlılık boyutu olduğunu belirtmişlerdir.²⁰³

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın etkisi kadar etkilendiği faktörlerinde olduğunu ve bu faktörlerin örgütte bulunan bireyleri değişik şekillerde etkilediğini ortaya koymaktadır. Sonuçta birey bu etkilenmeler karşısında farklı durumlar ortaya koymaktadır.²⁰⁴

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok değişken araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalara ayrılmıştır. Bu bağlamda, Schwenk örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri şu şekilde bir ayrıma tabi tutmuştur: kişilerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel-görevsel, kişisel-demografik. Mathieu ve Zajac yaptıkları araştırmada 48 değişken ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Fakat doğrudan ilişkili olan değişkenleri; medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik olarak sıralamışlardır.²⁰⁵

Mowday, Porter ve Steers başlangıç ve uyum aşamasındaki faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde büyük etken olduğunu vurgulamışlardır. Bu faktörleri de bireysel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak ele almışlardır. Northcraft ve Neale ise kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç kısımda incelemiştir.²⁰⁶

²⁰³ Özutku, s. 84

²⁰⁴ Refik Balay, “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 32, S. 1, 1999, s. 237-246

²⁰⁵ Yasin Boylu, Elbeyi Pelit, Evran Güçer, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, C. 44, S. 511, 2007, s. 55-74

²⁰⁶ Ramazan Arslan, Dilek Efe, Erhan Aydın, “Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 5, S. 3, 2013, s. 169-180

Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, psikolojik sözleşme ve medeni durum iken, örgütsel faktörler; örgüt büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret, örgütsel ödüller, yönetim biçimi ve liderlik, takım çalışması, örgütsel adalet, mobbing, rol belirsizliği ve rol çatışması, denetim, işin önemi ve niteliği, örgütsel güven ve iletişim olmaktadır. Örgüt dışı faktörler de alternatif iş imkânları ve profesyonellik olmaktadır.²⁰⁷

2.4.1. Kişisel Faktörler

Oliver 1990 yılında yapmış olduğu araştırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin kısmen daha az olduğunu; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise daha güçlü bir şekilde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermiştir.²⁰⁸

Demografik faktörlerle, örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Luthans ve arkadaşları demografik faktörler olarak yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, medeni durum gibi faktörleri sıralamaktadır.

Yaş: Yapılan araştırmalar yaşın arttıkça örgütsel bağlılığında arttığını kanıtlamıştır. Bireylerin yaşları ilerledikçe eğitim alma imkânı ya da iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle örgütlerine karşı bağlılıkları artış göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre; yaşlı bireyler genç bireylere göre örgütlerine daha bağlı olmaktadır. Bunun sebebi ise bireylerin belirli bir yaştan sonra iş aramak yerine normlarına ve kültürüne alıştıkları görevlerine devam ederek o görevden memnun kalmalarıdır.²⁰⁹

Yaş, zamanla ilgili önemli bir faktör olmasından dolayı örgütsel bağlılığın en önemli göstergelerinden biri olmaktadır. Angle ve Perry; yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığını araştırmalarında belirtmişlerdir. Fakat Çolakoğlu vd.'nin yapmış olduğu çalışmada aksi bir durum söz konusu olmuştur. Bunun sebebinin de katılımcı-

²⁰⁷ Turhan Erkman, Fatih Şahinoğlu, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları ile Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, C. XXXIII, S. II, 2012, s. 267-294

²⁰⁸ Bayram, s. 134

²⁰⁹ Yasemin Küçüközkan, “Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 1, S. 1, Güz 2015, s. 14-37

ların büyük çoğunluğunun lise düzeyinde olmaları ve uygulama alanı olan konaklama işletmeciliğinde devir hızının yüksek olmasından kaynaklanabileceğidir.²¹⁰

Cinsiyet: Yapılan kimi araştırmalar neticesinde cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiye rastlanmazken kimi araştırmalarda da cinsiyet ile örgütsel bağlılığın bileşenlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında ilişki saptanmıştır. Bazılarında da cinsiyet ile normatif bağlılık arasında ilişki gözlemlenmiştir.²¹¹ Kısaca örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında çelişkili sonuçlar yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalar kadınların, örgütüne daha fazla bağlı olduğunu iddia ederken bazıları bu iki değişken arasında negatif ilişki olduğunu vurgulamıştır.

Özkaya vd.'nin yapmış oldukları çalışmada devam bağlılığı ile cinsiyet arasında ilişki görülmüş ve kadınların bağlılığının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bunun nedenleri ise kadınların evlilik, çocuk gibi değişkenlerden etkilendikleri için başka bir iş arama konusunda tereddüt yaşadıkları görülmüştür.²¹²

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki görülmektedir. Yani bireyin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı düşmektedir. Bunun sebebi de daha yüksek düzeyde eğitim alan bireyin iş alternatifinin ve beklentilerinin daha fazla olmasıdır. Yalçın ve İplik, otel çalışanları üzerine yapmış oldukları çalışmada duygusal ve devam bağlılığının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini saptamışlardır. Yani sektörün yapısından dolayı örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.²¹³

Özkaya vd.'nin yöneticiler üzerine yapmış oldukları çalışmada eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Özellikle devam ve

²¹⁰ Ülker Çolakoğlu, Tuğrul Ayyıldız, Serhat Cengiz, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları", *Turizm Araştırmaları Dergisi*, C. 20, S. 1, Bahar 2009, s. 77-89

²¹¹ Çolakoğlu vd., s. 86

²¹² Meltem O. Özkaya, İpek D. Kocakoç, Emre Karaa, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, C. 13, S. 2, 2006, s. 77-96

²¹³ Azmi Yalçın, Fatma N. İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 14, S. 1, s. 395-412

normatif bağıllık için eğitim düzeyi düştükçe, örgütsel bağıllığın artacağı bulgulanmıştır. Fakat örgütsel bağıllık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu durumlar bazı araştırmalarda saptanmıştır.²¹⁴

Çalışma Süresi: Çalışma süresi zamanla ilgili önemli bir faktör olmasından dolayı bireyin örgüte bağıllığının önemli bir göstergesi olmaktadır. Bireyin örgütte geçirdiği zaman arttıkça, diğer bir ifadeyle çalışma süresi arttıkça, örgütten elde edeceği kazançlar da artacak ve bu kazançlar da bağıllığı artıracaktır. Yani çalışma süresi arttıkça örgütsel bağıllıkta da bir artış görülecektir. Fakat literatürdeki bu genel bulguların aksine Yalçın ve İplik, çalışma süresi ve örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir farklılık bulgusuna rastlamamıştır.²¹⁵

Allen ve Meyer'e göre; çalışma süresine bağlı olarak statüsünü artıran bireyin memnuniyeti de artacak ve örgüte karşı bağıllık duyacaktır. Yani çalışma süresi ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır.²¹⁶

Duygusal bağıllık ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların genelinde duygusal bağıllık ve çalışma süresi arasında ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Duygusal bağıllık işe girdikten sonra hızlı bir azalış devamında da hızlı bir yükseliş göstermektedir.²¹⁷

Psikolojik Sözleşme: Birey ve örgüt arasındaki ilişkilerde (işgören ve işveren ilişkisi) yazılı olmayan beklentilerin karşılıklı değişimi olarak tanımlanan psikolojik sözleşmeyi etkileyen değişiklikler işgören bağıllığı ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Psikolojik sözleşmenin boyutlarından biri olan işlevsel sözleşme devam bağıllığı ile ilişkili olmaktadır. Bunun sebebi de her iki boyutun ekonomik değişimleri esas almasıdır. Bireyin psikolojik sözleşme terimleri yerine getirildiği takdirde birey örgüt tarafından önemsendiğini ve desteklendiğini düşünecek, bağıllığı da doğrudan artacaktır. Aksi bir durumda (yani birey psikolojik sözleşme ihlaline uğramışsa) ise bireyin bağıllığı azalacaktır. Hem duygusal bağıllık hem de psikolojik sözleşme karşılıklı bir şekilde gönüllü olarak anlaşmaya dayanan durumlarda kesişmek-

²¹⁴ Özkaya vd., s. 80-87

²¹⁵ Yalçın ve İplik, s. 400

²¹⁶ Allen, Meyer, Organizational Commitment, s. 58

²¹⁷ Küçüközkan, s. 19

tedir. Bu anlamda her iki boyut arasında ilişki olduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesiyle duygusal bağlılıkta artış görülecektir.²¹⁸

Psikolojik sözleşme bireyin örgütte bulunmaya başladığı ilk günden itibaren başlayarak beklentilerin oluşmasını sağlar. Bu durumda da beklentiler her iki tarafı sorumluluk altına sokar ve birbirlerine bağımlı hale getirir.²¹⁹

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Kapsamlı bir yazın incelemesi yapıldığında örgütsel bağlılığı etkileyen birçok örgütsel faktörlerin olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları; örgüt büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret, örgütsel ödüller, yönetim biçimi ve liderlik, takım çalışması, örgütsel adalet, mobbing, rol belirsizliği ve rol çatışması, denetim, işin önemi ve niteliği, örgütsel güven, iletişimdir.²²⁰ Bunlardan bazıları açıklanmıştır.

Örgüt Kültürü: Örgütün faaliyetlerinin ve çalışma şeklinin sonucunu etkileyen, amaçlara ulaşmak için ortak bir zemin hazırlayan ve belirli insan topluluklarınca oluşturulan inanç, değer ve bireyler arasındaki etkileşimlerin tamamıdır. Örgüt kültürü bireyleri birbirine bağlayarak bir arada tuttuğu için örgütsel bağlılık açısından büyük bir öneme sahip olmaktadır. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında, örgüt kültürü unsurlarının birçoğunun örgütsel bağlılığın bileşenlerini doğrudan ve pozitif bir şekilde etkilediği görülmektedir. Kök ve Özcan'ın çalışmasında da örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.²²¹

Örgüt kültürü bireylerin örgüte uyumunu sağlayan değerler bütünüdür. Örgütsel değer ve hedeflerin paylaşılması örgütsel bağlılığın artmasında büyük rol oynar.

²¹⁸ Fatih Karcıoğlu, Erkan Türker, “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 24, S. 2, 2010, s. 121-140

²¹⁹ Sencan, Yeğenoğlu, Aydınlan, s. 105

²²⁰ Tamer Gündoğan, *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkezi Bankası Uygulaması*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Halil B. Arslan), Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TC Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Eylül 2009, s. 28

²²¹ Kök, Özcan, s. 117-129

maktadır. Çünkü örgütsel bağlılığın devamlılığı için gerekli olan kimi ilke ve kurallar örgütsel kültürün oluşumuna bağlı olmaktadır. Ayrıca bürokratik örgüt kültürü örgütsel bağlılığı olumsuz etkilerken; demokratik ve paylaşımcı örgüt kültürü örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.²²²

Örgütsel Adalet: Yöneticilerin örgütle ilgili konularda adil ve adaletli olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt yönetiminin karar ve faaliyetlerinin (ücret, ödül, ceza, terfi gibi) çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgili bir kavramdır. Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen örgütsel adalet iki nedenden dolayı önemli olmaktadır. (1) Bireylerin karlarını maksimum seviyeye çıkarmalarına imkân sağlar. (2) Bireyin itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder.²²³

Bireylerin adalet algısının bağlılığı üzerine etkisi örgütler için çok önemli olmaktadır. Çünkü bireyin adil olarak görmediği örgüte kendini bağlı hissetmesi olanaksızdır. Bireyin bağlılığının düşük olması da her an örgütü terk etmesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple de işgören devri artmakta verimlilikte düşmektedir. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu'nun konaklama işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet duygusu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kısaca örgütsel adalet algısının yüksekliği bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu etkileyecek ve bu etki de bireylerin performansının artmasını sağlayarak devir hızının azalmasına neden olacaktır.²²⁴ Yine benzer bir çalışma ile Gürpınar 2006 yılında 65 çalışanın üzerinde yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.²²⁵

²²² Yavuz Demirel, "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 8, S. 15, Bahar 2009, s. 115-132

²²³ Leyla İçerli, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 5, S. 1, 2010, s. 67-92

²²⁴ İrfan Yazıcıoğlu, Işıl G. Topaloğlu, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 1, S. 1, 2009, s. 3-16

²²⁵ Öykü N. İyigün, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 11, S. 21, Bahar 2012/1, s. 49-64

Işık vd.'nin sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu sonucuna varılması, sağlık çalışanlarının yöneticilerince kendilerine adil davranıldığı yönündeki algılarının ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yani sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının yükseltilmesi; örgütte kalma niyetlerini ve örgütsel bağlılıklarını artıracak, devir hızını azaltacaktır.²²⁶

Örgütsel Güven: Bir sosyal sistem ya da örgüt içinde bireylerin birbirleriyle kurdukları ilişkinin inanca dönüşmesi örgütsel güven olarak adlandırılmaktadır. Bireylerin bağlılık derecesiyle ölçülen örgütsel güven, bireylerin değerlere bağlılık seviyesi arttıkça artış göstermektedir. Örgütsel güvenin sağlanması için şu kıstasların sağlanması gereklidir: (1) Açık bir iletişim düzeninin sağlanması, (2) Karar alma sürecine bireylerin de dâhil edilmesi, (3) Veri ve bilgilerden önemli olanların paylaşılması, (4) Duygu ve düşüncelerin paylaşılması.²²⁷

Çubukçu ve Tarakçıoğlu'na göre örgütsel güven; “bireylerin örgüt ortamında haklarının korunacağına ve etik davranışlarla karşılaşacaklarına olan inançları” biçiminde tanımlanmaktadır. Bu araştırmacılar öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada örgütsel güvenin alt boyutlarıyla (çalışan duyarlılığı, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı) duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü; devam bağlılığıyla düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit etmişlerdir. Ayrıca bulgularının örgütsel bağlılık ve örgütsel adaletle ilgili yapılan diğer araştırmalarla paralellik gösterdiğini belirtmişlerdir.²²⁸

Örgütsel İletişim: Örgütsel değer ve hedeflerin bireylere ve örgüt içi gruplara aktarılmasına yardımcı olan örgütsel iletişim, değer ve hedeflerin örgüt üyeleri arasında paylaşılmasını sağlamaktadır. Özellikle duygusal bağlılığın güçlendirilmesinde

²²⁶ Oğuz Işık, Özgür Uğurluoğlu, Mahmut Akbolat, “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 13, S. 2, 2012, s. 254-265

²²⁷ Demirel, s. 119

²²⁸ Kemal Çubukçu, Serdar Tarakçıoğlu, “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 2, S. 4, 2010, s. 57-78

muazzam bir öneme sahip olan örgütsel iletişim, yüksek seviyelere çıkması halinde örgütsel bağlılığın artmasını da sağlamaktadır.²²⁹

Örgütsel iletişimde doyum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar iki değişken arasında açık ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca yapılan araştırmalar, öğretmenlerin, gıda şirketi ve hastane çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık ilişkisi içinde olduklarını göstermiştir.²³⁰

Mobbing: Çalışma hayatında birçok sıkıntıya sebep olan mobbing, bireyler ya da örgüt tarafından bilerek, isteyerek, sistemli ve planlı bir şekilde sürekli olarak tekrarlanan psikolojik şiddet, baskı ya da zorbalık olarak tanımlanmaktadır. Leymann'a göre bir tür işyeri terörü olarak nitelenen mobbing, bir kişiye karşı sistemli bir şekilde geliştirilen etik dışı iletişim ve düşmanca davranışlardır. Genel hatlarıyla mobbing davranışları; sistemli ve planlı, uzun süre devam eden ve bireyi yıldırmaya yöneliktir. Birçok çalışma sonucunda (bkz. Namie and Namie, 2000; Randall, 1997; Thomson, 1997) mobbing'in çalışanların sadakatini zedelediği ve örgütsel bağlılığı azalttığı görülmüştür.²³¹

Yapılan birçok araştırmaya göre, bireylerin örgüte karşı tutumlarını etkileyen mobbing örgütsel bağlılığı olumsuz (negatif) yönde etkilemektedir. Yani ilgili alan yazında iki kavram arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan çalışmalarda, genellikle mobbing'e maruz kalan bireylerin örgütsel bağlılıklarının zayıfladığı görülmektedir. Pelit ve Kılıç'ın da 426 otel çalışanının üzerine yapmış oldukları çalışmada mobbing ve örgütsel bağlılık arasında negatif ve kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir.²³²

Ücret: Bireyler belirli bir ücret karşılığında çeşitli örgütlerde (kar amacı gütmeyen örgütler dışında) çalıştıkları için işi bırakıp bırakmama gibi kararların alınma-

²²⁹ Demirel, s. 118

²³⁰ Balay, İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri, s. 239-240

²³¹ Özler, Atalay, Şahin, 2008

²³² Elbeyi Pelit, İbrahim Kılıç, "Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 4, S. 2, 2012, s. 122-140

sında ücret en önemli faktörlerden biri olmaktadır. Bu yüzden ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Ayrıca örgütün ücret politikası ne derece adil ve dengeli olursa bireyin örgütüne karşı bağlılığı da o derece artacaktır. Özellikle üst yönetimde bulunan bireyler için örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli unsur olmaktadır.²³³

Bireyin aldığı ücret örgüte bağlılığını etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesidir. Çolakoğlu vd.'nin yaptığı çalışmada farklı ücret düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır.²³⁴

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması: Rizzo vd.'ne göre rol belirsizliği, bireyin işiyle ilgili kendisinden ne beklendiğinin açık ve net olmadığı durum; rol çatışması da bireyin örgütte algılamış olduğu rolleri ile kendisinden beklenen rol arasındaki uyumsuzluktur. Örgütte rol belirsizliği ve rol çatışması yüksek olduğu sürece bireyin stres seviyesi artacak ve bu durumda da birey birçok olumsuzlukla yüz yüze gelecektir. Rol belirsizliği ve rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ilgili yazında, ortak bir görüşün aksine tartışmalara sebep olmaktadır.

