

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, ÖRGÜT, GRUP VE İLİŞKİSEL DEMOGRAFİ
UYUMUNUN ÇALIŞANLARA YÖNELİK ETKİLERİ**

DOKTORA TEZİ

Işık ÇİÇEK

İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

İşletme Mühendisliği Programı

OCAK 2013

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, ÖRGÜT, GRUP VE İLİŞKİSEL DEMOGRAFİ
UYUMUNUN ÇALIŞANLARA YÖNELİK ETKİLERİ**

DOKTORA TEZİ

**Işık ÇİÇEK
(507042003)**

İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

İşletme Mühendisliği Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İsmail Hakkı BİÇER

OCAK 2013

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507042003 numaralı Doktora Öğrencisi **Işık ÇİÇEK**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "**İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, ÖRGÜT, GRUP VE İLİŞKİSEL DEMOGRAFİ UYUMUNUN ÇALIŞANLARA YÖNELİK ETKİLERİ**" başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. İsmail Hakkı Biçer**
İstanbul Teknik Üniversitesi



Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Hayat Kabasakal**
Boğaziçi Üniversitesi



Prof. Dr. Mahmut Paksoy
Kültür Üniversitesi



Prof. Dr. Seçkin Polat
İstanbul Teknik Üniversitesi



Doç. Dr. Mehmet Erçek
İstanbul Teknik Üniversitesi



Teslim Tarihi : 03 Nisan 2012
Savunma Tarihi : 03 Ocak 2013

ÖNSÖZ

Günümüzün artan rekabet koşullarında insan'ın önemi daha da belirgin hale gelmekte, kaçınılmaz olan değişimi yakalayabilme gerekliliği örgüt, iş ve grup ile uyumlu insanı seçme ve elde tutmayı önemli hale getirmektedir. Yenilikçiliğin vazgeçilmez bir değer olarak görüldüğü teknoloji tabanlı örgütlerde bu açıdan insan, kurumlar için sürekli geliştirilmesi gereken bir unsur olarak göz önüne alınmaktadır.

Artan sorunlara çözüm bulma arayışı profesyonelleri olduğu kadar akademisyenleri de araştırma yapmaya sevk etme, özellikle teknolojinin iş ve örgütlere olan etkileri dikkate alındığında, insan odaklı sorunlara çözüm bulmada başlangıç, örgüt/iş/grup ile uyumlu insan olmaktadır. Uyumsuzluk durumunda ortaya çıkabilecek etkiler ayrıca incelenmesi değerli bir araştırma alanı olarak görülmeye başlanmıştır.

Bu doktora tezinde teori-uygulama alanı için önemli görülebilecek “uyum” konusu bu nedenle seçilmiş ve uygulama teknoloji tabanlı örgütlerde gerçekleştirilmiştir.

Doktoranın en yorucu ve en kesintisiz çalıştırmayı gerektiren bu döneminde bazı isimlere özellikle teşekkür etmek istedim. Yüksek lisans ve doktora süresince danışmanım olan, benden hiçbir konuda yardımını esirgemeyen hocam Prof. Dr. İsmail Hakkı Biçer'e, araştırma konumun şekillenmesinde ve tezin ilerleyen süreçlerinde önemli desteğini gördüğüm Öğr. Gör. Dr. İdil Evcimen'e, önerileri ile çalışmama değerli katkılar sağlayan hocalarım, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim üyeleri Doç.Dr. Mehmet Erçek ve Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan'a, istatistiksel analizlerde yönlendirici önerilerde bulunarak çalışmama büyük destek veren Prof. Dr. Burç Ülengin'e ve tez jürimde yer alan hocalarım Prof. Dr. Seçkin Polat, Prof. Dr. Hayat Kabasakal, Prof.Dr. Mahmut Paksoy ve Prof. Dr. Erdal Tekarslan'a tezimi geliştirmeye yönelik değerli katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

2008'den bu yana önce araştırma görevlisi, sonra öğretim görevlisi olarak çalıştığım Okan Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinin dekanı Prof. Dr. Suat Teker'e tez hazırlama sürecinde gösterdiği anlayış ve verdiği destek için çok teşekkür ederim.

Etik ilke gereği isimlerini açıklayamadığım, uygulamayı gerçekleştirdiğim kurum yöneticileri bana bu imkanı sağlayarak çalışmama destek vermişlerdir. Onlara da ayrıca teşekkür etmek isterim. Kurumlarla iletişime geçmemde aracı olan hocalarıma ve arkadaşlarıma, örneklem seçimimi olanaklı kılan ve gönüllü olarak bunu sağlayan tüm tanıdıklarına, modellerimi lisrel programında test etmemde önemli desteğini gördüğüm Ar. Gör. Ceyda Ürper'e, word ve excel modüllerinin

kullanımı sırasında bana büyük destek veren Orhan Tunç'a, verileri SPSS programına girmemde yardımcı olan İbrahim Soykan Uzun'a, İngilizce yazımları kontrol ederek geliştirici önerilerde bulunan Y. Doç. Dr. Başar Özkan'a, SAS programında grafik çizimleri ile bana destek veren Y. Doç. Dr. Meltem Kıyğı Çallı'ya, test edilen modellere göre yaptığım analizlerin sunuş biçimine yönelik önerilerde bulunan Y. Doç.Dr. Meltem Çakıcı'ya teşekkür ediyorum.

Ve annem Neziha Çiçek ve babam Çetin Çiçek... bana gösterdikleri sonsuz sabır ve destek için burada ayrıca teşekkür ediyorum. Onların desteğı olmasaydı bu çalışma ortaya çıkmayacaktı...