Oliver ve Brief (1977), Fischer ve Gitelson (1983), Zahra (1985), Babakus vd. (1996) ve Yousef(2002) örgütsel bağlılık ile rol belirsizliği ve rol çatışması arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Agarwal ve Ramaswami ise 1993 yılında yapmış oldukları çalışmada, rol belirsizliğinin duygusal bağlılığı negatif etkilediğini fakat rol çatışmasının duygusal bağlılığa bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir.²³⁵

Hem rol belirsizliği hem de rol çatışması birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu açıdan rol belirsizliği ve rol çatışmasının nedenleri üzerinde durularak azaltılmaya çalışılmalıdır. Bunların sağlanmasıyla örgütsel bağlılığın artacağı birçok araştırma sonucuna göre söylenebilmektedir. Örneğin; Dubinsky

²³³ Güner Çöl, Hasan Gül, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 19, S. 1, Nisan 2005, s. 291-306

²³⁴ Çolakoğlu vd., s. 80-85

²³⁵ Cüneyt Akar, Y. Tansoy Yıldırım, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 10, S. 2, 2008, s. 97-113

vd.'ne göre rol belirsizliği ve rol çatışması, örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkili olmaktadır.²³⁶ İş ve ev (aile) rolleri arasındaki çatışmanın örgütsel bağlılığı azalttığı belirtilmiştir.²³⁷

Yönetim Biçimi ve Liderlik: Yöneticinin iş yapma tarzı olarak tanımlanabilen yönetim biçimi, yöneticinin bireylerle ilişki kurmak ve onları harekete geçirmek için kullandığı bir yöntemdir. Bu açıdan bakıldığında yönetim biçimi, bireylerin örgütün değer ve hedeflerine bağlanma düzeyini etkilemektedir.²³⁸

Liderlik “ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere örgütün faaliyetlerini yöneten bireyin davranışları” olarak tanımlanmaktadır. Kousez ve Posner etkin bir liderin sahip olması gereken en önemli altı özelliği şöyle sıralamaktadır: (1) Dürüst olmak, (2) Vizyon sahibi olmak, (3) Başkalarını harekete geçirebilmek, (4) Kendine güvenmek, (5) Açık fikirli olmak, (6) Destekleyici olmak. Birçok araştırma örgütsel bağlılık ve liderlik arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Karahan’ın 321 sağlık personeline uyguladığı çalışma neticesinde liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmayla örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için etkin ve katılımcı liderler ile başarılı bir liderlik davranışına ihtiyaç olduğu ortaya konmuştur.²³⁹

Dick ve Metcalfe polis memurları üzerine yapmış oldukları çalışmada, örgütsel bağlılık ile liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Lok ve Crawford Avustralya’da 251 hemşire üzerinde yapmış olduğu çalışmada “kişiyi dikkate alan liderlik tarzı” ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örucü ve Teker’in hastane çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada da

²³⁶ Ezel A. Esatoğlu vd., “Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama”, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 37, S. 4, 2004, s. 133-146

²³⁷ Balay, İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri, s. 239

²³⁸ Gündoğan, s. 29

²³⁹ Atila Karahan, “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. X, S. 1, Haziran 2008, s. 145-162

hastane yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları, hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemiştir.²⁴⁰

Örgütsel Ödüller: Ödüller, bireyin başarısı ve emeği karşılığında verilen maddi (ücret artışı, prim, ikramiye gibi) ya da manevi (takdir, teşekkür, terfi gibi) unsurları kapsamaktadır. Ödüllendirme sistemi, örgütün üyelerini katkıları, yetenekleri, becerileri ve piyasa değerleriyle uyumlu olarak ödüllendirmek için kurduğu politika ve süreçlerdir. Örgütün iyi bir ödüllendirme sistemi kurarak bireyleri ödüllendirmesi de bireyleri örgüte çektiği gibi örgütsel bağlılıklarının artmasını da sağlamaktadır. Bireylere maddi ve manevi ödüllendirilmelerin yapılması onların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca ödüllendirme adil, şeffaf ve yeterli bir şekilde yapılırsa bireylerin örgütsel bağlılığında artış olur. Usta ve Küçükaltan otel çalışanlarına yaptıkları uygulamayla, örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.²⁴¹

İşin Önemi ve Niteliği: İşin önemi, bir işin örgütte ya da örgüt dışında bireylerin yaşamı üstündeki etkisi olarak açıklanabilmektedir. İşin niteliğine ilişkin faktörlerden genellikle görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Görev alanı genişleyen bireyin deneyiminin de artacağı buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığının artacağı varsayılmaktadır. İşin önemli faktörlerinden biri olarak görülen iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin, örgütsel bağlılığın artırılmasında büyük rol oynadığı çalışma bulgularında gözlemlenmiştir.²⁴²

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel faktörler kadar önemli olan örgüt dışı faktörler kapsamında genel anlamda alternatif iş imkânları ve profesyonellik alan yazında yerini almıştır.

²⁴⁰ Edip Örucü, Said K. Teker, “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, S. 24, 2014, s. 73-90

²⁴¹ Işıl Usta, Derman Küçükaltan, “Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C. 1, S. 2, Aralık 2012, s. 71-89

²⁴² Gündoğan, s. 28

Alternatif İş İmkânları: Bireyin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, alternatif iş imkânları olmaktadır. Bireylerin örgütsel bağlılığının zayıflamasına neden olan alternatif iş imkânları olmasına rağmen örgütte kalmaya devam eden bireyin, yeni iş bulma imkânı olmadığı için örgütte kalmaya devam eden bireyden örgütüne karşı daha fazla bağlılık duyması beklenmektedir. Bu aşamada eğitim durumu, işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli unsur olarak belirlemektedir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek olan bireyin alternatif iş imkânları daha fazla olmaktadır.²⁴³

Profesyonellik: Mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavram olan profesyonellik, bireylerin mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Profesyonel ise; “kendine ait kuralları olan ve bu kuralların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanlarıyla ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlanmaktadır.²⁴⁴

Profesyonellerin çalıştıkları örgütler mesleki gelişime destek oluyorsa; mesleki bağlılıkları olumsuz yönde, örgütsel bağlılıkları ise olumlu yönde etkilenecektir. Mesleki ve örgütsel bağlılığın karşı karşıya gelmemesi için mesleki değerlerle örgütsel değer ve hedefler bütünleştirilmelidir. Bu sayede örgütsel bağlılık ve iş tatmini artacaktır.²⁴⁵

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları bağlılığın düzeyine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilebilmektedir. Örgütsel amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanma ihtimali mevcutken; tam aksi bir durumda bireyin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin bulgularda, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu dav-

²⁴³ Mehmet İnce, Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, 1.bs., Ankara 2005, s. 85

²⁴⁴ İnce, Gül, s. 84

²⁴⁵ Gündoğan, s. 40

ranışsal sonuçlardan da özellikle iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma isteği örgütsel bağlılık ile pozitif (olumlu); iş değiştirme ve devamsızlıkta örgütsel bağlılıkla negatif (olumsuz) bir ilişki içinde olmuştur. Performans ve örgütsel bağlılık ilişkisi ise genel olarak ılımlı ve karışık bulunmuştur.²⁴⁶

Randall rgtsel bağlılığı konu aldığı çalışmasında, örgütsel bağlılık düzeylerini ve bu düzeylere bağlı olarak ortaya çıkan birey ya da örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları irdelemiştir. Bu bağlamda da düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri ortaya çıkmıştır.²⁴⁷

2.5.1. Düşük rgtsel Bağlılık

Birey ve örgüt arasındaki bağın çok fazla zayıf olması olarak açıklanan ve “zorunluluk bağlılığı” olarak da adlandırılabilen bu bağlılık düzeyi, Allen ve Meyer’in sınıflandırmasında *devam bağlılığına* tekabül etmektedir.²⁴⁸

Bireyin rgtne olan psikolojik aitlik duygusunun zayıfladığını ifade eden düşük örgütsel bağlılık, örgütlerin kendi yeleri için istemeyeceği bir durum olmaktadır. Çünkü bu tür bireyler ilk fırsatta başka bir örgüte geçme eğiliminde olmaktadır. Örgütte düşük düzeyde bağlılık gösteren bireylerin, görevle ilgili gösterdikleri gayret düşük olduğu gibi grup bağlılığında da gösterdikleri çaba en az seviyededir. Bu yüzden bu bireyler örgütte “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır.²⁴⁹

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, genellikle yüksek düzeyde işgören devri, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, işgören hırsızlığı ve yetersiz çaba gibi sonuçlarla ilişkili olmaktadır. Söylenti, itiraz ve şikyetle sonuçlanan düşük düzeyde örgütsel bağlılık; müşterilerin güveninin kaybolması, yeni durumlara uyum

²⁴⁶ Balay, Yönetici ve öğretmenlerde rgtsel Bağlılık, s. 83-85

²⁴⁷ Donna M. Randall, “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, Jul. 1987, pp. 460-471

²⁴⁸ Arslan, Efe, Aydın, s. 172

²⁴⁹ Randall, s. 462

sağlanamaması, örgütün otoritesini kaybetmesi ve gelir kaybının yaşanması gibi çeşitli şekillerde örgüte zarar vermektedir.²⁵⁰

2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Bireylerin deneyimlerinin güçlü olduğu fakat örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin tam olmadığı bağlılık düzeyi olarak açıklanmaktadır. Bireyler bu bağlılık düzeyinde ise örgütün değerlerinin tamamı yerine bazılarını kabul etmektedir. Aynı zamanda birey, örgütün beklentilerini karşılarken hem örgütsel bütünleşmeyi hem de bireysel değerlerini korumayı devam ettirir.²⁵¹

İlimli örgütsel bağlılık olumlu sonuçlar yanında olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. Bu düzeyde bağlılığa sahip bireyler, toplumsal sorumluluk ve örgütsel sadakat arasında bir çatışma yaşayabilmektedirler. Bu sebeple de kararsızlık ve örgütün işleyişinde bozukluklar oluşabilir.²⁵²

Örgütsel bağlılık ile söylenti/dedikodu (whistle-blowing) arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, iki değişken arasında ilimli örgütsel bağlılık (orta düzeyde bağlılık) olduğunu tespit etmişlerdir.²⁵³

2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde bireyler örgütlerine karşı güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık, bireyin meslekte başarı elde etmesini, işten doyum sağlamasını ve örgütsel sadakatindeki artışa karşılık örgütten çeşitli ödüllendirmeler almasını sağlamaktadır.²⁵⁴

Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün hedef ve değerlerini kabul ederek bunların gerçekleşmesi için yoğun çaba sarf etmektedir. Ayrıca örgütte kalmak için de şiddetli bir istek duymaktadır. Örgütsel bağlılığın örgüt ve bireyler üzerine etkilerini ortaya

²⁵⁰ Asım Saldamlı, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Ankara 2009, s. 40

²⁵¹ Balay, Yönetici, s. 96

²⁵² Randall, s. 465

²⁵³ Balay, İşgörenlerin, s. 243

²⁵⁴ Balay, Yönetici, s. 89

koymak için yapılan çalışmalarda, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip bireylerin örgütlerine katkılarının daha fazla olacağı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmalarda dikkat çeken diğer bir nokta, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin düşük olanlara göre daha iyi performans gösterdikleri olmuştur. Allen ve Meyer, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı duygusal bağlılığın ortaya çıkardığını vurgulamıştır. Çünkü örgütüne duygusal olarak bağlanan birey, örgütünde bulunduğu için büyük bir memnuniyet duyacaktır.²⁵⁵

Bireyin örgütle bütünleşmesi bu düzeyde tam olmasından dolayı birey örgütüyle uyum içindedir. Bazı olumlu uygulamalar sonucunda örgütsel bağlılık yükselerek verimlilik ve kaliteli üretimi artıracaktır. Bu durumda örgütler için olumlu sonuçlara (örgüte güven verilmesi gibi) neden olurken bireyler için olumsuz sonuçlara neden olabilecektir. Örneğin; kendini işine adayan birey ailesine ve kendine zaman ayırmayacaktır.²⁵⁶

Genel olarak örgütsel bağlılığın sonuçlarına bakılacak olunursa; iletişim, örgütsel güven, liderlik, motivasyon, katılmalı yönetim, takım çalışması iş doyumunu ve örgütte kalma isteği bağlılıkla olumlu yönde olmaktadır. Ayrıca bağlılığı olumlu yönde etkileyen bu sonuçlar örgütsel bağlılığın sağlanmasında bir koşul olarak ortaya çıkmaktadır. İş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz yönde ilişkilidir.²⁵⁷

Sonuç olarak, yukarıdaki kapsamlı açıklamalardan sonra örgütsel bağlılık düzeylerinin ve bu düzeylerin neden olduğu olası sonuçlarının daha iyi anlaşılabilmesi için bu bilgiler özet halinde Tablo 2.1’de verilmiştir.

²⁵⁵ Hakan Koç, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 8, S. 28, Bahar 2009, s. 200-211

²⁵⁶ Hüseyin İleri, Abdullah Karaman, Gülsüm Engiz, “Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, C. 12, S. 1-2, 2009, s. 78-96

²⁵⁷ Sencan, Yegenoğlu, Aydınlan, s. 105

Tablo 2. 1: Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	<i>Olumlu</i>	<i>Olumsuz</i>	<i>Olumlu</i>	<i>Olumsuz</i>
Bağlılık Düzeyleri				
Düşük	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, • İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> • Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme • Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, • Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma 	<ul style="list-style-type: none"> • Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma, • Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları 	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasadışı faaliyetler, • Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta	<ul style="list-style-type: none"> • İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev • Yaratıcı işgörenler, • Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması 	<ul style="list-style-type: none"> • Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları, • Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Artan işgören kırdemi, • Sınırlı ayrılma isteği, • Sınırlı iş devri, • Yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> • İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması, • İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi, • Örgütsel etkinliğin azalması
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> • İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, • Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, • İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, • Değişime karşı bürokratik direnç, • Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, • İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği, • Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> • Güvenli ve istikrarlı işgücü, • Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, • Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet, • Örgütsel amaçların karşılanabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, • Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, • Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, • Aşırı çaba gösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme, • Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Doğan, Kılıç, s. 53

2.6. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Saraç ve Meydan, 100 beyaz ve mavi yakalı çalışanı iki yıl boyunca, işe girişte ve işe girdikten sonraki 6. ay ve 18. ay olmak üzere üç aşamada, gözlemleyerek bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada Yapısal Eşitlik Modelleme Tekniğini kullanarak ölçüm sonuçlarını analiz etmişler ve birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir sebep-sonuç ilişkisini tespit etmişlerdir.²⁵⁸

Kılıç'ın 78 fabrika çalışanı üzerinde yaptığı incelemede; “bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun yükselmesinin çalışanların örgütsel bağlılık davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği” yönündeki hipotez desteklenmiştir. Yani Kılıç'ın araştırma bulguları, örgütsel bağlılık davranışının birey-örgüt uyumundan etkilendiğini göstermektedir.²⁵⁹

Cook ve Wall örgütsel bağlılığı, bireyin örgütün hedef ve değerlerine karşı geliştirdiği tutum olarak yorumlamışlardır. Bu doğrultuda da imalat fabrikasında tüm katılımcıların erkek olduğu ve tam zamanlı çalışan bireyler üzerinde iki çalışma yapılmıştır. “Çalışma 1” de 390 ve “Çalışma 2” de de 260 mavi yakalı üzerine yaptıkları incelemede, bireysel değerlerin örgütsel değerlere uyumunun artırılmasıyla örgütsel bağlılığın da artacağını vurgulamışlardır.²⁶⁰

Polatçı ve Cindiloğlu'nun Çorum ilinde özel hastanede görev yapan 177 sağlık çalışanı üzerine yapmış oldukları çalışma sonucunda, birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılığın bileşenlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre birey-örgüt uyumu yüksek olan bireylerin duygusal bağlılık düzeyleri de yüksek olmaktadır. Araştırma neticesinde bireylerin örgüt ile uyumlaştırılmasının ve örgüte olan bağlılıklarının duygusal temeller