Mart 2012

Işık Çiçek

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	XIX
ÖZET.....	XXIII
SUMMARY.....	XXVII
1. GİRİŞ.....	1
2. TEORİK ÇERÇEVE.....	5
2.1. Uyum.....	5
2.1.1. Uyum sınıflandırmaları ve kişi-çevre uyumu türleri.....	5
2.1.1.1 Uyum sınıflandırmaları.....	5
2.1.1.2 Kişi-çevre uyumu türleri.....	10
2.1.2. Kişilik özellikleri uyumu.....	17
2.1.2.1. Kişilik.....	17
2.1.2.2 Kişilik özellikleri uyumu.....	26
2.1.3. Değerler uyumu.....	38
2.1.3.1. Değerler.....	38
2.1.3.2 Değerler uyumu.....	42
2.1.3.3 Örgütsel sosyalleşme.....	50
2. 1.3.4 Değerler uyumuna göre kişi-örgüt uyumu modeli.....	51
2. 1.3.5 Değerler uyumu araştırmalarında kullanılan ölçekler.....	52
2.1.4. İlişkisel demografi.....	59
2.1.4.1 Örgütsel demografi.....	59
2.1.4.2 İlişkisel demografi.....	60
2.1.4.3 İlişkisel demografi uyumu - (kültürel) değerler uyumu ilişkisi.....	63
2.1.5. İş karakteristikleri uyumu.....	65
2.1.5.1 Hackman ve Oldham'ın iş karakteristikleri teorisi.....	66
2.1.5.2 İş karakteristikleri envanteri.....	72
2.1.5.3 İş özelliklerinin etkilerine yönelik teoriler.....	74
2.1.5.4 Warr'ın vitamin modeli.....	80
2.1.5.5 İş karakteristikleri uyumu.....	84
2.2. İşin Karşılıklı Bağımlılığı.....	86
2.2.1. İşin karşılıklı bağımlılığı.....	86
2.2.2. Uyum ve işteki karşılıklı bağımlılık.....	89
2.3. Örgütsel Bağlılık.....	92
2.3.1. Uyum ve örgütsel bağlılık.....	95
2.4. Psikolojik İyilik Hali.....	99
2.4.1. Olumlu ve olumsuz duyuşsal hal.....	100
2.4.1.1 Uyum ve olumlu-olumsuz duyuşsal hal.....	103

2.4.2 Memnuniyet.....	107
2.4.2.1 Genel iş tatmini-----	107
2.4.2.2. Yöneticiden tatmin -----	113
2.4.2.3 Çalışma arkadaşlarından tatmin -----	115
2.5. Grup Performansı.....	118
2.5.1 Uyum ve grup performansı.....	121
2.6 Grup Birlikteliği	127
2.6.1. Uyum ve grup birlikteliği	129
3. ARAŞTIRMA	133
3.1. Araştırmanın Amacı, Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	133
3.1.1 Araştırmanın amacı ve araştırma soruları.....	133
3.1.2 Araştırma modeli	137
3.1.3 Hipotezler	138
3.2 Örneklem.....	152
3.3 Kişi-örgüt uyumunun ölçülmesi	153
3.3.1. Subjektif, algılanan ve objektif uyum sınıflandırması	153
3.3.2 Subjektif-objektif uyum sınıflandırması	154
3.3.3. Doğrudan ölçüm-dolaylı ölçüm sınıflandırması	156
3.3.4 Dolaylı gerçek ve dolaylı algılanan uyum ölçümleri sınıflandırması	157
3.3.5. Orantılı (commensurate) ölçüm	158
3.3.6 Dolaylı yoldan uyum ölçümünde kullanılan istatistiksel teknikler.....	159
3.4. Operasyonel Tanımlar ve Ölçekler	161
3.4.1. İlişkisel demografi.....	163
3.4.2 Değerler uyumu (kişisel, grup ve örgütsel değerler).....	166
3.4.3 Kişilik özellikleri uyumu	168
3.4.4 İş karakteristikleri uyumu.....	169
3.4.5 İşin karşılıklı bağımlılığı	171
3.4.6 Bağımlı değişkenler	171
3.4.6.1 Örgüte duygusal bağlılık -----	171
3.4.6.2 İşle ilgili psikolojik iyilik hali -----	172
3.4.6. 3 Grup birlikteliği -----	174
3.4.6.4 Grup performansı-----	174
3.5 Kullanılan Envanterler	175
4. ARAŞTIRMA BULGULARI	177
4.1 Pilot Çalışma Sonuçları.....	177
4.2 Verilerin Demografik İncelemesi	178
4.2.1 Katılımcıların demografik özellikleri.....	178
4.2.2 Çalışma grupları.....	183
4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilikleri	184
4.3.1 Değerler	185
4.3.2 İş karakteristikleri	190
4.3.3 Beş faktör kişilik boyutları	192
4.3.4 Örgüte duygusal bağlılık	193
4.3.5 İş tatmini	194
4.3.6 Çalışma arkadaşlarından tatmin.....	194
4.3.7 Yöneticiden tatmin	196
4.3.8 Olumlu ve olumsuz duygusal hal	197
4.3.9 İşin karşılıklı bağımlılığı	200
4.3.10 Grup performansı	201
4.3.11 Grup birlikteliği	202

4.3.12 Ölçeklerin yüzey geçerliliği	203
4.4 Betimleyici İstatistik Sonuçları	203
4.5 Bağımlı değişkenlerin açıklanması	208
4.5.1 Yapısal eşitlik modeli sınamaları	210
4.5.1.1 İlişkisel demografi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi	210
4.5.1.2 Bağımlı değişkenler için yapısal eşitlik modeli sınamaları	216
4.5.2 Bağımlı değişkenlerin regresyon analizleri	239
4.6 İlişkisel Demografinin Bağımlı Değişkenlere Olan Etkisinde Kişi-Grup ve Kişi-Örgüt Değerleri Uyumunun Ara Değişken Rolü	253
4.7 İşte Karşılıklı Bağımlılığın Şartlı Değişken Etkisi	288
4.7.1 Bağımsız değişkenler - bağımlı değişken ilişkisinde şartlı değişken etkisi	289
4.7.2 İlişkisel demografi-değerler uyumu ilişkisinde şartlı değişken etkisi	299
4.8 İş Karakteristikleri Uyum ve Değerler Uyum Etkileşiminin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisi	301
4.9 Hipotezlerin Doğrulanması (Özet)	302
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	323
5.1 Sonuç	323
5.2 Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Literatüre Katkıları	358
5.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	360
5.4 Yönetimsel Uygulamalar (İnsan Kaynakları Yönetimi)	361
5.5 Gelecek Araştırma Önerileri	367
KAYNAKLAR	375
EKLER	431
ÖZGEÇMİŞ	491

KISALTMALAR

- ASA** : Çekilme-Seçilme-Ayrılma
(Attraction, Selection, Attrition)
- ASTMA** : Çekilme-Seçilme-Dönüşüm-Değiştirme-Ayrılma
(Attraction, Selection, Transformation, Manipulation, Attrition)
- K-Ç** : Kişi-Çevre
- K-İ** : Kişi-İş
- K-Ö** : Kişi-Örgüt
- K-G** : Kişi-Grup
- K-K** : Kişi-Kişi
- K-M** : Kişi-Meslek
- OCP** : Örgüt Kültürü Profili (Organizational Culture Profile)
- MPS** : Motive Edici Potansiyel Skoru
- JDS** : İş Teşhis Anketi (Job Diagnostic Survey)
- PSI** : Profil benzerlik indeksi (Profil Similarity Index)

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1: Kişi-çevre uyumu ölçümü düzeyleri.....	16
Çizelge 2.2: Örgütsel değerlerin belirlenmesinde kullanılan ölçekler.....	53
Çizelge 2.3: Örgütsel bağlılık tanımlarının farklı kullanımları.....	93
Çizelge 4.1: Katılımcıların demografik özellikleri.....	179
Çizelge 4.2: Yöneticilerin demografik özellikleri.....	180
Çizelge 4.3: Katılımcılara ait diğer demografik özellikler.....	181
Çizelge 4.4: Katılımcıların çalışma gruplarına yönelik ilişkisel demografi algıları.....	182
Çizelge 4.5: Kurumlar ve katılımcı sayılarına göre çalışma grupları.....	183
Çizelge 4.6: Kişi-grup değer farkları keşfedici faktör analizi.....	186
Çizelge 4.7: Kişi-örgüt değer farkları keşfedici faktör analizi.....	188
Çizelge 4.8: İş karakteristikleri ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	190
Çizelge 4.9: İş karakteristikleri tercih ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	191
Çizelge 4.10: Örgüte duygusal bağlılık ölçeği keşfedici faktör analizi.....	193
Çizelge 4.11: Örgüte duygusal bağlılık ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	193
Çizelge 4.12: İş tatmini ölçeği keşfedici faktör analizi.....	194
Çizelge 4.13: İş tatmini ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	194
Çizelge 4.14: Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği keşfedici faktör analizi.....	195
Çizelge 4.15: Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (I).....	195
Çizelge 4.16: Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (II).....	196
Çizelge 4.17: Yöneticiden tatmin ölçeği keşfedici faktör analizi.....	196
Çizelge 4.18: Yöneticiden tatmin ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	197
Çizelge 4.19: Olumlu ve olumsuz duygusal hal ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	197
Çizelge 4.20: Psikolojik iyilik ölçme modelinin uyum endeksleri.....	199
Çizelge 4.21: İşin karşılıklı bağımlılığı ölçeği keşfedici faktör analizi.....	200
Çizelge 4.22: İşin karşılıklı bağımlılığı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.....	200
Çizelge 4.23: Grup performansı ölçeği keşfedici faktör analizi.....	201
Çizelge 4.24: Grup Performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.....	201
Çizelge 4.25: Grup birlikteliği ölçeği keşfedici faktör analizi.....	202
Çizelge 4.26: Grup birlikteliği ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.....	202
Çizelge 4.27 : Değişkenlerin betimleyici istatistikleri.....	203
Çizelge 4.28 : Öklit aralığı ile hesaplanan ilişkisel demografi değişkenlerin betimleyici istatistikleri.....	205
Çizelge 4.29: Ana değişkenlerin betimleyici istatistik sonuçları.....	206
Çizelge 4.30: Ana değişkenler arası korelasyonlar.....	207
Çizelge 4.31: Uyum iyiliği ölçütleri.....	208

Çizelge 4.32: Algısal benzerlik ölçme modeli uyum endeksleri.....	212
Çizelge 4.33: İlişkisel demografi ölçme modeli uyum endeksleri.....	214
Çizelge 4.34: Örgüte duygusal bağlılık yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri..	217
Çizelge 4.35: Genel iş tatmini yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri.....	220
Çizelge 4.36: Çalışma arkadaşlarından tatmin yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri.....	223
Çizelge 4.37: Yöneticiden tatmin yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri.....	227
Çizelge 4.38: Olumlu duyuşsal hal yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri.....	228
Çizelge 4.39: Olumsuz duyuşsal hal yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri...	231
Çizelge 4.40: Grup birlikteliği yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri.....	233
Çizelge 4.41: Grup performansı yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri.....	236
Çizelge 4.42: Uyum bileşenlerinin bağımlı değişkenlere etkileri (özet) (n=640).	238
Çizelge 4.43: Uyum bileşenlerinin örgüte duyg. bağlılıktaki değişime etkileri...	239
Çizelge 4.44: Uyum bileşenlerinin iş tatminindeki değişime etkileri.....	239
Çizelge 4.45: Uyum bileşenlerinin çalışma ark. tatmindeki (duygu) değişime etkileri.....	240
Çizelge 4.46: Uyum bileşenlerinin çalışma ark. tatmindeki (görev-çatışma) değişime etkileri.....	240
Çizelge 4.47: Uyum bileşenlerinin yöneticiden tatmindeki değişime etkileri...	241
Çizelge 4.48: Uyum bileşenlerinin olumlu duyuşsal haldeki değişime etkileri.....	241
Çizelge 3.49: Uyum bileşenlerinin olumsuz duyuşsal haldeki değişime etkileri.....	242
Çizelge 4.50: Uyum bileşenlerinin grup performansındaki değişime etkileri.....	242
Çizelge 4.51: Uyum bileşenlerinin grup birlikteliğindeki değişime etkileri.....	243
Çizelge 4.52: Uyum alt bileşenlerinin örgüte duygusal bağlılıktaki değişime etkileri.....	243
Çizelge 4.53: Uyum alt bileşenlerinin iş tatminindeki değişime etkileri.....	244
Çizelge 4.54: Uyum alt bileşenlerinin çalışma ark. tatmindeki (duygu) değişime etkileri.....	245
Çizelge 4.55: Uyum alt bileşenlerinin çalışma ark. tatmindeki (görev-çatışma) değişime etkileri.....	246
Çizelge 4.56: Uyum alt bileşenlerinin yöneticiden tatmindeki değişime etkileri..	247
Çizelge 4.57: Uyum alt bileşenlerinin olumlu duyuşsal haldeki değişime etkileri.....	248
Çizelge 4.58: Uyum alt bileşenlerinin olumsuz duyuşsal haldeki değişime etkileri.....	248
Çizelge 4.59: Uyum alt bileşenlerinin grup performansındaki değişime etkiler..	249
Çizelge 4.60: Uyum alt bileşenlerinin grup birlikteliğindeki değişime etkileri	249
Çizelge 4.61: Değerler uyumu ve alt bileşenlerinin bağımlı değişkenlere etkileri (özet) (n=293).....	251
Çizelge 4.62: İş karakteristikleri uyumu ve alt bileşenlerinin bağımlı değişkenlere etkileri (özet) (n=293).....	251
Çizelge 4.63: Kişilik özellikleri uyumu ve alt bileşenlerinin bağımlı değişkenlere etkileri (özet) (n=293).....	252
Çizelge 4.64: İlişkisel demografi uyumu ve alt bileşenlerinin bağımlı değişkenlere etkileri (özet) (n=293).....	252
Çizelge 4.65: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (örgüte duygusal bağlılık).....	255