²⁵⁸ Mehlika Saraç, Bilçin Meydan, “Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Düzeydeki Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Boylamsal Bir Çalışma”, Sakarya Üniversitesi 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 15-16 Kasım 2013, Sakarya, s. 210-214

²⁵⁹ Kılıç, s. 20-35

²⁶⁰ John Cook, Toby Wall, “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment”, *Journal of Occupational Psychology*, No. 53, 1980, pp. 39-52

üzerine kurulmasının bireylerin örgüt yararına faaliyette bulunmaları için olumlu yönde etkileyeceği gösterilmiştir. Bu bağlamda da örgütlere işgören tedarik ve seçim sürecinde dikkatli olmalarını, işe alımlarda bireylerin nitelikleri ile örgütün niteliklerinin uyumlu olmasının göz önünde bulundurulmasını tavsiye etmişlerdir. Ayrıca bireyin algıladığı adalet ve güvenin bireyin birey-örgüt uyumunu artırarak örgüte duygusal olarak bağlanacağını belirtmişlerdir.²⁶¹

Meyer vd.'nin büyük bir enerji şirketindeki 627 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, birey-örgüt uyumu işgörenlerin duygularını etkileyen önemli bir faktördür ve birey-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.²⁶² Posner vd.'nin “örgütsel ve bireysel değerler arasındaki ilişkiyi” araştırdıkları çalışmada, paylaşılan değerler ve örgütsel bağlılık arasında ilişki saptamışlardır. Değer uyumluluğu gösteren yöneticilerin işverenleri için uzun saatler boyunca çalıştıklarını ve gelecek beş yıl örgütte kalmayı tercih ettiklerini bulgularıyla ortaya koymuşlardır.²⁶³

Ergün ve Taşgit'in Kocaeli organize sanayi bölgesinde en fazla 5 yıllık deneyime sahip olan 111 yeni katılımcıya (newcomer) uyguladığı anket analizleri sonucunda, örgüte uyum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bunun sebebi, bireyin örgütü yeni tanımaya başlaması, kendi beklentilerinin bazıları ile örgütün beklentilerinin uyuşmaması olabilmektedir. Birey örgüte ilk alındığında öncelikle kendi bildiğini yani işin pratiğini uygulamaya çalışarak önceliğinin bu olduğu yönünde bir algıya kapılır. Yani bireyin ön sosyalleşmesinin genelinde bu durum yatmaktadır. Fakat birey örgüte girmekle yapacağı işin dışında yeni bir yaşamla karşılaşır. Bu yaşam, farklı norm, değer ve inançları olan örgütün farkına varmasıyla ortaya çıkar. Bu örgüte alışana kadar da birey çeşitli çatışmalarla karşılaşacaktır. Bu

²⁶¹ Polatçı, Cindiloğlu, s. 299-318

²⁶² John P. Meyer vd., “Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment Under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 7, No. 3, June 2010, pp. 458-473

²⁶³ Türkmen T. Akbaş, “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 9, S. 1, 2011, s. 55-81

yüzden örgüte girişte birey-örgüt uyumunun dikkate alınması büyük bir öneme sahip olmaktadır.²⁶⁴

Ambrose vd., çalışan tutumlarının birey-örgüt uyumuna etkilerini belirlemek amacıyla 73 firmanın 304 çalışanına uyguladıkları çalışma ile birey ve örgüt arasındaki etik değer uyumunun örgütsel bağlılık ve iş doyumu ile ilişkisini güçlü, işten ayrılma niyeti ile ilişkisini de orta düzeyde tespit etmişlerdir.²⁶⁵

Literatürde tutumsal sonuçlara (iş tatmini, örgütsel bağlılık) ilaveten işten ayrılma niyeti, düşük birey örgüt-uyumunun bir sonucu olarak ileri sürülmüştür. Fakat birey-örgüt uyumunun literatürdeki ampirik sonuçları, birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi doğrudan incelemiştir. Örgütten ayrılma ya da kalma niyeti olarak değerlendirilebilen işten ayrılma niyeti, bağlılık eksikliğinden de meydana gelmektedir. Bunların belirlenebilmesi için literatüre katkıda bulunan bir diğer araştırmacılar, Westerman ve Cyr ABD’de 6 ayrı firmada satış pozisyonunda çalışan 105 işgören üzerine yaptıkları çalışmada, değerlerde uyum (bütünleştirici uyum ölçümü) ve iş çevresine uyum (ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu ölçümü) ile örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır.²⁶⁶

Hampton-Farmer’in 2007 yılında “değer yaratma ve değerlere uyum sağlama” konulu doktora tezine göre, iş memnuniyeti olan bireylerin örgütlerine karşı bağlılıklarında artış olmaktadır. Bu durumda işgören devrinin ve devamsızlığının azalmasına etki ederek örgütün zaman ve kaynak maliyetini azaltır. Huang vd. (2005)’nin yaptıkları araştırma neticesinde de birey-örgüt uyumunun üç işgören davranışı üzerinde pozitif yönde ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu davranışlar; ekstra rol davranışları (örgütsel vatandaşlık davranışları), iş doyumu/tatmini, örgütsel bağlılıktır. Vancouver ve Schmitt (1991) yaptıkları çalışmayla, birey-örgüt değer uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi pozitif bulmuşlardır. Ayrıca Ulutaş da,

²⁶⁴ Ergün, Taşgit, s. 41-54

²⁶⁵ 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*, No. 77, 2008, pp. 323-333

²⁶⁶ James W. Westerman, Linda A. Cyr, “An Integrative Analysis of Person- Organization Fit Theories”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12, No. 3, September 2004, pp. 252-261

Dalaman Uluslararası Havalimanı'nda faaliyette bulunan yirmi ayrı işletmenin 367 çalışanına uyguladığı anket çalışmasının analizi sonucunda, birey-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.²⁶⁷

Ji-Li, Çin'in kültürel değerlerinin kısa bir değerlendirmesine ve ilgili konuda diğer literatürdeki incelemelere dayanan çalışmasında, birey-örgüt uyumu ve lider davranışları arasındaki etkileşimi ve hem birey-örgüt uyumu hem de bireylerin motivasyon, güven ve bağlılıkları üzerindeki etkiyi araştırmaya çalışmıştır. Ji-Li özellikle bu araştırmasında iki önemli konu ile ilgilenmiştir: (1) Lider davranışları birey-örgüt uyumunu etkiler mi? (2) Lider davranışları ve birey-örgüt uyumunun bireyin performansı üzerinde etkisi var mıdır? Bu çalışma ile birey-örgüt değer uyumunun motivasyon, güven ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisini ampirik kanıtlar ile tespit etmişlerdir.²⁶⁸

Mitchell (2006), yönetici hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada sonuçlar, birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu desteklemektedir. Değerlerin hiçbirisiyle devam bağlılığı ilişkili olmamaktadır. Yani birey-örgüt uyumu ile devam bağlılığı arasındaki ilişki araştırma bulgularına göre yoktur. Birey-örgüt uyumu ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırma bulguları kısmen desteklemektedir.²⁶⁹

Piasentin ve Chapman (2007) çeşitli örgütlerde (eğitim kurumları, fabrika, kamu çalışanları, hizmet sektörü, sağlık çalışanları, asist, taşımacılık) 209 birey üzerinde tamamladıkları araştırmaları sonucunda, sübjektif birey-örgüt uyumu yüksek olan bireylerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek, işten ayrılma niyetinin

²⁶⁷ Mehmet Ulutaş, *Birey-Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Danışman: Prof. Dr. M. Şerif Şimşek), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2010

²⁶⁸ Ji-Li, "The Interactions Between Person-Organization Fit and Leadership Styles in Asian Firms, an Empirical Testing", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 3, 2006, pp. 1689-1706

²⁶⁹ Melinda J. Mitchell, *Person-Organization Fit, Organizational Commitment, and Intent to Leave Among Nursing Leaders*, Nova Southeastern University, UMI Microform, 2006

düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin de güçlü olduğu ifade edilmiştir.²⁷⁰

Silverthorne, Tayvan’da yaptığı araştırmada yüksek düzeydeki bir birey-örgüt uyumunun daha yüksek iş tatmini, daha yüksek örgütsel bağlılık ve daha düşük işgören devir hızına neden olacağını belirtmiştir.²⁷¹ Boxx vd. de 1991 yılında yapmış oldukları çalışmada, yüksek düzeyde bir birey-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığı artırdığını göstermişlerdir.²⁷²

Almıçık vd.(2013)’nin akademisyenler ve yükseköğretim kurumlarında çalışan memurlara e-posta olarak gönderdikleri anket aracılığıyla topladıkları verilerin analizi sonucunda, birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında önemli ölçüde ilişki tespit etmişlerdir.²⁷³ Ahmadi vd. (2014)’nin “birey-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığa etkisi” konulu Tahran Belediyesi’nin 400 çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçları göstermektedir ki birey-örgüt uyumu örgütsel bağlılığı büyük ölçüde pozitif etkiler.²⁷⁴

Verquer vd. (2003) birey-örgüt uyumu ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerinde yapılan çeşitli araştırma sonuçlarını birleştirerek nüfusa olan etkisinin büyüklüğünü tahmin etmek için meta analiz yapmışlardır. Bu çalışmaları neticesinde, uyum türlerinin aracılık etkisinin hesaplanmasında örgütsel bağlılığın, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinden daha belirgin olduğunu belirtmişlerdir.²⁷⁵

²⁷⁰ Kelly A. Piasentin, Derek S. Chapman, “Perceived Similarity and Complementarity As Predictors of Subjective Person-Organization Fit”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No. 80, 2007, pp. 341-354

²⁷¹ Silverthorne, pp. 592-599

²⁷² Hüseyin U. Özcan, “Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme ile İlişkisi”, *Türk Psikoloji Yazıları*, C. 15, S. 29, Haziran 2012, s. 25-39

²⁷³ Almıçık vd., s. 274-281

²⁷⁴ Ahmadi vd., s. 37-41

²⁷⁵ Michelle L. Verquer, Terry A. Beehr, Stephan H. Wagner, “A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes”, *Journal of Vocational Behavior*, No. 63, 2003, pp. 473-489

Valentine vd. (2002)'nin ABD'de bulunan dört yükseköğrenim kurumu, halk eğitim merkezi, iki bölge üniversitesi, bir ulusal üniversite ve seçilen sınıflardan 304 kişiye yaptıkları çalışma sonucuna göre, birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık pozitif yönlü ilişkilidir.²⁷⁶ Vilela vd. (2008)'nin İspanya'daki şirketlerde çalışan toplam 122 satış müdürü ve satış danışmanları üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, birey-örgüt değer uyumunun yüksek olması örgütsel bağlılığın da yüksek olmasına yol açar.²⁷⁷

²⁷⁶ Valentine vd., s. 352-358

²⁷⁷ Vilela vd., s. 1005-1019

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU ile ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE CİNSİYETİN ROLÜ'NE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, daha önceki bölümlerde teorik olarak açıklanan “Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide cinsiyetin rolünü” tespit etmek amacıyla uygulamalı olarak yapılan çalışmaya yer verilmiştir. Birinci bölümde, birey-örgüt uyumu ve ilgili diğer bilgilerden; ikinci bölümde, örgütsel bağlılık ve ilgili diğer bilgilerden bahsedilmiştir. Bu bölümde ise Kayseri ilinde görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan çalışmanın; amacına, önemine, araştırmanın modeline ve hipotezlerine, araştırmanın örnekleme, kısıtlarına, araştırmada kullanılacak verilerin toplanma yöntemine, toplanan verilerin istatistiki olarak analizlerine ve bu analizlere bağlı olarak bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca sonuç kısmı ile ilgili konu hakkında yapılan araştırmalarla paralellik gösterip göstermediğine değinilerek elde edilen bulguların yorumlanmasıyla ilerideki araştırmalar için yol gösterici önerilerde bulunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütlerine (okullarına, bağlı oldukları müdürlüklere) olan uyum ve bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkeni göz önüne alınarak incelenmesidir. Çalışmada birey-örgüt uyumu tek boyut olarak ele alınırken, örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda cevap aranan araştırma soruları şunlardır:

- 1) Öğretmenlerin örgütüyle arasındaki uyum düzeyi nasıldır?
- 2) Öğretmenlerin örgütüne bağlılık düzeyleri nasıldır?
- 3) Öğretmenlerin birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki hangi yöndedir?

- 4) Öğretmenlerin örgütüne uyum düzeyi üzerinde cinsiyet faktörü etkili midir?
- 5) Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde cinsiyet faktörü etkili midir?
- 6) Öğretmenlerin birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki de cinsiyet değişkeni etkili midir?
- 7) Birey-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında ilişki var mıdır?
- 8) Birey-örgüt uyumu ile devam bağlılığı arasında ilişki var mıdır?
- 9) Birey-örgüt uyumu ile normatif bağlılık arasında ilişki var mıdır?

Hem birey-örgüt uyumu hem de örgütsel bağlılık örgütlerin amaçlarına ulaşmasında kullandıkları en önemli araçlardan olmuştur. Çünkü hangi örgüt olursa olsun birçok problemin kaynağı verimsiz çalışmalar, memnuniyetsizlik ve çatışma durumları gibi konular olmakta ve sonunda da birey örgütü terk etmektedir. Bu durumda hem birey hem de örgüt zaman ve parasal anlamda birçok maliyete katlanmaktadır. Örgüt işgören kaybetmenin verdiği sıkıntılarla uğraşırken birey de yeni iş arama sorunuyla karşı karşıya kalacaktır. Yani hem birey hem de örgüt can çekişecektir. Örgüte yeni eleman almanın getirdiği külfetler örgütü yıpratırken işinden olan birey de yeni işe girmenin getirdiği sorumluluklarla uğraşmak zorunda kalacaktır. Fakat bütün bu sorunların uyumsuzluktan kaynaklandığı ve bu uyumsuzluğun da bireyin örgütüne karşı bağlılığını azalttığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Uyum düzeyi yükselirse örgütsel bağlılık da yükselecektir. Hem uyum düzeyi hem de bağlılığı yüksek bireyler örgütlerine de kendilerine de büyük yararlar sağlayacaktır. Verimlilik artar, iş stresi azalır, çatışmalar önlenir ve hem birey hem de örgüt olumsuzluklarla mücadele ederek vakit kaybetmek yerine “işleyen demir ışıldar” misali daha faydalı durumlar üzerinde çaba harcayacaktır.

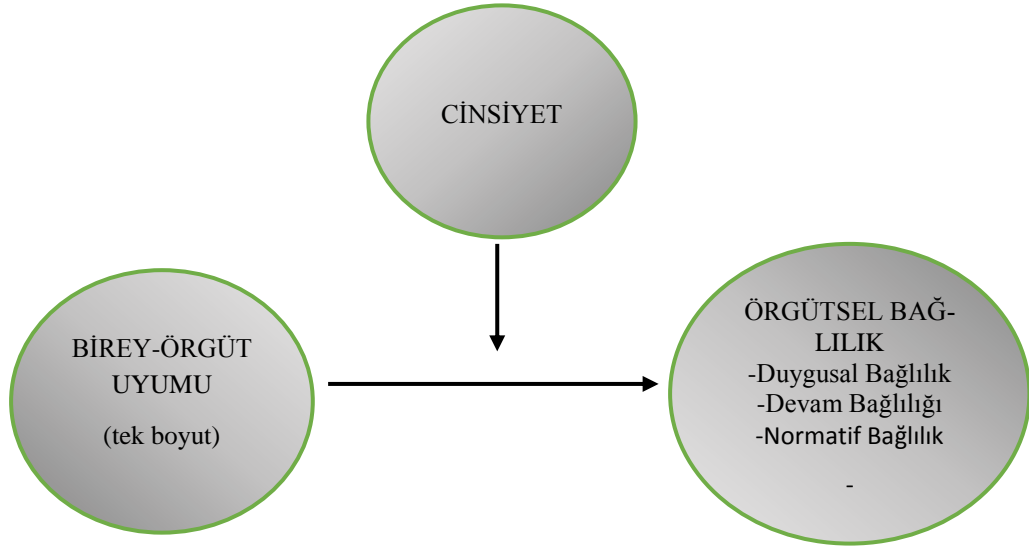
Yazında bu konuda az çalışma olması nedeniyle, böylesine önemli bir konu üzerinde çalışılarak yazına önemli bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerini cinsiyetin etkileyip etkilemediği nokta-

sında kapsamlı bir araştırma ile karşılaşılmadığı için araştırmanın bu noktada yazına katkısının büyük olacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu modelin ilk değişken grubu olan birey-örgüt uyumu tek boyuttan (değerler açısından); ikinci değişken grubu da örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Bu model öğretmenlerin, birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılıklarını (alt boyutlarda dâhil) hem kendi arasında hem de cinsiyete göre inceleyerek karşılaştırmayı ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bir ilişki modelidir.