Çizelge 4.66: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (örgüte duygusal bağlılık).....	255
Çizelge 4.67: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (genel iş tatmini).....	256
Çizelge 4.68: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (genel iş tatmini).....	256
Çizelge 4.69: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (çalışma ark. tatmin-duygu).....	257
Çizelge 4.70: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (çalışma ark. tatmin-duygu).....	257
Çizelge 4.71: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (çalışma ark. tatmin-görev ve çatışma).....	258
Çizelge 4.72: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (çalışma ark. tatmin-görev ve çatışma).....	259
Çizelge 4.73: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (yöneticiden tatmin).....	259
Çizelge 4.74: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (yöneticiden tatmin).....	260
Çizelge 4.75: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (olumlu duyuşsal hal).....	261
Çizelge 4.76: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (olumlu duyuşsal hal).....	261
Çizelge 4.77: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (olumsuz duyuşsal hal).....	262
Çizelge 4.78: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (grup performansı).....	262
Çizelge 4.79: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (grup performansı).....	263
Çizelge 4.80: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (grup birlikteliği).....	263
Çizelge 4.81: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (grup birlikteliği).....	264
Çizelge 4.82: Kişi-grup değer uyumunun ara değişken etkisi (özet).....	264
Çizelge 4.83: Kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisi (özet).....	265
Çizelge 4.84: Örgüte duygusal bağlılık üzerinde şartlı değişken etkisi.....	291
Çizelge 4.85: Genel iş tatmini üzerinde şartlı değişken etkisi.....	292
Çizelge 4.86: Çalışma arkad. tatmin (duygu) üzerinde şartlı değişken etkisi.....	292
Çizelge 4.87: Çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) üzerinde şartlı değişken etkisi.....	293
Çizelge 4.88: Yöneticiden tatmin üzerinde şartlı değişken etkisi.....	294
Çizelge 4.89: Olumlu duyuşsal hal üzerinde şartlı değişken etkisi.....	295
Çizelge 4.90: Olumsuz iyilik hali üzerinde şartlı değişken etkisi.....	296
Çizelge 4.91: Grup performansı üzerinde şartlı değişken etkisi.....	297
Çizelge 4.92: Grup birlikteliği üzerinde şartlı değişken etkisi.....	298
Çizelge 4.93: Kişi-grup değer uyumu üzerinde şartlı değişken etkisi.....	299
Çizelge 4.94: Kişi-örgüt değer uyumu üzerinde şartlı değişken etkisi.....	300
Çizelge 4.95: İşte karşılıklı bağımlılığının şartlı değişken etkisi (özet).....	301
Çizelge 4.96: İş karakteristikleri uyumu ve değerler uyumu etkileşiminin sonuç değişkenler üzerindeki etkisi.....	301
Çizelge 4.97: Hipotezlerin doğrulanma durumları.....	320

Çizelge A.1:	Çeşitli kişi-örgüt uyumu araştırmalarında kullanılan değerler.....	432
Çizelge A.2:	Belirlenen çalışma grupları.....	435
Çizelge B.1:	Kişi-grup değer farkları I.faktör madde-toplam puan güvenilirliği...	438
Çizelge B.2:	Kişi-grup değer farkları II. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.....	438
Çizelge B.3:	Kişi-grup değer farkları III.f aktör madde-toplam puan güvenilirliği.....	438
Çizelge .B.4:	Kişi-grup değer farkları III. faktör madde-toplam puan güvenilirliği (düzelt.).....	438
Çizelge B.5:	Kişi-grup değer farkları IV. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.....	439
Çizelge B.6:	Kişi-grup değer farkları IV.faktör madde-toplampa puan güvenilirliği (düzelt.).....	439
Çizelge B.7:	Kişi-grup değer farkları V.faktör madde-toplam puan güvenilirliği.	439
Çizelge B.8:	Kişi-grup değer farkları VI. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.....	439
Çizelge B.9:	Kişi-grup değer farkları I. faktör yarıya bölme güvenilirliği.....	439
Çizelge B.10:	Kişi-grup değer farkları II. faktör yarıya bölme güvenilirliği.....	440
Çizelge B.11:	Kişi-grup değer farkları III. faktör yarıya bölme güvenilirliği.....	440
Çizelge B.12:	Kişi-grup değer farkları IV. faktör yarıya bölme güvenilirliği.....	440
Çizelge B.13:	Kişi-grup değer farkları V. faktör yarıya bölme güvenilirliği.....	440
Çizelge B.14:	Kişi-grup değer farkları VI. faktör yarıya bölme güvenilirliği.....	440
Çizelge B.15:	Kişi-grup değer farkları ayrışma-yakınsama geçerliliği.....	441
Çizelge B.16:	Kişi-grup değer farkları I.faktör yakınsama geçerliliği.....	440
Çizelge B.17:	Kişi-grup değer farkları II.faktör yakınsama geçerliliği.....	440
Çizelge B.18:	Kişi-grup değer farkları III.faktör yakınsama geçerliliği.....	442
Çizelge B.19:	Kişi-grup değer farkları IV.faktör yakınsama geçerliliği.....	442
Çizelge B.20:	Kişi-grup değer farkları V.faktör yakınsama geçerliliği.....	442
Çizelge B.21:	Kişi-grup değer farkları VI.faktör yakınsama geçerliliği.....	442
Çizelge B.22:	Kişi-örgüt değer farkları I.faktör madde-toplam puan güvenilirliği.	442
Çizelge B.23:	Kişi-örgüt değer farkları II. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.....	443
Çizelge B.24:	Kişi-örgüt değer farkları III. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.....	443
Çizelge B.25:	Kişi-örgüt değer farkları IV. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.....	443
Çizelge B.26:	Kişi-örgüt değer farkları V. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.....	443
Çizelge B.27:	Kişi-örgüt değer farkları I. faktör yarıya bölme güvenilirliği.....	443
Çizelge B.28:	Kişi-örgüt değer farkları II. faktör yarıya bölme güvenilirliği.....	444
Çizelge B.29:	Kişi-örgüt değer farkları III. faktör yarıya bölme güvenilirliği....	444
Çizelge B.30:	Kişi-örgüt değer farkları IV. faktör yarıya bölme güvenilirliği.....	444
Çizelge B.31:	Kişi-örgüt değer farkları yapısının ayrışma-yakınsama geçerliliği.	445
Çizelge B.32:	Kişi-örgüt değer farkları I.faktör yakınsama geçerliliği.....	444
Çizelge B.33:	Kişi-örgüt değer farkları II.faktör yakınsama geçerliliği.....	444
Çizelge B.34:	Kişi-örgüt değer farkları III.faktör yakınsama geçerliliği.....	446
Çizelge B.35:	Kişi-örgüt değer farkları IV.faktör yakınsama geçerliliği.....	446
Çizelge B.36:	Kişi-örgüt değer farkları V.faktör yakınsama geçerliliği.....	446
Çizelge B.37:	İş karakteristikleri ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.....	446
Çizelge B.38:	İş karakteristikleri ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.....	446