Şekil 3. 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri, kapsamlı bir yazın incelemesinden sonra ortaya konmuş. (bkz. Saraç, Meydan, 2013; Kılıç, 2010; Polatçı, 2013; Sezgin, 2006; Akbaş, 2011; Ergün, Taşgıt, 2011; Özdemir, Sezgin, 2011; Alnıaçık vd., 2013; Vilela vd., 2008; Ahmadi vd., 2014; Valentine vd., 2002) Fakat birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Araştırma hipotezleri 11 ana hipotezden ve 12 alt hipotezden oluşmaktadır.

H₁: Çalışanların birey- örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{1.1}: Birey-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1.2}: Birey-örgüt uyumu ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1.3}: Birey-örgüt uyumu ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Çalışanların cinsiyeti, birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilemektedir (moderating effects) ve birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterecektir.

H₃: Öğretmenlerin PO Fit ve Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₄: Öğretmenlerin PO Fit ve Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Kişisel gelire göre farklılık göstermektedir.

H₅: Öğretmenlerin PO Fit ve Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşler konusunda Yaş ve Kişisel Gelir birbirini etkilemektedir.

H₆: Öğretmenlerin PO Fit hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.

H₇: Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{7.1}: Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{7.2}: Öğretmenlerin Devamlı Bağlılık hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{7.3}: Öğretmenlerin Normatif Bağlılık hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.

H₈: Öğretmenlerin PO Fit hakkındaki görüşleri Çalışma Sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₉: Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Çalışma Sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H_{9.1}: Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık hakkındaki görüşleri Çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H_{9.2}: Öğretmenlerin Devamlı Bağlılık hakkındaki görüşleri Çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H_{9.3}: Öğretmenlerin Normatif Bağlılık hakkındaki görüşleri Çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₁₀: Öğretmenlerin PO Fit hakkındaki görüşleri Eğitim Durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₁₁: Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Eğitim Durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{11.1}: Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık hakkındaki görüşleri Eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{11.2}: Öğretmenlerin Devamlı Bağlılık hakkındaki görüşleri Eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{11.3}: Öğretmenlerin Normatif Bağlılık hakkındaki görüşleri Eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Fakat araştırmada zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle örneklem seçme yoluna gidilmiştir.

Kayseri-Bünyan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullar örnekleminde yer alması gereken en küçük öğretmen sayısı aşağıdaki formül ile belirlenmiştir.²⁷⁸

²⁷⁸ Kazım Özdamar, *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir 2003, Kaan Kitabevi, s. 116-118

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: Olayın görülme sıklığı

q: Olayın görülme sıklığı (q=1-p)

t: Güven düzeyi, t tablosuna göre bulunan teorik değer ($\alpha=0,05$ için 1,96; $\alpha=0,01$ için 2,58)

d: Tolerans düzeyi, olayın görülme sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatası

Araştırmada N= 440 olarak alınmıştır. Öğretmenler homojen bir dağılım göstermedikleri için p ve q değerleri 0,5 olarak alınmıştır. % 95 anlamlılık düzeyi esas alınarak bu değer tablodaki karşılığı olan t= 1,96 kullanılmıştır. Araştırmada kabul edilecek hata payı da % 5 olarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{440 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (440 - 1) + (1,96)^2 * (0,5 * 0,5)} = 205$$

olarak tespit edilmiştir.

2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında Kayseri-Bünyan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullar ve görev yapan öğretmenlerin (araştırmaya ücretli öğretmenlik yapan bireylerde dâhil edilmiş olup sayıları tabloda gösterilmemiştir) sayısal dağılımı Tablo 3.1 belirtilmiştir:

Tablo 3. 1: Kayseri-Bünyan Milli Eğitim Müdürlüğü'ne Bağlı Okullar ve Bu Okullarda Görev Yapmakta Olan Öğretmen Sayıları

Okul Adı	Öğretmen Sayısı	Okul Adı	Öğretmen Sayısı
Akmescit Garip Altemel İlkokulu	18	Şh.. Jandarma Er Zafer Akkaş İlkokulu	12
Atatürk İlkokulu	19	Topsöğüt İlkokulu	3
Akmescit Garip Altemel İlkokulu	18	Topsöğüt Ortaokulu	3
Büyük Tuzhisar İlkokulu	7	Velioğlu Ortaokulu	18
Büyük Tuzhisar Ortaokulu	7	Yeni Mahalle Ortaokulu	9
Bünyan İmam Hatip Ortaokulu	4	Yeni Süksün İlkokulu	3
Ekinciler Ortaokulu	5	Yeni Süksün Ortaokulu	3
Ekinciler İlkokulu	5	Yünören Şh. Jnd. Onb. Ramazan Koca İlkokulu	7
Fatih İlkokulu	13	Yünören Şh. Jnd. Onb. Ramazan Koca Ortaokulu	7
Halk Eğitim Merkezi	1	Şehit Piyade Teğmen Bekir Öztürk Çok Programlı Anadolu Lisesi	39
Karadayı Muzaffer Oflaz İlkokulu	3	Şehit Jan. Onb. Abdi Altemel Çok Programlı Anadolu Lisesi	12
Karadayı Muzaffer Oflaz Ortaokulu	6	Naci Baydemir Anadolu İmam Hatip Lisesi	24
Karakaya Ortaokulu	10	Güllüce Velioğlu Çok Programlı Lisesi	18
Karakaya İlkokulu	10	Büyük Tuzhisar Çok Programlı Lisesi	13
Koyunabdal Orhan Kaplan İlkokulu	12	Bünyan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	13
Koyunabdal Orhan Kaplan Ortaokulu	12	Bünyan Anadolu Lisesi	16

Köprübaşı Yakup Atila İlkokulu	4	Bünyan Fen Lisesi	17
Köprübaşı Yakup Atila Ortaokulu	4	Hamidiye Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	20
Mehmet Alim Çınar Anaokulu	4	Şh. Jandarma Er Zafer Akkaş Ortaokulu	12
Namık Kemal Ortaokulu	22		

Araştırmanın örneklemini ise, Kayseri-Bünyan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar ve geri dönüşte oluşabilecek kayıplar göz önüne alındığında okullara 550 anket dağıtılmıştır. Bu doğrultuda da geri dönen anketlerden 59 tanesi hatalı, eksik ve gerekli özen gösterilmeden doldurulduğu için araştırmaya dâhil edilmemiştir. Geriye kalan 60 anketten 28 tanesi boş olarak geri teslim edilmiş, 32 tanesi ise geri dönmemiştir. Böylece yapılan araştırmada toplam 431 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya dahil edilen okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden gelen 431 anket formunun % 95 güven aralığı için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada varılacak sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak yapılacak yorumlar araştırmayı etkileyecek olan kısıtlar göz önüne alınarak yapılmalıdır. Bu araştırmanın en önemli kısıtı zaman, maliyet ve ulaşım olduğu için, araştırma sadece Kayseri ilinde bulunan bazı okullarda sınırlı sayıda (431) öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden sonuçlar tüm öğretmenlere genellenemez. Sonuçların genelleştirilebilmesi için daha fazla sayıda okula kapsamlı olarak araştırma yapılması gerekmektedir. Ayrıca çalışmanın tek bir sektörde yapılmış olması ve anket dışında veri toplama tekniklerinden yararlanılmaması da diğer bir kısıtı oluşturmaktadır. Öğretmenlerin yoğun çalışması, belirli aralıklarla ders arası vermeleri ve okula geldikleri günlerin farklılığından dolayı iletişim kurmada ve anket doldurmalarında sorunlar çıkması az da olsa araştırma kısıtı olarak kabul edilebilir. Çalışmanın güvenilirliği,

anket sorularını dolduran bireyin birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılığını ölçen maddeleri subjektif olarak algılamasına bağlıdır. Bu yüzden bu da en önemli araştırma kısıtı içinde yer almaktadır.

Öğretmenler gönüllülük esasına dayalı olarak araştırmaya katıldığı için, sorulara özgür iradeleriyle üstlerinden baskı görme, işten atılma gibi faktörlerden etkilenmeden gerçekçi olarak cevaplandırmışlardır. Öğretmenlerin kültür düzeyleri istenilen seviyede olduğu için araştırma sorularının anlaşılabilirliği artmış bu doğrultuda da verilen cevaplar objektif olmuş ve ankete gereken önem verilmiştir.

3.5. Verilerin Toplanması

Geniş, kapsamlı ve titizlikle yapılan literatür taraması sonrasında, yerli ve yabancı kaynakların güncel olmasına dikkat edilerek anket formu oluşturulmuştur. Ayrıca soru formunun oluşturulması sürecinde yapılan literatür taramasında Cronbach's Alpha ($\alpha = 0, \dots$) katsayıları da dikkate alınmıştır. Araştırmada 5'li Likert Ölçeği'nden (1=Tamamen Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) yararlanılmıştır ve soru formu, bireylerin fazla zamanlarının alınmaması, soruları daha rahat cevaplandırmaları ve araştırmacının verileri daha hızlı cevaplandırmasını sağlamak amacıyla kapalı uçlu sorulardan hazırlanmıştır.

Anket formunun birinci kısmı, demografik sorulardan (1-9 soru maddeleri) oluşmaktadır. Yazın incelemesi sonucu cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, gelir durumu, çalışma süresi, statü ve çalıştığı kurum demografik sorular olarak belirlenmiştir. Özellikle cinsiyet faktörü araştırma açısından çok önemli bir değişken olduğundan dolayı anket toplama sırasında titizlikle incelenerek doğruluğundan ya da cevap verilmesinden emin olunmuştur. Anketimizin güvenilirlik analizi sonucuna baktığımızda Cronbach's Alpha katsayısının 0, 842 bulunması, anketimizin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği: Öğretmenlerin bireysel değerleri ile örgütsel değerleri arasındaki uyumu incelemek amacıyla Netemeyer vd. (1997)'nin geliştirdikleri 4 maddelik birey-örgüt uyumu ölçeği kullanılmıştır. Akbaş (2011) ilgili ölçeğin

Cronbach's Alpha katsayısını 0,945 olarak bulmuştur ($\alpha= 0,94$). Anket formunda ise, 1-4 soru maddelerini kapsamaktadır. Bu araştırmanın da Cronbach's Alpha katsayısının yazında verilen araştırmalarla örtüştüğü tabloda görülmektedir. Yani, PO Fit faktörüne ait soruların güvenilirlik analizi sonucu 0,902 çıkmıştır. Bu durumda güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir.

Cronbach Alfa	N
0,902	4

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer ve Allen (1990)'in ve Meyer, Allen ve Smith (1993)'in çalışmalarında kullandıkları 18 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Anket formunda soru maddeleri (yazılan soru numaraları da dâhil) ise; 5-10 arası duygusal bağlılık, 11-16 arası devam bağlılığı, 17-22 arası normatif bağlılık olmaktadır. Yazında örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,86 bulunmuştur ($\alpha= 0,86$).

Soru dağılımında örgütsel bağlılık faktörlerinin üç boyutu kullanılmış ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olarak her üçünün de güvenilirlik düzeyine bakılmıştır. Duygusal Bağlılık faktörüne ait soruların güvenilirlik analizi sonucu ise 0,885 çıkmıştır.

Cronbach Alfa	N
0,885	6

Devamlı bağlılık faktörüne ait soruların güvenilirlik analizi sonucu ise 0,663 çıkmıştır.

Cronbach Alfa	N
0,663	6

Normatif Bağlılık faktörüne ait soruların güvenilirlik analizi sonucu, 0,667 çıkmıştır.

Cronbach Alfa	N
0,667	6

Yararlanılan ölçekler literatürde detaylı bir incelemeden sonra soru formuna eklenmiştir. İlgili anket soruları Ek 1'de bulunmaktadır.

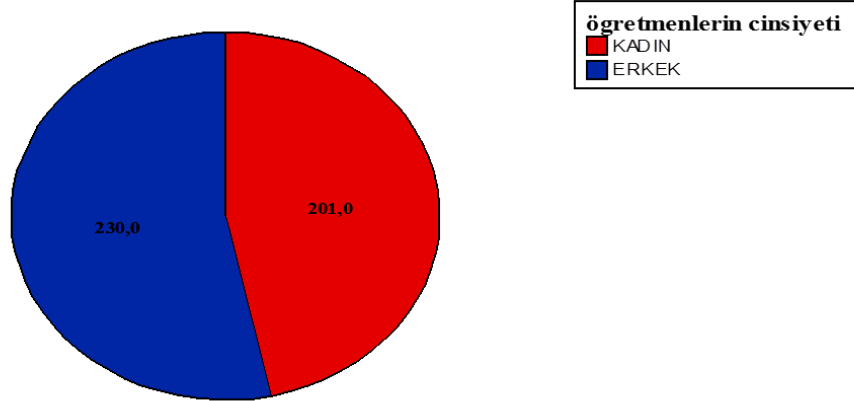
Araştırmada kullanılan verilerin tamamı hem birincil hem de ikincil veri kaynaklarından elde edilmiştir. Fakat öncelikle ikincil veri kaynakları birincil veri kaynaklarından yararlanmak için kullanılmıştır. Bu bağlamda klasik ve güncel kaynaklara ulaşabilmek için; kütüphanelerden (Erzincan Üniversitesi kütüphanesi gibi) faydalanılmış, internet siteleri (özellikle makale için) taranmış, araştırma yapılacak konuyla doğrudan ya da dolaylı ilgisi olan tez, makale ve bildirilerin kaynakça bölümünde yer alan yayınlardan yararlanılmış ve konunun uzmanından görüşler alınmıştır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

3.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Kayseri-Bünyan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenler örnekleminde SPSS programı aracılığıyla araştırmaya ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki şekillerde sunulmuştur.

Şekil 3. 2: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

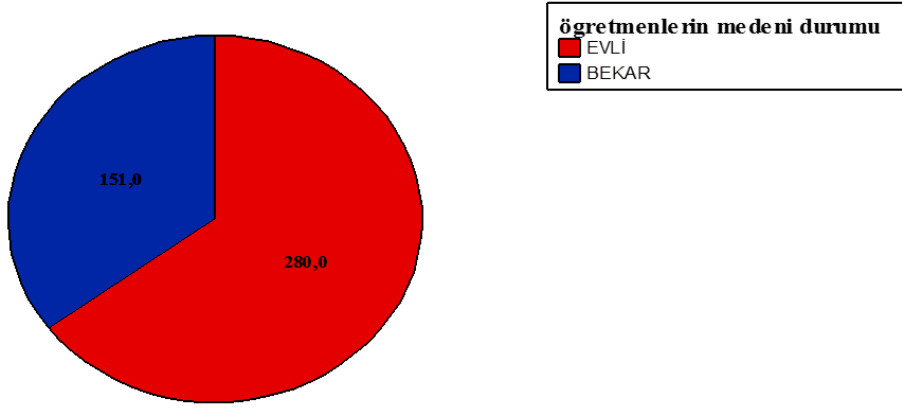


Tablo 3. 2: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	201	46,6
Erkek	230	53,4
Toplam	431	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımında %46,6'sı kadın, %53,4'ü ise erkektir.

Şekil 3. 3: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu Dağılımı

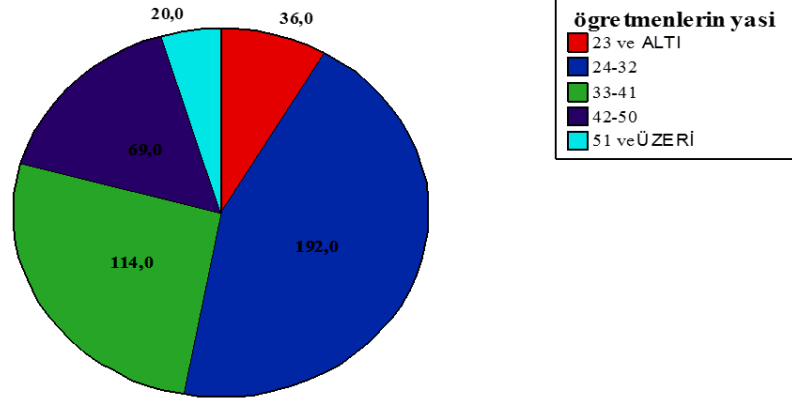


Tablo 3. 3: Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	%
Evli	280	65,0
Bekâr	151	35,0
Toplam	431	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %65'i evli, %35'i bekârdır.

Şekil 3. 4: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

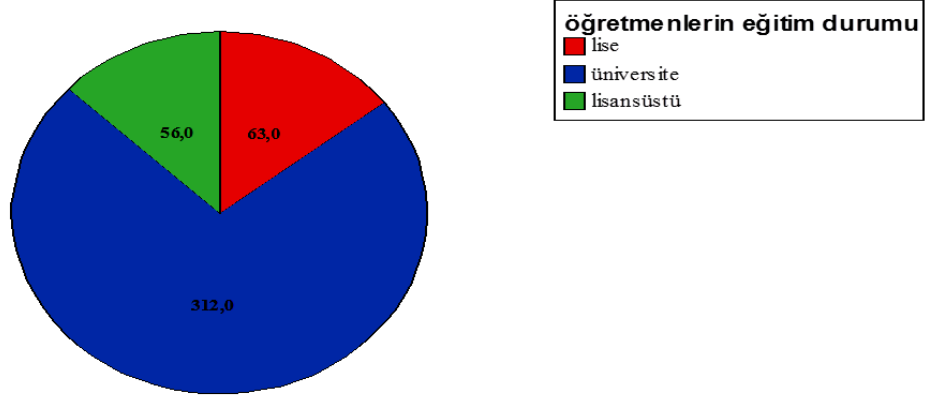


Tablo 3. 4: Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş Aralıkları	Frekans	%
23 ve altı	36	8,4
24-32	192	44,5
33-41	114	26,5
42-50	69	16,0
51 ve üzeri	20	4,6
Toplam	431	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %8,4'ü 23 ve altında yaş dağılımına sahipken %44,5'i 24-32 yaş aralığında, %26,5'i 33-41 yaş aralığında, %16'sı 42-50 yaş aralığında ve %4,6'sı da 51 ve üzeri olanlardır. Araştırma grubu, genelde 24-32 yaş aralığında %44.5 ile yoğunlaşırken (192 kişi), 51 ve üzeri yaş aralığında %4.6 ile oldukça azdır (20 kişi).

Şekil 3. 5: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı

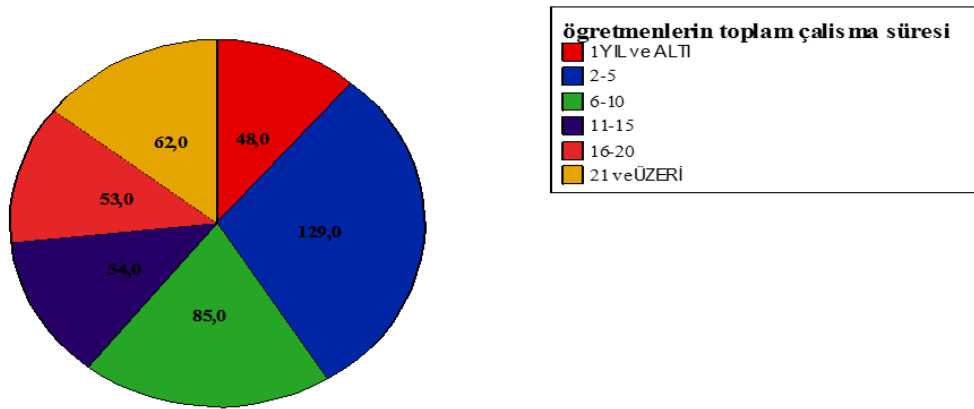


Tablo 3. 5: Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	%
Lise	63	14,6
Üniversite	312	72,4
Lisansüstü	56	13,0
Toplam	431	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %14,6'sı lise, %72,4'ü üniversite ve %13'ü lisansüstü mezun durumundadır.

Şekil 3. 6: Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Süresi Dağılımı



Tablo 3. 6: Öğretmenlerin Toplam Çalışma Süresi Dağılımı

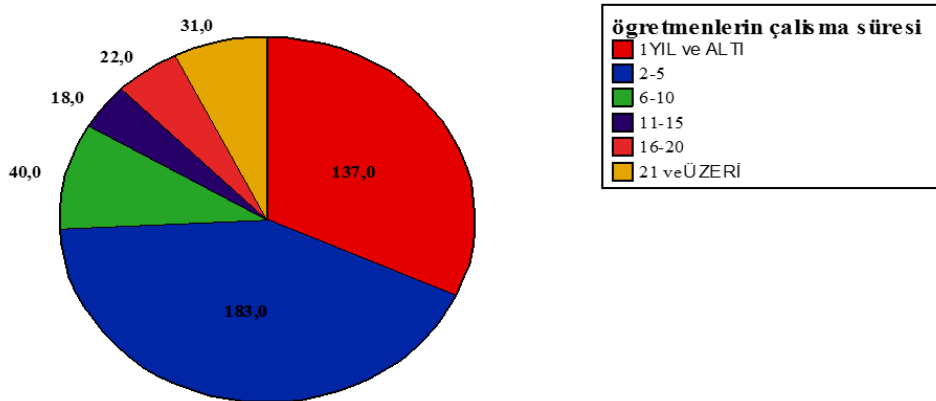
Toplam Çalışma Süresi	Frekans	%
1 yıl ve altı	48	11,1
2-5	129	29,9
6-10	85	19,7
11-15	54	12,5
16-20	53	12,3
21 ve üzeri	62	14,4
Total	431	100,0

Araştırma grubunda 2-5 yıl arasında toplam deneyime %29,9'u sahipken 1 yıl ve altı çalışanlar %11,1'lik orana sahiptir. 6-10 yıl arası çalışanlar araştırma grubunun %19,7'sini, 11-15 yıl arası çalışanlar %12,5'ini, 16-20 yıl arası çalışanlar 12,3'ünü ve 21 yıldan daha uzun süre çalışanlar %14,4'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 3. 7: Öğretmenlerin Aynı İşyerinde Çalışma Süresi

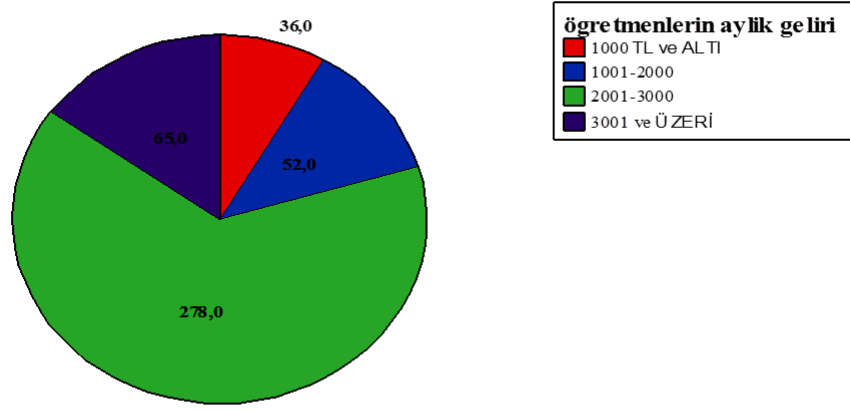
Aynı İşyerinde Çalışma Süresi	Frekans	%
1 yıl ve altı	137	31,8
2-5	183	42,5
6-10	40	9,3
11-15	18	4,2
16-20	22	5,1
21 ve üzeri	31	7,2
Toplam	431	100,0

Şekil 3. 7: Araştırmaya Katılanların Aynı Kurumda Çalışma Süreleri Dağılımı



Araştırma grubundaki öğretmenlerin aynı kurumda çalışma süreleri %42.5 (183 kişi) ile 2-5 yıldır çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bunun sebebinin ise MEB'in getirmiş olduğu rotasyon sistemi olduğu söylenebilir.

Şekil 3. 8: Araştırmaya Katılanların Gelir Dağılımı



Tablo 3. 8: Öğretmenlerin Gelir Dağılımı

Öğretmenlerin Aylık Geliri	Frekans	%
1000 TL ve altı	36	8,4
1001-2000	52	12,1
2001-3000	278	64,5
3001 ve üzeri	65	15,1
Toplam	431	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %31,8'i 1 yıl ya da 1 yıldan daha az, %42,5'i 2-5 yıl arasında, %9,3'ü 6 ile 10 yıl arasında, %4,2'si 11 ile 15 yıl arasında, %5,1'i 16 ile 20 yıl arasında ve %7,2'si 21 yıldan daha fazla süreyle çalışmıştır. Araştırma grubundaki öğretmenlerin %64,5'inin (278 kişi) aylık gelirlerinin 2001-3000 lira olduğu, buna karşın %20,5'inin (88 kişi) bu rakamdan daha düşük olduğu da ortaya çıkmıştır. Aylık gelirin %64,5'inin 2001 ile 3000 arasında yığılmasının nedenlerinden biri kamu sektörü olması neredeyse bütün öğretmenlere aynı ders ücreti ödenmesidir. Başka bir neden ise; öğretmenin haftalık ders saatinin 30 saati aşmaması ve 22 saatin altına düşmemesinden dolayı, aşağı yukarı aynı ücret diliminde yer almasıdır.

Tablo 3. 9: Araştırma Grubunun Faktör Ortalamaları

Faktör	Ortalama	Standart Sapma
PO Fit	3,3881	1,09176
Duygusal Bağlılık	3,4733	0,96267
Devamlı Bağlılık	2,9012	0,77046
Normatif Bağlılık	3,1060	0,74561

Araştırma grubumuzun Birey-Örgüt Uyumu için vermiş oldukları cevapların genelde olumlu olduğu görülmektedir. Birey-örgüt uyumunu ölçen maddelerden ilki “Bu işletmenin değerleri ile kişisel değerlerimin uyumlu olduğunu düşünüyorum.” İkinci madde, “Bu işletmenin insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle kişisel değerlerim aynıdır.” Üçüncü madde, “Bu işletmenin adalet ve hakkaniyetle ilgili değerleriyle benim değerlerim aynıdır.” Dördüncü madde ise, “Bu işletmenin dürüstlük konusundaki değerleriyle benim değerlerim aynıdır.” ifadesidir. Bu maddelere verilen yanıtların olumlu olmasının sebebi, bireyin örgütüne karşı aidiyet duygusunun fazla olmasıdır. Yüksek bir ortalamaya sahip olan bu sonuç yapılan diğer araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir. Örneğin, Polatçı ve Cindiloğlu 2013 yılında yaptıkları çalışmada birey-örgüt uyumu ortalamasını 3.61 olarak bulmuşlardır. Duygusal bağlılık faktörüne de olumlu cevaplar verilirken, Devamlı bağlılık ve Normatif bağlılık sorularında kararsız kaldıkları söylenebilir.

3.6.2. PO Fit, Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Cinsiyet Arasındaki Korelasyon Analizi

Araştırmaya konu olan birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.10’ da verilmiştir.

Tablo 3. 10: Faktörler ve Cinsiyet Arasındaki Korelasyon

	PO Fit	Duygusal Bağlılık	Devamlı Bağlılık	Normatif Bağlılık	Cinsiyet
PO Fit	1	0,739**	-0,114*	0,320**	0,058
Duygusal Bağlılık	0,739**	1	-0,075	0,431**	0,051
Devamlı Bağlılık	-0,114*	0,075	1	0,317**	0,073
Normatif Bağlılık	0,320**	0,431**	0,317**	1	0,114*
Cinsiyet	0,058	0,051	0,073	0,114*	1

* Korelasyon 0,05 güven düzeyinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0,01 güven düzeyinde anlamlıdır.

PO Fit faktörü ile Duygusal bağlılık faktörü arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir ($r=.739$). Bu durum Polatçı ve Cindiloğlu(2013)'nin bulgularıyla da örtüşmektedir. Ayrıca korelasyon katsayılarına bakıldığında en yüksek ilişki düzeyinin birey-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında olduğu söylenebilir. Buna göre; örgütüne uyum sağlayan bireyin örgütsel bağlılığının arttığı, örgütün norm ve değerlerine bağlı olacağı ve bireyin değerlerinin örgütün değerlerine bağlı olarak değişeceği bulgularla desteklenmiştir. Bireyin kendini örgütü ile yüksek düzeyde bağdaştırdığı takdirde duygusal bağlılık düzeyi de yüksek olmaktadır.

PO Fit faktörü ile Normatif bağlılık faktörü arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=.320$). Fakat zayıf bir ilişki bulunmasına karşın devam bağlılığı ile karşılaştırıldığında birey-örgüt uyumu ile ilişkisi oldukça yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç Türkmen (2010)'in bulgularıyla örtüşmektedir.

PO Fit faktörü ile Devamlı bağlılık faktörü arasında ise negatif yönlü zayıf bir ilişki mevcuttur ($r=-.114$). Yani en düşük korelasyon katsayısı, birey-örgüt uyumu ile devam bağlılığı arasında bulgulanmıştır. Ayrıca genel anlamda birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Ulutaş (2010), pozitif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bulmuştur. Bu durumda $H_{1.1}$ (Birey-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır) ve $H_{1.3}$ (Birey-örgüt uyumu ile normatif bağlılık ara-

sında pozitif bir ilişki vardır) hipotezleri kabul edilirken; $H_{1,2}$ (Birey-örgüt uyumu ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır) hipotezi reddedilir.

Ayrıca Cinsiyet ile tüm faktörler arasında pozitif yönlü ama oldukça zayıf (neredeyse sıfır) bir ilişki de mevcut olduğu söylenebilir.

Tablo 3. 11: Cinsiyete Göre Faktörlere Verilen Cevaplar

Faktörler	Öğretmenlerin Cinsiyeti	Ortalama	Standart Sapma
PO Fit	Bayan	3,3209	1,04505
	Bay	3,4467	1,13000
Duygusal Bağlılık	Bayan	3,4212	,92482
	Bay	3,5188	,99435
Devamlı Bağlılık	Bayan	2,8408	,75080
	Bay	2,9541	,78513
Normatif Bağlılık	Bayan	3,0149	,72843
	Bay	3,1855	,75289

Yukarıdaki tabloya baktığımızda, tüm faktörler için bay öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha olumlu cevaplar verdiği görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal bağlılık faktörüne vermiş oldukları cevaplar bu mesleği gerçekten severek yaptıklarını göstermektedir. Aynı zamanda çalıştıkları kurumun ilçede olmasının devamlı bağlılık faktöründe bir düşüşe sebep olduğu söylenebilir. Özellikle ulaşımın öğretmenleri zorlaması bu düşüşlerdeki en büyük sebeplerden biri olarak gösterilebilir. Çünkü il ve ilçe arasındaki bir saatlik mesafe öğretmenlerin en büyük şikâyet unsuru olmaktadır.

3.6.3. PO Fit ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Hiyerarşik Regresyonla Belirlenmesi

Araştırma modelinde de belirtildiği gibi, birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki ve etkileşim olduğu varsayılmaktadır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Korelasyon analizi

iki farklı değişen arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti ile ilgili bilgiler vermektedir. Fakat bu ilişki neden sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir ve hangi değişkenin diğerlerini ne oranda etkilediğini göstermemektedir. Bu yüzden korelasyon analizi sonucunda belirttiğimiz değişkenler arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda da cinsiyetin birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye etkisinin sorgulanması amaçlanmıştır.

Tablo 3. 12: Birey-Örgüt Uyumu için Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Medeni Durum	-,458 ,131	-,281 ,115	-,278 ,115	-,265 ,116	-,265 ,117	-,264 ,117
Yaş	-,172 ,061	-,169 ,053	-,164 ,053	-,174 ,055	-,173 ,055	-,174 ,055
Aylık Gelir	-,142 ,071	-,040 ,063	-,043 ,062	-,048 ,063	-,050 ,063	-,050 ,063
Örgütsel Bağlılık		,936 ,080	1,759 ,578	1,769 ,578	1,633 ,610	2,058 1,898
Örgütsel Bağlılık ²			-,134 ,093	-,136 ,093	-,143 ,094	-,212 ,308
Cinsiyet				,071 ,102	-,285 ,515	,124 1,801
ÖB X Cinsiyet					,113 ,160	-,162 1,172
ÖB ² X Cinsiyet						,045 ,189
R ²	,037	,271	,274	,275	,276	,276
R ² Değişim	,037	,234	,004	,001	,001	,000
Model F	5,454	39,457	32,060	26,764	22,984	20,073

Çalışmamızdaki 2. Hipotez olan; H₂: *Çalışanların cinsiyeti, birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilemektedir (moderating effects) ve birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterecektir.*” hipotezini test etmek amacıyla hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Model 1 de birey-örgüt uyumunun kontrol değişkenler üzerindeki et-

kisi regresyon analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra Model 2 de örgütsel bağlılık değişkeni analize dâhil edilmiştir. Ardından Model 3 te doğrusal ilişki olup olmadığını tespit etmek için örgütsel bağlılığın karesi eklenmiştir. Model 4 te ise moderatör değişken olarak kullanılan cinsiyet faktörü dâhil edilmiştir. Model 5 te Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet değişkenleri arasındaki ilişki hesaplanarak modele eklenmiştir. Son olarak Model 6 da Örgütsel Bağlılığın karesi ile Cinsiyet değişkenleri arasındaki ilişki hesaplanarak modele dâhil edilmiştir. Model 2 de Örgütsel Bağlılık ile birey-örgüt uyumu arasında önemli ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=.936$, $p=.00 < .05$). Ayrıca Örgütsel Bağlılığın regresyon denkleminde girilmesiyle R^2 deki değişimin oldukça yüksek olduğu görülmektedir ($\Delta R^2 = .234$). Ancak Model 4 te cinsiyet değişkeninin birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılığı etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=.071$, $p=.488 > .05$). Yani H_2 hipotezi reddedilmiştir.

3.6.4. PO Fit ve Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Görüşler Konusunda Yaş ve Kişisel Gelir Değişkenleri Arasındaki İlişki

H₃: Öğretmenlerin PO Fit ve Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₄: Öğretmenlerin PO Fit ve Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Kişisel gelire göre farklılık göstermektedir.