Çizelge B.39: Özerklik ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.....	447
Çizelge B.40: İş bütünlüğü ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.....	447
Çizelge B.41: Beceri çeşitliliği ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.....	447
Çizelge B.42: İşin önemliliği ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.....	447
Çizelge B.43: Performans bildirimini ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.....	447
Çizelge B.44: İş karakteristikleri tercih ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği... 448	448
Çizelge B.45: İş karakteristikleri tercih ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği. 448	448
Çizelge B.46: Özerklik (tercih) ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.....	448
Çizelge B.47: İş bütünlüğü (tercih) ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.....	448
Çizelge B.48: Beceri çeşitliliği (tercih) ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği... 448	448
Çizelge B.49: İşin önemliliği (tercih) ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.....	449
Çizelge B.50: Performans bildirimini (tercih) ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.....	449
Çizelge B.51: İş karakteristikleri (<u>mev</u>) ve iş karakteristikleri <u>tercih</u> ölçeği I. bölüm soruları arasındaki ilişkiler.....	449
Çizelge B.52: Özerklik soruları arasındaki korelasyon.....	449
Çizelge B.53: İş bütünlüğü soruları arasındaki korelasyon.....	450
Çizelge B.54: Beceri çeşitliliği soruları arasındaki korelasyon.....	450
Çizelge B.55: İşin önemliliği soruları arasındaki korelasyon.....	450
Çizelge B.56: Performans bildirimini soruları arasındaki korelasyon.....	450
Çizelge B.57: Örgüte duygusal bağlılık ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği... 451	451
Çizelge B.58: Örgüte duygusal bağlılık ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.....	451
Çizelge B.59: Örgüte duygusal bağlılık ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği 451	451
Çizelge B.60: İş tatmini ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.....	451
Çizelge B.61: İş tatmini ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.....	451
Çizelge B.62: İş tatmini ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.....	452
Çizelge B.63: Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.....	452
Çizelge B.64: Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği I. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.....	452
Çizelge B.65: Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği II. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.....	452
Çizelge B.66: Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği yarıya bölme güvenilirliği... 452	452
Çizelge B.67: Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.....	453
Çizelge B.68: Yöneticiden tatmin ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.....	453
Çizelge B.69: Yöneticiden tatmin ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.....	453
Çizelge B.70: Yöneticiden tatmin ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.....	453
Çizelge B.71: Olumlu iyilik hali ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.....	453
Çizelge B.72: Olumsuz iyilik hali ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.....	454
Çizelge B.73: Olumlu iyilik hali ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.....	454
Çizelge B.74: Olumlu iyilik hali ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.....	454
Çizelge B.75: Olumlu ve olumsuz duyusal hal ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.....	454
Çizelge B.76: İşin karşılıklı bağımlılığı ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği... 454	454
Çizelge B.77: İşin karşılıklı bağımlılığı ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.....	455
Çizelge B.78: İşin karşılıklı bağımlılığı ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği 455	455
Çizelge B.79: Grup performansı ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.....	455
Çizelge B.80: Grup performansı ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.....	455
Çizelge B.81: Grup performansı ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.....	455

Çizelge B.82: Grup birlikteliği ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.....	455
Çizelge B.83: Grup birlikteliği ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.....	456
Çizelge B.84: Grup birlikteliği ölçeğinin ayırışma-yakınsama geçerliliği.....	456
Çizelge B.85: Alt değişkenler arası korelasyonlar.....	457
Çizelge C.1: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Örgüte duygusal bağlılık).....	461
Çizelge C.2: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Genel iş tatmini).....	462
Çizelge C.3: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Çalışma arkadaşlarından tatmin-duygu).....	463
Çizelge C.4: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Çalışma arkadaşlarından tatmin-görev ve çatışma).....	464
Çizelge C.5: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Yöneticiden tatmin).....	465
Çizelge C.6: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Olumlu iyilik hali).....	466
Çizelge C.7: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Olumsuz iyilik hali).....	467
Çizelge C.8: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Grup performansı).....	468
Çizelge C.9: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Grup birlikteliği).....	469
Çizelge C.10: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Örgüte duygusal bağlılık).....	471
Çizelge C.11: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Genel iş tatmini).....	472
Çizelge C.12: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Çalışma arkadaşlarından tatmin, duygu).....	473
Çizelge C.13: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Çalışma arkadaşlarından tatmin, görev-çatışma).....	474
Çizelge C.14: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Yöneticiden tatmin).....	475
Çizelge C.15: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (olumlu duyusal hal).....	476
Çizelge C.16: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (olumsuz duyusal hal).....	477
Çizelge C.17: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (grup performansı).....	478
Çizelge C.18: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (grup birlikteliği).....	479

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1: Kişi-çevre uyumu sınıflandırmaları.....	7
Şekil 2.2: Benzerlik ve tamamlayıcılık uyumu arasındaki kavramsal farklılıklar....	9
Şekil 2.3: Kişi-örgüt değer uyumu modeli.....	52
Şekil 2.4: Üç aşamalı örgütsel demografi modeli.....	63
Şekil 2.5: Temel iş boyutları, kritik psikolojik durumlar ve işteki sonuçlar arasındaki ilişkiler.....	69
Şekil 2.6: İş talepleri ve iş kaynakları etkileri.....	79
Şekil 2.7: Warr'ın Vitamin Modeli.....	80
Şekil 2.8: İyilik hali üzerinde eğrisel ilişkiler.....	83
Şekil 2.9: Psikolojik iyilik hali kavramının yapısal gösterimi.....	102
Şekil 2.10: Kültür, çatışma ve değer yayılımı.....	119
Şekil 3.1: Araştırma modeli.....	137
Şekil 4.1 : Psikolojik iyilik (well being) kavramsal yapısının doğrulayıcı faktör analizi (t değerleri).....	198
Şekil 4.2: Psikolojik iyilik (well being) kavramsal yapısının doğrulayıcı faktör analizi (standart yol katsayıları).....	199
Şekil 4.3: Algısal benzerlik ölçme modeli ilişkilerinin t değerleri.....	211
Şekil 4.4: Algısal benzerlik ölçme modeli ilişkilerine ait standart yol katsayıları... 211	211
Şekil 4.5: İlişkisel demografi ölçme modeli ilişkilerinin t değerleri.....	213
Şekil 4.6: İlişkisel demografi ölçme modeli ilişkilerine ait standart yol katsayıları. 214	214
Şekil 4.7: Örgüte duygusal bağlılık yapısal eşitlik modeli t değerleri.....	218
Şekil 4.8: Örgüte duygusal bağlılık yapısal eşitlik modeli standart yol katsayılar... 219	219
Şekil 4.9: Genel iş tatmini yapısal eşitlik modeli t değerleri.....	221
Şekil 4.10: Genel iş tatmini yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.....	222
Şekil 4.11: Çalışma arkadaşlarından tatmin yapısal eşitlik modeli t değerleri.....	224
Şekil 4.12: Çalışma arkadaşlarından tatmin yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.....	225
Şekil 4.13: Yöneticiden tatmin yapısal eşitlik modeli t değerleri.....	226
Şekil 4.14: Yöneticiden tatmin yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.....	227
Şekil 4.15: Olumlu duyuşsal hal yapısal eşitlik modeli t değerleri.....	229
Şekil 4.16: Olumlu duyuşsal hal yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.....	230
Şekil 4.17: Olumsuz duyuşsal hal yapısal eşitlik modeli t değerleri.....	231
Şekil 4.18: Olumsuz duyuşsal hal yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.....	232
Şekil 4.19: Grup birlikteliği yapısal eşitlik modeli t değerleri.....	233
Şekil 4.20: Grup birlikteliği yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.....	234
Şekil 4.21: Grup performansı yapısal eşitlik modeli t değerleri.....	235
Şekil 4.22: Grup performansı yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.....	236
Şekil 4.23: Değerler uyumunun ara değişken rolü.....	253