H₅: Öğretmenlerin PO Fit ve Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşler konusunda Yaş ve Kişisel Gelir birbirini etkilemektedir.

Bu hipotezleri test etmek için Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA) testi uygulanmıştır.

Tablo 3. 13: Birey-Örgüt Uyumu için Çok Değişkenli Varyans Analizi

Konular Arası Etkileşim Testi			
Değişken	Bağımlı Değişkenler	Tip III Ortalama Kare	Sig.
Yaş	PO Fit	2,255	.757
	Örgütsel Bağlılık	1,963	.207
Gelir	PO Fit	2,862	.496
	Örgütsel Bağlılık	2,351	.071
Yaş*Gelir	PO Fit	9,839	.766
	Örgütsel Bağlılık	1,868	.932

Yaş değişkenine göre baktığımızda H_3 hipotezi reddedilmektedir ($.757 > .05$ ve $.207 > .05$). Yani yaş değişkenine göre PO Fit ve Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşler farklılık göstermemektedir. Fakat örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırma sonuçlarına göre; bireylerin yaşları ilerledikçe eğitim alma imkânı ya da iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle örgütlerine karşı bağlılıkları artış göstermektedir.

Gelir değişkenine göre baktığımızda H_4 hipotezi reddedilmektedir ($.496 > .05$ ve $.071 > .05$). Yani gelir değişkenine göre PO Fit ve Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşler farklılık göstermemektedir. Yapılan araştırmalar bireylerin ücret düzeyinin örgütü terk etmesinde en önemli etkenlerden biri olduğunu göstermiştir. Fakat bu araştırmada öğretmenlerin kamu sektöründe çalışmasından kaynaklanan işten atılma ya da ücret kesintisi gibi düşüncelerin olmaması ve gelir seviyelerinin aşağı yukarı aynı olması nedeniyle (neredeyse tek tip bir fiyat uygulaması), öğretmenlerin bağlılık ve uyum konusundaki görüşlerinde farklılığa sebep olmamaktadır. Çünkü özel sektörde ücret için yoğun ve kıyasıya olan rekabet, kamu sektöründe ücretin sabit, belirli ve devamlı olarak ödenmesinden dolayı hem uyum hem de bağlılık için önemli bir faktör haline gelmemektedir.

Yaş ve gelir değişkenlerinin birbirini etkilemesi konusuna baktığımızda ise H_5 hipotezi reddedilmektedir ($.766 > .05$ ve $.932 > .05$). Buna göre yaş ve gelir değişkenleri birbirini etkilememektedir.

3.6.5. PO Fit ve Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Görüşlerle Medeni Durum Arasındaki İlişki

H₆: Öğretmenlerin PO Fit hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.

H₇: Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{7.1}: Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{7.2}: Öğretmenlerin Devamlı Bağlılık hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{7.3}: Öğretmenlerin Normatif Bağlılık hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 14: Birey-Örgüt Uyumu için Bağımsız Örnek t Testi

PO Fit	Ortalama	t Değeri	Sig.
Evli	3,4545	1,724	0,085
Bekâr	3,2649		
Örgütsel Bağlılık			
Evli	3,2054	2,304	0,022
Bekâr	3,0726		
Duygusal Bağlılık			
Evli	3,5476	2,192	0,029
Bekâr	3,3355		
Devamlı Bağlılık			
Evli	2,9030	0,067	0,947
Bekâr	2,8978		
Normatif Bağlılık			
Evli	3,1655	2,268	0,024
Bekâr	2,9956		

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre bakıldığında PO Fit değişkeni hakkında herhangi bir görüş farklılığının olmadığı söylenebilmektedir ($.085 > .05$). Yani H_6 hipotezi reddedilir. Ancak örgütsel bağlılık değişkeni hakkında farklı düşündükleri ifade edilebilir ($.022 < .05$). H_7 hipotezi kabul edilir. Her iki değişkende de evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirttikleri de söylenebilmektedir. Ayrıca Devamlı Bağlılık değişkeni hakkında herhangi bir görüş farklılığının olmadığı söylenebilmektedir ($.947 > .05$). Yani $H_{7.1}$ hipotezi reddedilir. Ancak Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık değişkenleri hakkında farklı düşündükleri ifade edilebilir ($.029 < .05$; $.024 < .05$). $H_{7.2}$ ve $H_{7.3}$ hipotezleri kabul edilir. Tüm değişkenlerimiz de evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirttikleri de söylenebilmektedir.

3.6.6. PO Fit ve Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Görüşler Konusunda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

H_8 : Öğretmenlerin PO Fit hakkındaki görüşleri Çalışma Sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H_9 : Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Çalışma Sürelerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{9.1}$: Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık hakkındaki görüşleri Çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{9.2}$: Öğretmenlerin Devamlı Bağlılık hakkındaki görüşleri Çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{9.3}$: Öğretmenlerin Normatif Bağlılık hakkındaki görüşleri Çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezlerimizi test etmek için one-way anova testi kullanılmıştır. Test uygulandıktan sonra ilk bakılacak olan “varyansların homojenliği” testi için levene testi uygulanmış ve elde edilen bulgulara göre her iki değişkenin de homojen varyanslılığına sahip olduğu görülmüştür ($.325 > .05$; $.724 > .05$).

Tablo 3. 14: Birey-Örgüt Uyumu için Tek Değişkenli Varyans Analizi

PO Fit	Ortalama	F Değeri	Sig.
1 yıl ve altı	3,4507	1,764	0,119
2-5 yıl	3,4071		
6-10 yıl	3,5438		
11-15 yıl	3,3333		
16-20 yıl	2,7727		
21 yıl ve üzeri	3,2661		
Örgütsel Bağlılık			
1 yıl ve altı	3,0727	1,553	0,172
2-5 yıl	3,1570		
6-10 yıl	3,3153		
11-15 yıl	3,2562		
16-20 yıl	3,2020		
21 yıl ve üzeri	3,2616		
Duygusal Bağlılık			
1 yıl ve altı	3,4112	2,475	0,032
2-5 yıl	3,5364		
6-10 yıl	3,7292		
11-15 yıl	3,4815		
16-20 yıl	2,8939		
21 yıl ve üzeri	3,4516		
Devamlı Bağlılık			
1 yıl ve altı	2,7598	4,714	0,000
2-5 yıl	2,8607		
6-10 yıl	2,9375		
11-15 yıl	3,1204		
16-20 yıl	3,4621		
21 yıl ve üzeri	3,1882		
Normatif Bağlılık			
1 yıl ve altı	3,0584	0,815	0,539
2-5 yıl	3,0738		
6-10 yıl	3,2792		
11-15 yıl	3,1667		
16-20 yıl	3,2500		
21 yıl ve üzeri	3,1452		

Öğretmenlerin çalışma sürelerine göre baktığımızda PO Fit değişkeni ve Örgütsel Bağlılık hakkında herhangi bir görüş farklılığının olmadığı söylenebilir (.119 > .05; .172 > .05). Yani H_8 ve H_9 hipotezleri reddedilir. Buna ek olarak PO Fit ve Örgütsel Bağlılık için en olumlu cevabı 6-10 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan öğretmenler vermektedir. Bunun nedeni öğretmenlikteki en verimli yılların 6. ve 10. yıllar arasında olmasıdır. Bu yıllarda öğretmenler kurumlarına daha bağlıdır. Uyum konusunda ise en az sorun yaşadıkları yıllardır.

Normatif Bağlılık hakkında herhangi bir görüş farklılığının olmadığı elde edilen sonuçlardan görülmektedir (.539 > .05). Yani $H_{9,3}$ hipotezi reddedilir. Buna karşın Duygusal Bağlılık ve Devamlı Bağlılık hakkında görüş farklılıkları olduğu ortaya çıkmaktadır (.032 < .05; .000 < .05). Yani $H_{9,1}$ ve $H_{9,2}$ hipotezleri kabul edilir. Duygusal bağlılıkta 16-20 yıldır çalışanlar ile 2-5 yıldır ve 6-10 yıldır çalışan öğretmenler arasında (-.64249, -.83523) farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Devamlı bağlılıkta ise bağlılıkta 16-20 yıldır çalışanlar ile 1 yıl altı ve 2-5 yıldır çalışan öğretmenler arasında (.70232, .60147) farklılık olduğu görülmektedir.

3.6.7. PO Fit ve Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Görüşler Konusunda Eğitim Durumları Arasındaki İlişki

H_{10} : Öğretmenlerin PO Fit hakkındaki görüşleri Eğitim Durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{11} : Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Eğitim Durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{11,1}$: Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık hakkındaki görüşleri Eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{11,2}$: Öğretmenlerin Devamlı Bağlılık hakkındaki görüşleri Eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

$H_{11,3}$: Öğretmenlerin Normatif Bağlılık hakkındaki görüşleri Eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezlerimizi test etmek için one-way anova testi uygulanmıştır. Test uygulandıktan sonra ilk bakılacak olan “varyansların homojenliği” testi için levene testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlara göre her iki değişkenin de homojen varyanslılığına sahip olduğu tespit edilmiştir ($.638 > .05$; $.131 > .05$).

Tablo 3. 15: Birey-Örgüt Uyumu için Tek Değişkenli Varyans Analizi

PO Fit	Ortalama	F Değeri	Sig.
Lise	3,1842	0,510	0,676
Üniversite	3,4247		
Lisansüstü	3,3214		
Örgütsel Bağlılık			
Lise	3,2188	0,456	0,713
Üniversite	3,1522		
Lisansüstü	3,1161		
Duygusal Bağlılık			
Lise	3,2639	0,996	0,394
Üniversite	3,4642		
Lisansüstü	3,6458		
Devamlı Bağlılık			
Lise	3,1236	3,003	0,030
Üniversite	2,8966		
Lisansüstü	2,6905		
Normatif Bağlılık			
Lise	3,2690	0,821	0,483
Üniversite	3,1004		
Lisansüstü	3,0119		

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre baktığımızda, PO Fit değişkeni ve Örgütsel Bağlılık hakkında herhangi bir görüş farklılığının olmadığı söylenebilir ($.676 > .05$; $.713 > .05$). Yani H_{10} ve H_{11} hipotezleri reddedilir. Buna ek olarak PO Fit' e en olumlu cevabı üniversite mezunu öğretmenler vermektedir. Örgütsel Bağlılık 'ta ise en olumlu cevabı lise mezunu öğretmenlerin verdiği görülmektedir. Eğitim derecesi arttıkça uyum konusundaki görüşler daha olumlu olmaktadır. Bağlılıkta ise bu durum tam terstir. Yani eğitim derecesi azaldıkça daha fazla uyum sağlanabilmektedir. Aslında bunun sebebi lise mezunu öğretmenlerin yaşlarının ileri olduğu için kendilerini kurumuna karşı daha bağlı hissediyor olmalarıdır. Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık hakkında herhangi bir görüş farklılığının olmadığı görülmektedir ($.676 > .05$; $.394 > .05$; $.483 > .05$). Yani $H_{11.1}$ ve $H_{11.3}$ hipotezleri reddedilir. Buna karşın Devamlı Bağlılık hakkında görüş farklılıkları olduğu ortaya çıkmaktadır ($.030 < .05$). Yani $H_{11.2}$ hipotezi kabul edilir. Devamlı bağlılıkta lise mezunu öğretmenler ile lisesüstü öğretmenler arasında ($.41771$) farklılık olduğu tespit edilmiştir.

3.7. Araştırmada Elde Edilen Sonuçlar

Tablo 3. 17: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez Numarası	Hipotez	Kabul/Red
H ₁	Çalışanların birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1.1}	Birey-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1.2}	Birey-örgüt uyumu ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H _{1.3}	Birey-örgüt uyumu ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₂	Çalışanların cinsiyeti, birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilemektedir ve birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterecektir.	RED
H ₃	Öğretmenlerin PO Fit ve Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Yaşa göre farklılık göstermektedir.	RED
H ₄	Öğretmenlerin PO Fit ve Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Kişisel gelire göre farklılık göstermektedir.	RED
H ₅	Öğretmenlerin PO Fit ve Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşler konusunda Yaş ve Kişisel Gelir birbirini etkilemektedir.	RED
H ₆	Öğretmenlerin PO Fit hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.	RED
H ₇	Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H _{7.1}	Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir	RED
H _{7.2}	Öğretmenlerin Devamlı Bağlılık hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H _{7.3}	Öğretmenlerin Normatif Bağlılık hakkındaki görüşleri Medeni Duruma göre farklılık göstermektedir.	KABUL

H₈	Öğretmenlerin PO Fit hakkındaki görüşleri Çalışma Sürelerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H₉	Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Çalışma Sürelerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H_{9,1}	Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık hakkındaki görüşleri Çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H_{9,2}	Öğretmenlerin Devamlı Bağlılık hakkındaki görüşleri Çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H_{9,3}	Öğretmenlerin Normatif Bağlılık hakkındaki görüşleri Çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H₁₀	Öğretmenlerin PO Fit hakkındaki görüşleri Eğitim Durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H₁₁	Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık hakkındaki görüşleri Eğitim Durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H_{11,1}	Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık hakkındaki görüşleri Eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H_{11,2}	Öğretmenlerin Devamlı Bağlılık hakkındaki görüşleri Eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H_{11,3}	Öğretmenlerin Normatif Bağlılık hakkındaki görüşleri Eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmayla birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide cinsiyetin rolünün ne olduğunun saptanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda da ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere yönelik anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde; birey ve örgüt kavramlarının tanımı, birey-örgüt uyumunun tanımı ve önemi, birey-örgüt uyumunun türleri, birey-örgüt uyumu kuramları, birey-örgüt uyumu sürecinin nasıl oluştuğu, birey-örgüt uyumunu etkileyen faktörler ve birey-örgüt uyumunun sonuçlarına değinilmiştir. Özellikle bireyin örgütle uyum sağlamasının birçok durum üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bunlardan biri de örgütsel bağlılıktır. Birçok araştırma birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu etkinin hangi yönde olduğunu saptamıştır. Ayıca yazında bu iki değişken üzerinde cinsiyet faktörünün etkili olup olmadığını araştıran çalışmaya yer verilmediği görülmüştür. Bunlardan dolayı bu çalışmada birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide cinsiyetin rolü ele alınmıştır.

Bireyin değerleri ve örgütün değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanan birey-örgüt uyumu, araştırmada tek boyut olarak ele alınarak değerler üzerinde yoğunlaşmıştır. Chatman (1989), Q'Reilly (1991), Cable ve Judge (1996) ve Kristof (1996) yaptıkları araştırmada birey-örgüt uyumuna değerler boyutu açısından yaklaşmışlardır. Değerler konusunda önemli çalışmaları olan Schwartz Değerler Teorisi'nde, insan yaşamında yol gösterici ilkeler olarak hizmet veren, önemi değişen, karşı duruma bağlı olan ve bireyin ulaşmak istediği hedefler olarak değeri tanımlamaktadır. Çalışmamızda bireysel değerler ve örgütsel değerlerin uyumlaşması olarak ele alınan birey örgüt uyumu, hem bireysel hem de örgütsel değerlerin neler olduğuna dair bilgileri yazın kısmında belirgin bir şekilde verilmiştir. Yapılan kapsamlı yazın taraması sonucunda birey-örgüt uyumu türlerinden bütünleştirici uyum (Benzerlik-Supplementary Fit) çalışmamızı daha çok yansıtmaktadır. Çünkü bu yapılanmada en çok kullanılan benzerlik, bireyin ve örgütün değerleri arasındaki uyum olmaktadır. Birey-örgüt uyumu süreci genel olarak insan kaynaklarının işgören seçimi ve örgütsel sosyalizasyon olarak iki kısma ayrılrsa da araştırma grubu öğretmenler

olduğu için işgören seçimi insan kaynakları tarafından değil de doğrudan merkezi bir sınav (KPSS) ile olmaktadır. Daha önceki dönemlerde sadece puan yeterli olduğu takdirde öğretmen olunarak eğitime başlayan bu meslek grubu son zamanlarda yapılan değişiklikler ile ayrıca mülakatlara tabi tutulmaktadır. Bu mülakatlar hem eğitim-öğretimin verimliliği hem de öğretmenlerin kendini geliştirebilmesi açısından önem kazanmaktadır. Kendini ifade etme yetisine sahip olmayan bireyler bu halde mesleğe atanamamaktadır. Bu da eğitim-öğretimin kalitesinde bir yükselişe sebep olmaktadır. Günümüz eğitim sistemi, öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri açısından seminerler, kurslar ya da gerekli olan diğer teşvik programlarını sunmaktadır. İşte burada sosyalizasyon süreci başlamaktadır. İlk ataması yapılan öğretmen en az bir yıl çalıştıktan sonra performans değerlemeye tabi tutulmaktadır. Bu değerlendirme de müfettiş, okul müdürü ve danışman öğretmen tarafından ilk dönem bir, ikinci dönem iki kez yapılmaktadır. Bu üç değerlendirmenin belirli yüzdeleri alındıktan sonra toplamda en az 50 puan alanlar başarılı sayılmakta, aksi takdirde öğretmenlik unvanını kaybetmektedir. Burada başarılı olanlar yazılı ve sözlü sınava tabi tutulmaktadır. Her iki sınavın ortalamasının en az 60 olmasıyla da adaylığı kalkmaktadır. Yapılan çalışmalarda belirttiği gibi, bu süreç boyunca birey-örgüt uyumunun bir aşaması olan sosyalizasyon sürecinin şu amaçları gerçekleştirmiş olmaktadır; (1) işin gereklerini öğrenmek, (2) bireylerarası ilişkilerin sağlıklı yürütülmesini sağlamak, (3) örgüt içinde bulunan güç odaklarını tanımak, (4) örgütün ortak dilini öğrenmek (5) örgütün hedeflerini ve tarihini öğrenmek.