Şekil 4.24: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Örgüte duygusal bağlılık).....	266
Şekil 4.25: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Örgüte duygusal bağlılık).....	267
Şekil 4.26: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Genel iş tatmini).....	268
Şekil 4.27: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Genel iş tatmini).....	269
Şekil 4.28: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Çalışma arkadaşlarından tatmin).....	271
Şekil 4.29: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Çalışma arkadaşlarından tatmin).....	272
Şekil 4.30: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Yöneticiden tatmin).....	274
Şekil 4.31: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Yöneticiden tatmin).....	275
Şekil 4.32: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Olumlu duyusal hal).....	277
Şekil 4.33: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Olumlu duyusal hal).....	278
Şekil 4.34: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Olumsuz duyusal hal).....	280
Şekil 4.35: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Olumsuz duyusal hal).....	281
Şekil 4.36: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Grup birlikteliği).....	283
Şekil 4.37: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Grup birlikteliği).....	284
Şekil 4.38: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Grup performansı).....	286
Şekil 4.39: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Grup performansı).....	287
Şekil 4.40: İşte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisi (I).....	289
Şekil 4.41: Duygusal bağlılık-iş yapma benzerliliği ilişkisinde işteki karşılıklı bağımlılığın etkisi.....	291
Şekil 4.42: Çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ve değer uyumu ilişkisinde işteki karşılıklı bağımlılığın etkisi.....	293
Şekil 3.43: Yöneticiden tatmin-iş yapma benzerliliği ilişkisinde işteki karşılıklı bağımlılığın etkisi.....	295
Şekil 4.44: Grup performansı-iş yapma benzerliliği ilişkisinde işteki karşılıklı bağımlılığın etkisi.....	297
Şekil 4.45: Grup birlikteliği-iş yapma benzerliliği ilişkisinde işteki karşılıklı bağımlılığın etkisi.....	298
Şekil 4.46: İşte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisi (II).....	299
Şekil C.1: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (örgüte duygusal bağlılık).....	461
Şekil C.2: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (genel iş tatmini).....	462

Şekil C.3: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (çalışma arkadaşlarından tatmin, duygu).....	463
Şekil C.4: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (çalışma arkadaşlarından tatmin, görev-çatışma).....	464
Şekil C.5: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (yöneticiden tatmin).....	465
Şekil C.6: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (olumlu iyilik hali).....	466
Şekil C.7: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (olumsuz iyilik hali).....	467
Şekil C.8: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (grup performansı).....	468
Şekil C.9: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (grup birlikteliği).....	469
Şekil C.10: Bağımsız değişkenler arası serpilme çizimleri.....	470
Şekil C.11: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (örgüt duygus. bağlılık).....	471
Şekil C.12: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (genel iş tatmini).....	472
Şekil C.13: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (çalışma arkadaşlarından tatmin, duygu).....	473
Şekil C.14: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (çalışma arkadaşlarından tatmin, görev-çatışma).....	474
Şekil C.15: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (yöneticiden tatmin).....	475
Şekil C.16: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (olumlu duyuşsal hal)....	476
Şekil C.17: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (olumsuz duyuşsal hal)..	477
Şekil C.18: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (grup performansı).....	478
Şekil C.19: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (grup birlikteliği).....	479

İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, ÖRGÜT, GRUP VE İLİŞKİSEL DEMOGRAFİ UYUMUNUN ÇALIŞANLARA YÖNELİK ETKİLERİ

ÖZET

Bireylerin çalıştıkları iş ve organizasyonlara gösterdikleri uyum ya da uyumsuzluklar bir süredir Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetimi literatürünün ara kesitinde incelenen konulardan biri olma özelliğini taşımaktadır. Birey, grup ve örgütsel boyutta incelenebilecek uyum kriterleri ve bu uyumun oluşması ya da oluşmaması durumunda ortaya çıkabilecek başlıca etkiler akademik ve uygulama alanında dikkat çeken önemli araştırmalardan biri olarak yer almıştır.

Bu doktora tezinde literatürde çeşitli boyutlarda kavramlaştırılmış olan kişi- çevre uyumunun alt boyutlarından olan kişi-örgüt uyumu ve kişi-grup uyumu ile, kişi-iş uyumu bileşenlerinden biri olan iş karakteristikleri uyumu incelenmiş, ayrıca bireyin çalışma grubu üyeleri ve yöneticisi ile olan benzerlik ya da farklılığı sorgulanmış, bu uyumların oluşmasındaki faktörler ve inceleme boyutları açıklanarak, uyum ya da uyumsuzluk durumlarında öngörülen bireysel düzeyde sonuçlar incelenmiştir.