İkinci bölümde; örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve örgütsel bağlılığı sağlayan koşullara değinilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına genel olarak; örgütün değer ve hedeflerine inanç ve bunların benimsenmesi, örgüt adına çaba göstermede istekli olma, örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik şiddetli arzu şeklinde üç temel bileşen etrafında yoğunlaşmıştır. Yerli ve yabancı birçok araştırmaya çeşitli değişkenlerle konu olan örgütsel bağlılık çalışmada üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık (affective commitment), bireylerin örgütün değer ve amaçlarına karşı geliştirdiği güçlü ve pozitif tutumlar bütünü; devam bağlılığı (continuance

commitment), bireylere yapılan yatırımların büyüklüğü ve fonksiyonu ile istihdam olanaklarının düzeyinin belirlenmesini; normatif bağlılık, örgüte girdikten sonraki sosyalizasyon deneyimlerini ifade etmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide cinsiyetin rolünü incelemek amacıyla Kayseri-Bünyan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapmakta olan öğretmenlere anket uygulaması yapılmıştır.

Yapılan çalışmaya ait demografik özellikleri ile ilgili sonuçlar genel olarak şunlardır: 39 eğitim kurumunda görev yapmakta olan öğretmenlerden 201'i (%46.6) bayan, 230'u (%53.4) baydır. Bu bay ve bayanlardan 312'si (%72.4) lisans mezunu, 192'si (%44.5) 24 ile 32 yaş aralığında, 280'i (%65) evli, 278'inin (%64.5) aylık geliri 2001-3000 arasında değişmekte ve 183'ü (%42.5) 2 ile 5 yıl arasında toplam bir çalışma süresine sahiptir.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda, birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti belirlenmiştir. Buna göre; birey-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki mevcuttur ($r=.739$). Yani birey-örgüt uyumu yüksek olan öğretmenlerin kurumlarıyla özdeşleştiği, kurumlarında olmaktan mutluluk duydukları ve kurumla arasında duygusal bir bağ olduğu söylenebilmektedir. Birey örgütüyle ne kadar çok uyum içinde olursa bağlılık düzeyi de o kadar artış göstermektedir. Bu durumda uyum düzeyi yüksek olan öğretmen, kurumun hedef ve değerlerini daha çok benimsemekte, daha çok ek sorumluluklar almak istemekte ve kurumuna karşı daha olumlu tutumlar sergilemektedir. Birey-örgüt uyumu ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=.320$). Yani öğretmenin kurumuna olan uyumu artarsa normatif bağlılığı çok az artar. Bunun sebebi de, öğretmenlik mesleğine başlamanın direkt olarak merkezi bir sınav sisteminden kaynaklanması ve normatif bağlılığı etkileyen unsurların (sadakat, aile etkisi, eş-dost ricası ile işe alınma gibi) öğretmenlere neredeyse hiçbir tesirinin olmamasıdır. Bu durum, çalışmanın yeni milli eğitim mevzuatından önce işe başlayan öğretmenlere yapılmasından kaynaklanmaktadır. Türkmen(2010) yaptığı çalış-

mada birey-örgüt uyumu ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki saptamıştır ($r=.508$). McDonald (1993) birey-örgüt değer uyumu ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki ve birey-örgüt değer uyumu ile normatif bağlılık arasında da pozitif bir ilişki bulmuştur. Mitchell 'in (2006) yaptığı çalışma sonucu da McDonald (1993)'in sonucu ile örtüşmüştür. Yapılan araştırma her iki çalışmanın analiz sonuçları ile tutarlı çıkmıştır. Birey-örgüt uyumu ile devam bağlılığı arasında ise negatif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-.114$). Bu sonuç Porter vd. (1974) ve Rhaney (1998)'in bulgularıyla örtüşmektedir. Yine Mitchell (2006)'in çalışmasına göre birey-örgüt uyumu ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuçta araştırmadan elde edilen bulgularla aynı doğrultudadır. Üç bağlılık türü göz önüne alındığında, kurumuna karşı uyum düzeyi artan öğretmenin en fazla duygusal bağlılığında artışa sebep olmaktadır. Bu sebeple uyum düzeyi artan bireyin kurumunda kendi isteğiyle kalma arzusunda da artış olmaktadır. Bu durumda öğretmenin sadece ihtiyacı olduğu için kurumda kalmadığını göstererek, devam bağlılığının uyum ile arasındaki negatif yönlü ilişkiye dikkat çekmektedir. Böylece H_{11} ve H_{12} hipotezleri kabul edilirken; H_{13} hipotezi reddedilir.

Ayrıca Cinsiyet ile tüm faktörler arasında pozitif yönlü ama oldukça zayıf (neredeyse sıfır) bir ilişkinin de mevcut olduğu söylenebilir. Kurşunoğlu vd. (2010)'nin çalışmasına göre, cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin duygusal ve devam bağlılıklarında anlamlı bir farklılık görülmezken; normatif bağlılıklarında fark görülmüştür. Kurşunoğlu vd.'nin çalışmasında, erkek öğretmenlerin normatif bağlılıkları bayan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda fikir birliği sağlanamamıştır. Kimi görüşe göre bayanlar aile içi rollerine öncelik tanımasından dolayı kurumlarını ikinci plana atabilmektedir. Erkek öğretmenler ataerkil bir toplum yapısından dolayı evi geçindirme gibi sorumlulukların baskısıyla mesleklerine daha bağlı olabilmektedir. Ayrıca Sezgin (2006)'in çalışmasına göre, öğretmenlerin birey-örgüt uyumu algıları cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılaşmamıştır.

Çalışmamızdaki 2. Hipotezimiz olan; " H_2 : Çalışanların cinsiyeti, birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilemektedir (moderating effects) ve

birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterecektir.” hipotezini test etmek amacıyla hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda da hipotezimiz reddedilmiştir. Yani birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi cinsiyet faktörü etkilememektedir. Bu durum öğretmenlere mesleğin getirmiş olduğu kuralların ve sorumlulukların eşit olması, mesleği icra ederken şartların her iki taraf içinde aynı olmasından kaynaklanabilmektedir. Ayrıca erkek öğretmende bayan öğretmende bu mesleği yapmak için aynı donanımlara sahiptir. İlçe sınırları içerisindeki öğretmenlerin aynı koşullar altında mesleklerini sürdürmeleri de cinsiyetin etkisiz bir faktör olduğunu göstermektedir. Buna ilaveten öğretmenliğin fiziksel bir işgücü değil de hizmet sektörüne dayalı olması da cinsiyet açısından farklılaşmayı önlemektedir. Birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolünü araştırmaya yönelik olarak literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu çalışmanın literatüre büyük katkısının olacağı düşünülmektedir.

Araştırma dar bir örneklem üzerinde gerçekleştiği için genelleme yapılması zordur. Sadece kamu kurumunda yapılmış olması ve bu kurumunda eğitim alanında olmasından dolayı diğer sektörlerde geçerliliği kabul görmeyebilir. Bu sebeplerle araştırmanın daha geniş bir örneklem üzerinde, farklı alandaki bir kamu kurumunda ya da özel sektörde tekrarlanmasının faydalı olacağı kanısına varılmaktadır.

Bu araştırma birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki ilişkide cinsiyetin rolünü araştırmaya yönelik olarak yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda, birey-örgüt uyumunun örgütsel davranışın diğer değişkenleri (örgütsel adalet, örgütsel güven, verimlilik gibi) ile aracı değişken olarak demografik faktörler (gelir, yaş gibi) eklenerek aralarındaki ilişki incelenebilir. Ayrıca farklı sektörlerde araştırmanın yapılması daha kapsamlı bilgiler verebilir. Özellikle özel sektör bu araştırma için çok yararlı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Zafer A.; “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 7, S. 1, 2006, s. 1-14
- ADKINS, Cherly L.; RAVLIN, Elizabeth C.; MEGLINO, Bruce M.; “Value Congruence between Co-Workers and its Relationship to Work Outcomes”, *Group Organization Management*, Vol. 21, No. 4, December 1996, pp. 439-460
- AHMADİ, Seyed Ali Akbar; MOHAMMADPOUR, Behrooz; RAJABI, Mahjoubeh; BAGHBANİ, Forouz; “Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment”, *International Journal of Information Technology and Management Studies*, Vol. 1, Issue 1, January 2014, s. 33-43
- AKAR, Cüneyt; YILDIRIM, Y. Tansoy; “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 10, S. 2, 2008, s. 97-113
- AKBAŞ, Türkmen T.; “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 9, S. 1, 2011, s. 55-81
- ALLEN, Natalia J.; MEYER, John P.; “The Measurement and Antecedens of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, V. 63, N. 1, March 1990, pp. 1-18
- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P.; “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?”, *Journal of Business Research*, N. 26, 1993, pp. 49-61
- ALNIAÇIK, Esra; ALNIAÇIK, Ümit; ERAT, Serhat; AKÇİN, Kültigin; “Does Person-Organization Fit Moderate The Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?”, *Procedia-Scial and Behavioral Sciences*, S. 99, 2013, pp. 274-281

- AMBROSE, Maureen L.; ARNAUD, Anke; SCHMİNKE, Marshall; “Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes”, *Journal of Business Ethics*, No. 77, 2008, pp. 323-333
- ARAZA, Aylin; ASLAN, Gonca; BULUT, Çağrı; “Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması”, *Journal of Yaşar University*, C. 8, S. 32, 2013, s. 5556-5582
- ARSLAN, Ramazan; EFE, Dilek; AYDIN, Erhan; “Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 5, S. 3, 2013, s. 169-180
- ARSLAN, Hakan; ÖNCE, Merve; “Yerel Yönetimlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir İnceleme: Çankırı Belediyesi Örneği”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, C. 3, S. 3, 2014, 571-587
- ARSLAN, Ramazan; DEMİRCİ, Kübra; “Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 43, Ocak 2015, s. 24-38
- AYAN, Murat; AŞKIN, Suat; ARSLAN, Songül; “Çalışanların örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma”, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 7-8 Kasım 2014, Kayseri, s. 393-415
- BALAY, Refik; “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 32, S. 1, 1999, s. 237-246
- BALAY, Refik; “Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, C. 12, S. 4, Güz 2012, s. 2461-2486
- BALAY, Refik; *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, 2.bs., Ankara 2014
- BALCI, Ali; BALTACI, Ali; FİDAN, Tuncer; CERECİ, Caner; ACAR, Uğur; “Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel vatandaşlıkla İlişkisi”, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, C. 2, S. 2, Aralık 2012, s. 47-74
- BAŞARAN, İbrahim Ethem; *Örgütsel Davranış*, 3.bs., Ankara 2000

- BAYDOĞAN, Erkan; “Kariyer Yönetimi”, *Eğitim Dergisi*, S. 16, Ağustos 2007, s. 1-13
- BAYRAM, Levent; “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, S. 59, Ekim-Aralık 2005, s. 125-139
- BAYSAL, Ayşe Can; “Birey-Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 14, S. 1, 1985, s. 63-83
- BAYSAL, Ayşe C. ve PAKSOY, Mahmut; “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 28, S. 1, Nisan 1999, s. 7-15
- BİNGÖL, Dursun; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 1998
- BİRKÖK, Mehmet C.; “Sosyal Rol ve İşbölümü”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.1, S.1, 2004, s.1-10
- BOLAT, Oya İ.; BOLAT, Tamer; “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 11, S. 19, Haziran 2008, s. 75-94
- BOWEN, David E.; LEDFORD, Gerald E.; NATHAN, Barry R.; “Hiring for the Organization, not the Job”, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 4, November 1991, pp. 35-51
- BOYLU, Yasin; PELİT, Elbeyi; GÜÇER, Evran; “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, C. 44, S. 511, 2007, s. 55-74
- BUDAK, Gönül; ALDEMİR, Ceyhan; ATAOL, Alpay; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.bs., 2004
- BULUÇ, Bekir; “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C. 15, S. 57, 2009, s. 5-34

- BULUTLAR, Füsün; ÖZ, Ela Ü.; “Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 12, S. 2, Nisan 2010, s. 75-88
- CABLE, Daniel M. and JUDGE, Timothy A.; “Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, No. 3, September 1996, pp. 294-311
- CABLE, Daniel M.; EDWARDS, Jeffrey R.; “Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, 2004, pp. 822-834
- CHATMAN, Jennifer A.; “Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit”, *Academy of Management Review*, Vol 14, No. 3, 1989, s. 333-349
- CHATMAN, Jennifer A.; WONG, Elaine M.; JOYCE, Caneel; *When Do People Make the Place? Considering the Interactionist Foundations of the Attraction-Selection-Attrition Model*, In B. Smith(Ed.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*, A Festschriftto Benjamin Schneider, Erlbaum, Mahwah, USA, 2008
- COOK, John; WALL, Toby; “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment”, *Journal of Occupational Psychology*, No. 53, 1980, pp. 39-52
- COOMAN, Rein De; GIETER, Sara De; PEPERMANS, R.; HERMANS, S.; BOIS, C. Du; CAERS, R.; JEGERS, M.; “Person-Organization Fit: Testing Socialization and Attraction-Selection-Attrition Hypotheses”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74, No. 1, February 2009, pp. 102-107
- ÇAĞLAR, Çağlar; “Okulların Değişime Açıklık Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 6, S. 15, Aralık 2013, s. 119-150

- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya G.; “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 6, S. 2, 2005, s. 23-39
- ÇERİK, Şule; BOZKURT, Serdar; “Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Çabalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 35, Ocak-Temmuz 2010, s. 77-97
- ÇOLAKOĞLU, Ülker; AYYILDIZ, Tuğrul; CENGİZ, Serhat; “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları”, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, C. 20, S. 1, Bahar 2009, s. 77-89
- ÇÖL, Güner; GÜL, Hasan; “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 19, S. 1, Nisan 2005, s. 291-306
- ÇÖL, Güner; “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 6, S. 2, Sıra 9, No 233, 2004
- ÇÖLLÜ, Fazıl E.; SUMMAK, M. Erhan; “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya’da Bulunan Mali Müşavirler Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, C. 13, S. 1-2, 2010, s. 273-287
- ÇUBUKÇU, Kemal; TARAKÇIOĞLU, Serdar; “Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 2, S. 4, 2010, s. 57-78
- DARNOLD, Todd C.; *Perceived Person-Organization Fit: Moving Beyond Correspondence –Based Explanations*, (Thesis Supervisor: Professor Amy L.Kristof Brown), Of a Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Philosophy Degree in Business Administration in the Graduate College of the University of Iowa, December 2008
- DEMİREL, Yavuz; “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 8, S. 15, Bahar 2009, s. 115-132

- DEMİR KOL, Ahmet Y.; “Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma”, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, C. 4, S. 1, Nisan 2014, s. 1-15
- DERELİ, Beliz; “Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 4, S. 7, Bahar 2005/1, s. 59-81
- DESSLER, Gary; *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century*, Edition 2, USA 2001
- DOĞAN, Selen; KILIÇ, Selçuk; “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 29, Temmuz-Aralık 2007, s. 37-61
- EFİL, İsmail; *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 11.bs., Bursa 2010
- EREN, Erol; *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13.bs., İstanbul 2012
- ERGÜN, Ercan; TAŞGİT, Yunus Emre; “Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 31, Aralık 2011, s. 97-112
- ERKMAN, Turhan; ŞAHİNOĞLU, Fatih; “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları ile Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, C. XXXIII, S. II, 2012, s. 267-294
- ERTÜRK, Mümin; *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul 2013
- ESATOĞLU, Ezel A.; AĞIRBAŞ, İsmail; AKBULUT, Yasemin; ÇELİK, Yusuf; “Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama”, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 37, S. 4, 2004, s. 133-146
- FINDIKÇI, İlhami; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.bs., İstanbul 2009
- FOGARTY, Timothy J.; “Organizational Socialization in Accounting Firms: A Theoretical Framework and Agenda for Future Research”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 2, February 1992, pp. 129-149

- GENÇ, Nurullah; *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*, 3.bs., Ankara 2007
- GÜL, Hasan; “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış*, C. 2, S. 1, 2002, s. 37-56
- GÜNDOĞAN, Tamer; *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkezi Bankası Uygulaması*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Halil B. Arslan), Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TC Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Eylül 2009, s. 28
- GÜRBÜZ, Sait; AYHAN, Özgür; SERT, Mahmut; “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *İş ve İnsan Dergisi*, C. 1, S. 1, Kasım 2014, s. 3-20
- GÜRÜZ, Demet; YAYLACI, Gaye Özdemir; *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul 2004
- GÜRÜZ, Demet; GÜREL, Emet; *Yönetim ve Organizasyon*, 2.bs., Ankara 2009
- HOFFMAN, Brian J.; WOEHR, David J.; “A Quantitative Review of the Relationship between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, No. 68, 2006, pp. 389-399
- HÜSEYİNKLİOĞLU, Buket; *Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*, (Danışman: Prof. Dr. Ünal Ay), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2010
- IRAK, Doruk Uysal; “İş Yerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal yaklaşımlar ve Örgüt Psikolojisindeki Yeri”, *Türk Psikoloji Yazıları*, C. 15, S. 30, Aralık 2012, s. 12-22
- IŞIK, Oğuz; UĞURLUOĞLU, Özgür; AKBOLAT, Mahmut; “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 13, S. 2, 2012, s. 254-265
- IZGAR, Hüseyin; “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık”, *S. Ü. Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 25, 2008, s. 317-334

- İÇERLİ, Leyla; “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 5, S. 1, 2010, s. 67-92
- İLERİ, Hüseyin; KARAMAN, Abdullah; ENGİZ, Gülsüm; “Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, C. 12, S. 1-2, 2009, s. 78-96
- İNCE, Mehmet; GÜL, Hasan; *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, 1.bs., Ankara 2005
- İPÇİOĞLU, İsa; UYSAL, Gürhan; “İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz”, *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 11, S. 3, 2009, 131-148
- İYİGÜN, Öykü N.; “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 11, S. 21, Bahar 2012/1, s. 49-64
- Jİ-Lİ, “The Interactions Between Person-Organization Fit and Leadership Styles in Asian Firms, an Empirical Testing”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 3, 2006, pp. 1689-1706
- KANTER, Rosabeth M.; “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, S. 35, August 1968, s. 499-517
- KARA, Hakan; *Yönetmel ve Örgütsel Değerler*, Eylül 2011
- KARACAOĞLU, Korhan; GÜNEY, Y. Soner; “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği”, *Öneri Dergisi*, C. 9, S. 34, Temmuz 2010, s. 137-153
- KARAHAN, Atila; “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. X, S. 1, Haziran 2008, s. 145-162

- KARATAŞ, Süleyman; GÜLEŞ, Hatice; “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 3, S. 2, 2010, s. 74-89
- KAVACIK, Mustafa; BALTACI, Furkan; YILDIZ, Ali; “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 5, S. 3, 2013, s. 73-85
- KARCIOĞLU, Fatih; TÜRKER, Erkan; “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 24, S. 2, 2010, s. 121-140
- KILIÇ, Kemal Can; “Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 19, S. 1, 2010, s. 20-35
- KOÇ, Hakan; “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 8, S. 28, Bahar 2009, s. 200-211
- KOÇEL, Tamer; *İşletme Yöneticiliği*, 14.bs., İstanbul 2013
- KÖK, Sabahat B.; “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 20, S. 1, Nisan 2006, s. 291-310
- KÖK, Sabahat B.; ÖZCAN, Betül; “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 7, S. 2, 2012, s. 113-129
- KRİSTOF, Amy L.; “Person-organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications”, *Personnel Psychology*, Vol 49,S. 1, 1996, s. 1-49

- KRISTOF-BROWN, Amy L.; ZIMMERMAN, Ryan M.; 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*, Vol. 58, 2005, pp. 281-342
- KURŞUNOĞLU, Aydan; BAKAY, Emin; TANRIÖĞEN, Abdurrahman; “İlköğre-
tim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 28, Temmuz 2010/II, s. 101-115
- KÜÇÜKÖZKAN, Yasemin; “Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hasta-
nelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Aka-
demik Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 1, S. 1, Güz 2015, s. 14-37
- LAUVER, Kristy J.; KRISTOF-BROWN, Amy; “Distinguishing between
Employees’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”, *Journal
of Vocational Behavior*, Vol. 59, No. 3, December 2001, 454-470
- LOUIS, Meryl R.; “Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in
Entering Unfamiliar Organizational Setting”, *Administrative Science
Quarterly*, Vol. 25, No. 2, Jun. 1980, pp. 226-251
- MADEN, Ceyda; AYDIN, Gaye K.; “Örgütlerdeki Çalışma Gruplarında Demografik
Çeşitlilik, Değer Uyumsuzluğu ve Duygusal Zekâ Seviyesi: Çatışmalar Neden
Doğar, Nasıl Çözülebilir?”, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı,
Mayıs 2010, s. 577-584
- MCDONALD, Paul R., *Individual-Organizational Value Congruence:
Operationalization and Consequents*, Doctoral Dissertation, University of
Western Ontario, London, Canada, 1993
- MEGLİNO, Buruce M.; RAVLIN, Elizabeth C.; “Individual Values in
Organizations: Concepts, Controversies and Research, *Journal of Management*,
Vol.24, No. 3, pp. 351-389
- MEMDUHOĞLU, Hasan Basri; “Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde
Örgütsel Sosyalleşme Süreci”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Der-
gisi*, C. 5, S. 2, Aralık 2008, s. 137-153

- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, V. 1, N. 1, 1991, s. 61-89
- MEYER, John P.; HECHT, Tracy D.; GILL, Harjinder; TOPLONYTSKY, Laryssa; “Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment Under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 7, No. 3, June 2010, pp. 458-473
- MILTON, Rokeach; *The Nature of Human Values*, 1973, New York: Free Press
- MITCHELL, Terence R.; LARSON, James R.; *People in Organizations: Introduction to Organizational Behavior*, Edition 3, September 1987
- MITCHELL, Melinda J.; *Person-Organization Fit, Organizational Commitment, and Intent to Leave Among Nursing Leaders*, Nova Southeastern University, UMI Microform, 2006
- NETEMEYER, Richard G.; BOLES, James S.; McKEE, Darly O.; McMURRIAN, Robert; “An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context”, *Journal of Marketing*, Vol 61, July 1997, s. 85-98
- O'REILLY III, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David F.; “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, September 1991, pp. 487-516
- ÖRÜCÜ, Edip; TEKER, Said K.; “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, S. 24, 2014, s. 73-90
- ÖZCAN, Hüseyin U.; “Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme ile İlişkisi”, *Türk Psikoloji Yazıları*, C. 15, S. 29, Haziran 2012, s. 25-39

- ÖZDAMAR, Kazım; *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir 2003, Kaan Kitabevi
- ÖZDEMİR, Servet; SEZGİN, Ferudun; “Öğretmen Adaylarının Bireysel ve Örgütsel Değerleri ile Öğrencilerde Görmek İstedikleri Değerlere İlişkin Önem Sırası Algıları”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 4, S. 2, 2011, s. 1-21
- ÖZKALP, Enver; KIREL, Çiğdem; *Örgütsel Davranış*, 6.bs., İstanbul 2010
- ÖZKAYA, Meltem O.; KOCAKOÇ, İpek D.; KARAA, Emre; “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, C. 13, S. 2, 2006, s. 77-96
- ÖZLER, Derya E.; ATALAY, Ceren G.; ŞAHİN, Meltem D.; “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 22, Aralık 2008
- ÖZUTKU, Hatice; “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 37, S. 2, 2008, s. 79-97
- PAPAVERO, Elena M.; *Assessing the Relationships Between Person-Organization Fit, Moral Philosophy, and the Motivation to Lead*, Submitted to Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Psychology in Partial Fullfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Prescott Valley, Arizona, January 2009
- PEKDEMİR, Işıl; KOÇOĞLU, Merve; GÜRKAN, Güney Ç.; “Birey-Örgüt Uyumu-nun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteginin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E.Yönetim Dergisi*, C.24, S.75, Aralık 2013, s. 84-104
- PELİT, Elbeyi; KILIÇ, İbrahim; “Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 4, S. 2, 2012, s. 122-140
- PIASENTİN, Kelly A.; CHAPMAN, Derek S.; “Perceived Similarity and Complementarity As Predictors of Subjective Person-Organization Fit”,

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No. 80, 2007, pp. 341-354
- POLATÇI, Sema; CİNDİLOĞLU, Mihriban; “Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B Dergisi*, Cilt 18, S. 3, 2013, s. 299-318
- RANDALL, Donna M.; “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, Jul. 1987, pp. 460-471
- ROBBINS, Stephan P.; JUDGE, Timothy A.; “Örgütsel Davranış”, çev. edt. İnci Erdem, 14.bs., Nisan 2013
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TÜZ, Melek; *Örgütsel Psikoloji*, 3.bs., 2001, s. 19-20
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; *İnsan Kaynakları Yönetimi(Uygulama Örnekleriyle)*, 7.bs., İstanbul 2008
- SAĞNAK, Mesut; “Value Congruence and Results in Organizations”, *Educational Administration in Theory&Practice*, No. 37, Winter 2004, s. 72-95
- SARAÇ, Mehlika; MEYDAN, Bilçin; “Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Düzeydeki Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Boylamsal Bir Çalışma”, *Sakarya Üniversitesi 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 15-16 Kasım 2013, Sakarya, s. 210-214
- SALDAMLI, Asım; *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Ankara 2009
- SCHWARTZ, Shalom H.; “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48, No. 1,1999, s. 23-47
- SEKİGUCHİ, Tomoki; “Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature”, *Osaka Keidai Ronshu*, Vol. 54, No. 6, March 2004, pp. 179-196

- SENCAN, Nazlı; YEGENOĞLU, Selen; AYDINTAN, Belgin; “Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları”, *Marmara Pharmaceutial Journal*, S. 17, 2013, s. 104-112
- SERİN, Mehmet K.; BULUÇ, Bekir; “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C. 18, S. 3, 2012, s. 435-459
- SEZGİN, Ferudun; “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S. 48, Güz 2006, s. 557-583
- SİĞRİ, Ünal; “Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Muğla Üniversitesi S. B. E. Dergisi(İLKE)*, S. 18, Bahar 2007
- SILVERTHORNE, Colin; “The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan”, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 7, 2004, pp. 595
- SÖKMEN, Alptekin; TARAKÇIOĞLU, Serdar; “Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi Boyutlarının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, S. 9, 2008, s. 37-52
- ŞİMŞEK, M. Şerif; AKGEMCİ, Tahir; ÇELİK, Adnan; *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2.bs., 2001
- ŞİMŞEK, M. Şerif; ÖGE, Serdar; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Konya 2004
- TAHIROĞLU, Figen; *(Düşünceden Sonuca) İnsan Kaynakları*, 2.bs., İstanbul 2003
- TAK, Bircin; ÇİFTÇİOĞLU, B. Aydem; “Mesleki Bağlılık İle Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C. 63, S. 4, 2008, s. 155-178

- TEKİN, Ömer A.; AYDIN, Ahmet; ÖZMEN, Mehmet; YAYKAŞLI, Metehan; “Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.16, S.1, 2014, s. 135-158
- TUNÇER, Polat; “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 31, S. 1, 2012, s. 203-233
- ULUTAŞ, Mehmet; *Birey-Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Danışman: Prof. Dr. M. Şerif Şimşek), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2010
- ULUTAŞ, Mehmet; *Harmonik Yönetim*, 1.bs., Konya 2011
- USLU, Barış; BEYÇİOĞLU, Kadir; “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Müdürlerin Paylaşılan Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 32, S. 2, 2013, s. 323-345
- USTA, Işıl; KÜÇÜKALTAN, Derman; “Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C. 1, S. 2, Aralık 2012, s. 71-89
- UYGUÇ, Nermin; ÇIMRIN, Dilek; “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 19, S. 1, 2004, s. 91-99
- UYGUR, Akyay; KOÇ, Hakan; “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 2, S. 4, 2010, s. 79-94
- ÜLGEN; Hayri; *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul 1989
- ÜNSAR, Sinan; “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 10, S. 1, 2009, s. 43.56

- VALENTINE, Sean; GODKIN, Lynn; LUCERO, Margeret; “Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, 2002, s. 349-360
- VERQUER, Michelle L.; BEEHR, Terry A.; WAGNER, Stephan H.; “A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes”, *Journal of Vocational Behavior*, No. 63, 2003, pp. 473-489
- VILELA, Belén Bande; GONZALES, José A. Varela; FERRIN, Pilar Fernadez; “Per-son-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence From Matched Supervisor-Salesperson Data Set in A Spanish Context”, *Industrial Marketing Management*, Vol 37, 2008, s. 1005-1019
- VOGEL, Ryan M.; FELDMAN, Daniel, C.; “Integrating the Levels of Person-Environment Fit: The Roles of Vocational Fit and Group Fit”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, 2009, pp. 68-81
- WESTERMAN, James W.; CYR, Linda A.; “An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12, No. 3, September 2004, pp. 252-261
- YAĞCI, Kamil; “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 9, S. 3, 2007, s. 114-129
- YAHYAGİL, Mehmet Yusuf; “Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, C. 6, S. 24, Haziran 2005, s. 137-149
- YALÇIN, Azmi; İPLİK, Fatma N.; “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 14, S. 1, s. 395-412

- YAZICIOĞLU, İrfan; TOPALOĞLU, Işıl G.; “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 1, S. 1, 2009, s. 3-16
- YILDIRIM, Burcu I. ; YİRİK, Şevket; YILDIRIM, Furkan; “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.7, S. 3, Ekim 2014, s. 25-40
- YILDIZ, Müge Leyla; “Algılanan Kişi-Örgü Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Arasındaki İlişkilerin Yapısal eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, Cilt XXXIV, S. 1, 2013, s. 153-173
- YILMAZ, Ercan; KURŞUN, Ahmet T.; “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Okullardaki Farklılık Yönetimi Anlayışı Açısından İncelenmesi”, *Akademik Bakış Dergisi*, S. 38, Eylül-Ekim 2013, s. 1-14

EKLER

EK/1: Birey-Örgüt Uyumunu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolünü Araştırmaya İlişkin Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma, “Birey- örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide cinsiyetin rolünü ” tespit etmeye yönelik olarak, Doç. Dr. İlhami Yücel danışmanlığında Erzincan Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı’nda yüksek lisans yapmakta olan Buket Çetinkaya tarafından yürütülmektedir.

Bu araştırma tamamen bilimsel amaçlı olup, verdiğiniz cevaplar size hiçbir sorumluluk getirmeyecek ve araştırma sonuçları hiçbir kişi ve kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle de isminizi ve çalıştığınız kurumun adını belirtmenize gerek yoktur. Araştırmanın amacına ulaşması için sorulara eksiksiz bir şekilde cevap vermeniz ve anketi samimi bir şekilde doldurmanız önem taşımaktadır.

Bu bilimsel çalışmaya değerli zamanınızı ayırdığınız ve katkılarınızla destek vermenizden dolayı **TEŞEKKÜR EDERİZ**.

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. İlhami YÜCEL

Yüksek Lisans Öğrencisi

Buket ÇETİNKAYA

DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz?	5. Kişisel Aylık Gelir Durumunuz?
<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> 1000TL ve altı <input type="checkbox"/> 1001-2000 TL <input type="checkbox"/> 2001-3000 TL <input type="checkbox"/> 3001 ve üzeri

2. Medeni Durumunuz?	6. Toplam iş deneyiminiz?(yıl olarak)
<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr	
3. Yaşınız	7. Bu iş yerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?(yıl olarak)
4. Eğitim Durumunuz?	8. Çalıştığınız Kurum?
<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lisansüstü	<input type="checkbox"/> Özel <input type="checkbox"/> Kamu

Açıklama: Ankette yer alan soruları lütfen size en yakın gelen şıkkın yanındaki parantezin içini (X) işaretlemek suretiyle doldurmaya çalışınız.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Bu işletmenin değerleri ile kişisel değerlerimin uyumlu olduğunu düşünüyorum.					
2.Bu işletmenin insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle kişisel değerlerim aynıdır.					
3.Bu işletmenin adalet ve hakkaniyetle ilgili değerleri ile benim değerlerim aynıdır.					
4.Bu işletmenin dürüstlük konusundaki değerleri ile benim değerlerim aynıdır.					
5.Meslek hayatımın geri kalan bölümünü bu kurumda geçirirsem çok mutlu olurum.					
6.Bu kurumun sorunları bana gerçekten kendi sorunlarımmış gibi gelir.					
7.Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
8.Kendimi bu kuruma “duygusal olarak bağlanmış” hissediyorum.					

9.Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak görüyorum.					
10.Bu kurum benim için büyük anlam taşır.					
11.Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.					
12.Şu anda istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.					
13.Şu anda bu kurumdan ayrılırsam hayatım önemli ölçüde altüst olur.					
14.Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdaki ayrılmayı düşünmüyorum.					
15.Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
16.Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.					
17.Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissediyorum.					
18.Benim yararına bile olsa, şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.					
19.Şu an kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
20.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
21.Kurumumdaki insanlara olan yükümlülük hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.					
22.Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.					