Kişi-örgüt uyumu bireysel değerler ve örgüt kültürünü oluşturan önemli bir etken olan örgütsel değerlerin uyumu ile, kişi-grup uyumu ise bireysel değerlerin çalışma grubu değerleri ile uyumu ve grupta yer alan kişilerin diğer kişiler ile ve yöneticisi ile kişilik özellikleri benzerliğine bağlı olarak incelenmiştir. Kişi, grup ve örgütsel değerlerin belirlenmesi için Cable ve Judge (1996) tarafından gözden geçirilen Örgütsel Kültür Değer Ölçeğinin 7 boyutlu ve 40 maddelik kısa versiyonu kullanılmıştır. İncelenen değer boyutları yenilikçilik, istikrarlı olma, insanlara saygı duyma, sonuç odaklılık, detaycılık, takım odaklılık ve rekabetçiliktir. Kişilik uyumu incelenmesinde ise Beş Büyük Kişilik Özelliği (NEO-FF) kullanılmış, aynı çalışma grubunda yer alan kişilerin ve yöneticilerinin duygusal dengesizlik, deneyime açıklık, dışa dönüklük, uyumluluk ve özdisiplin boyutlarındaki benzerlik ya da farklılıklarının, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi sorgulanmıştır. Türkiye'deki diğer tezler incelendiğinde kişi-örgüt (grup) uyumu incelemesinde kişilik benzerliği ve uyum durumuna sıkça atıfta bulunulup teorik olarak söz edilse de alan araştırması genellikle göz ardı edilmiştir. Bu özelliği ile tez, Türk örnekleminde gerçekleştirilmiş kişi-örgüt uyumu araştırmalarına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Araştırmada, ilişkisel demografinin incelenen bağımlı değişkenler üzerinde doğrudan olabilecek etkisi yanında değerler uyumunu etkileme derecesi araştırılmıştır. Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kıdem (işyerindeki çalışma yılı), bulunduğu pozisyondaki kıdemi özelliklerinin bağlı oldukları ilk yöneticileri ile ve aynı çalışma grubundaki diğer kişiler ile olan farklılığının yanısıra, ayrıca örgüte girmeden önceki iş deneyimi, yöneticisi ile birlikte çalışma süresi farklılıklarının bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yönetici ve çalışma grubu üyeleri ile demografik farklılıkların yanı sıra gruba yönelik geliştirilen

demografik benzerlik algısı ve grup/yönetici ile iş yapma benzerlik algısının aracı (değerler uyumu) ve bağımlı değişkenlere olan etkisi de araştırılmıştır. Türk örnekleminde gerçekleştirilen örgüt araştırmalarında ilişkisel demografi görece az çalışılan bir alandır. Tezde incelenen uyum boyutlarından birinin ilişkisel demografi olması, örgüt araştırmacıları için bu çalışmanın önemini artırmaktadır.

İş karakteristikleri uyumunu değerlendirmek için yapılan incelemede, Hackman ve Oldham (1974) tarafından önerilmiş olan İş Karakteristikleri Teorisi'nin tanımladığı beş temel iş özelliği kapsama alınmıştır. İncelemede, bireylerin sahip oldukları iş ünvanları gereği yaptıkları işlerdeki beş temel iş karakteristiği olan beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü, işin önemliliği, özerklik, ve geri bildirim sağlanma durumunun ne yoğunlukta olduğu ile gerçekte olmasını istedikleri dereceler belirlenerek aradaki farka bağlı uyum ya da uyumsuzluk ortaya çıkarılmıştır. İdeal olarak gördükleri İş Karakteristikleri derecelerini belirlemek için bu çalışmada '*İş Karakteristikleri Tercih Envanteri*' geliştirilmiştir.

Uygulama, teknoloji tabanlı örgütlerde gerçekleştirilmiştir. Proje türü işlerin yaygın olarak yürütüldüğü bu örgütlerde yapılan işlerin karşılıklı bağımlı olması uyum/uyumsuzluğun yol açacağı etkileri değiştirebilecektir. Bu amaçla, çalışmada işte karşılıklı bağımlılığın, uyum- bağımlı değişkenler ilişkisinde şartlı değişken etkisi de test edilmiştir. Değerler uyumu, kişilik özellikleri uyumu ve ilişkisel demografinin bağımlı değişkenlere olan etkisi üzerinde işin karşılıklı bağımlılık özelliğinin güçlendirici bir etkiye yol açıp açmadığı incelenmiştir.

Kişi-örgüt uyumunun literatürde çok sık atıfta bulunulan sonucu örgütsel bağlılıktır. Bunun yanında iş tatmini, güven, örgütsel özdeşleşme, örgütte kalma ya da ayrılma isteği, işgören devri ve işe devamsızlık gibi tutumsal ve davranış değişkenler üzerindeki etkisi de yapılan incelemeler arasındadır. Tez kapsamında incelenen dört bağımlı değişkenden biri örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılıktır. Diğer bir değişken ise işle ilgili psikolojik iyilik hali olarak adlandırılabilir sonuç değişkendir. Literatürde farklı boyutlarda modellenen psikolojik iyilik hali, Warr (1990) modelinin önerdiği şekilde üç temel boyutta incelenmiştir: memnuniyet, kaygı-rahatlık ve mutsuzluk-coşkunsuzluk. Memnuniyet boyutu genel anlamda iş tatmini, çalışma arkadaşlarından ve yöneticiden duyulan memnuniyet değişkenleri ile ölçülmüş, diğer iki boyutun her iki kutbu için duyusal ölçümü sağlayan sıfatlar kullanılmıştır. Bu sıfatların belirttiği duygu durumunun ortaya çıkması sonucu bireyin olumlu ve olumsuz duyguları olarak adlandırılacak iki ana değişken oluşturulmuştur. Uyumun, olumlu-olumsuz duyusal hal üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışma, ayrıca daha önce literatürde iş karakteristiklerinin yoğunluğu ile ilişkilendirilmiş olan psikolojik iyilik halinin kişi-örgüt uyumu, kişi-grup uyumu, demografik farklılık ve algısal benzerlik ile iş karakteristikleri uyumundan etkileneceği göreceli değişkenliğinin ne olacağını sorgulayan, Türk örnekleminde öncü bir araştırmadır. Modelde incelenen diğer iki bağımlı değişken ise grup birlikteliği ve grup performansdır ve birey algısı ile değerlendirilmiştir.

Çalışma, literatürde eksikliğine dikkat çekilen çok boyutlu uyum incelemesini gerçekleştirmesi nedeniyle önemli bir katkı olarak görülebilir. Uyumun dört boyutu (ilişkisel demografi, kişi-örgüt, kişi-grup, iş karakteristikleri) incelenen bağımlı değişkenlerdeki varyansı göreceli açıklayabilme gücü ile, değişkenleri oldukça ayrıntılı inceleme imkanı vermektedir. Bu özelliği ile Türk örnekleminde gerçekleştirilen uyum araştırmalarına önemli bir katkı sağladığı ifade edilebilir.

Uyumun belirlenme tekniği açısından literatürde kabul gören yaklaşımlar incelenmiş, mutlak fark tekniği kullanılarak ana (genel anlamda) uyum değişkenleri ve alt bileşenleri belirlenmiştir.

Araştırmanın uygulaması 21 farklı kurumdan 640 kişilik bir örneklem ile gerçekleştirilmiş,91 ana grup ve toplam 124 çalışma grubu belirlenmiştir. Envanterler katılımcılara kapalı zarf içinde çalışma grupları/departmanlara göre dağıtılmıştır. Böylece ilişkisel demografi skorları elde edilebilmiş, yönetici ve çalışma grubu üyeleri ile kişilik özellikleri benzerliği değerlendirmesi yapılabilmektedir.

Modeldeki ilişkiler korelasyon analizi, oluşturulan büyük örneklem için (640 kişi) için yapısal eşitlik modeli sınamaları, yöneticilerden kişilik özellikleri verisinin elde edilebildiği örneklem için (293 kişi) çoklu regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Çok değişkenli regresyonun tüm varsayımları göz önüne alınmış, analizin uygulanması ile ilgili kriterlere özellikle dikkat çekilmiştir. Şartlı değişkenin teşhisi için hiyerarşik regresyon analizi, ara değişkenin teşhisi için büyük örneklemde yapısal eşitlik modeli, küçük örneklemde üç aşamalı regresyon analizi kullanılmıştır. Şartlı değişkenin doğrulanması için grafik çizim ve eğim testi, ara değişkenin doğrulanması için sobel aracılık testinden yararlanılmıştır. Kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri en az iki teknik kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, tez kapsamında geliştirilmiş olan “İş Karakteristikleri Tercih Envanteri” için detaylı bir güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır. Yapı geçerliliğini belirlemek için ayrıca yapısal eşitlik modeli ile ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Elde edilen bulgular, işte karşılıklı bağımlılığın ilişkisel demografi-değerler uyumu ilişkisinde şartlı değişken olduğunu ileri süren hipotez grubu dışında, diğer hipotez gruplarının kısmen doğrulandığını ortaya çıkarmıştır. Oluşturulan genel anlamda uyum ve alt boyutlarının etkileri ayrı olarak belirtilmiştir. Kişi-grup değer uyumunun yenilikçilik alt boyutu, kişi-örgüt değer uyumunun rekabetçilik ve inisiyatif alt boyutları dışındaki tüm boyutları belirli bağımlı değişkenleri yordamıştır. Sadece kişi-örgüt değer uyumu grup performansı ve grup birlikteliğini etkilememiştir. İş karakteristikleri uyumunun özerklik ve iş bütünlüğü boyutlarının anlamlı etkisi görülmemiş, diğer boyutları genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin ve grup birlikteliği üzerinde etkili olmuştur. Gruptan kişilik özellikleri farklılığı yöneticiden olan farklılığa göre daha anlamlı bulunmuş, alt boyutu olan deneyime açık olma özelliğinin iş tatmini ile ilişkisi saptanmıştır. Genel anlamda ilişkisel demografi değişkenlerinin gösterdiği etkiler algısal benzerlikler için daha çok saptanmıştır. Alt boyutlar açısından grup ile olan demografik farklılıkların etkisi daha fazladır. Kişi-grup değer uyumu ve iş yapma benzerliğinin belirli bağımlı değişkenlere olan etkisinde işte karşılıklı bağımlılık şartlı değişken etkisi göstermiştir. Genel anlamda yöneticiden demografik farklılık ve iş yapma benzerliğinin belirli sonuç değişkenler ile olan ilişkisinde kişi-grup değer uyumunun ya da kişi-örgüt değer uyumunun kısmen/tam ara değişken rolü dikkat çekicidir. İş karakteristikleri uyumu ile kişi-örgüt değer uyumu etkileşimi genel iş tatmini ve yöneticiden tatmin üzerinde etkili bulunmuştur.

Son bölümde beklenen ve ters yönde bulunan ilişkiler ve anlamlı çıkmayan etkilerin nedenleri tartışılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından uyum ve etkileri ile gelecek araştırma önerileri sunulmuştur.

THE EFFECT OF JOB CHARACTERISTICS FIT, PERSON-ORGANIZATION FIT, PERSON-GROUP FIT AND RELATIONAL DEMOGRAPHY ON EMPLOYEES

SUMMARY

Individuals' fit/misfit to jobs and organizations has been examined in the intersection area of organizational behavior and human resource management literature for a while. Fit criteria that can be investigated in the individual, group and organizational level and the effects of fit/misfit draw the attention of academicians and professionals as significant research.

In this PhD thesis, person-organization fit, person-group fit, and job characteristics fit as an element of person-job fit that can be described as sub-dimensions of person-environment fit conceptualized in several ways in the literature are studied. Furthermore, the individual's demographics and attitudinal similarity/discrepancy with group members and supervisor is questioned. The factors affecting fit and researchable dimensions are explained, the proposed individual level outcomes that can be occurred in the misfit situation are investigated.

Person-organization fit is examined via congruence between individual values and organizational values affecting organizational culture. Similarly, person-group fit is investigated by means of value congruence between individual and group and personality traits similarity with group members and supervisor. 40-item and 7-dimension short version Organizational Culture Value Scale revised by Cable and Judge (1996) is utilized to evaluate values. These value dimensions are innovation, stability, respect for people, outcome orientation, attention to detail, team orientation, and aggressiveness. Big Five Personality (NEO-FF) traits are selected for evaluating similarity of personality traits, the influence of dissimilarity from group members and supervisors in terms of neuroticism, extraversion, openness to experience, agreeableness, and conscientiousness is questioned. Field studies researching the effects of personality traits similarity has not considered generally for dissertations written in Turkey even though personality similarity and congruence were mentioned and cited theoretically in the framework of person-organization/group fit. Therefore, this study makes a significant contribution to person-organization/group fit researches in Turkish sample in this respect.

In this research, besides the direct effect of relational demography on dependent variables, its effect on the value congruence is explored. The importance of discrepancy of individual's age, gender, marital status, education level, organizational tenure, job tenure in that organization from group members and supervisor as well as similarity of job tenure in the previous organizations and working time with the supervisor on the dependent variables are examined. Furthermore, the effects of demographic similarity perception for group and perception of job execution similarity with group members and supervisor on the

mediate and dependent variables are surveyed. A favorable difference of this study from other dissertations is the inclusion of relational demography that is not studied much in Turkish organizational studies in the model.

Five primary job characteristics autonomy, skill variety, task significance, task identity, performance feedback proposed by Hackman and Oldham (1974) are utilized to evaluate job characteristics fit. In this study misfit resulting from the difference between the level of five primary job characteristics, in accordance with the workers' job title, and their desired level. *Job Characteristics Preference Inventory* is developed to determine the degree of job characteristics the workers consider as ideal in the context of this research.

This study is carried out at technology-based organizations. Task interdependency can change the effects of fit/misfit in these types of organizations where project jobs are extensively conducted. For this reason, task interdependency is tested as the moderator variable in the fit-dependent variables relation. Whether or not task interdependency has a strengthening role on the relationship of the outcome variables with value congruence, personality traits fit and relation demography is examined.

Organizational commitment is the most cited outcome of person-organization fit. Moreover, the effects of person-organization fit on attitudinal and behavioral outcomes such as job satisfaction, trust, organizational identification, intention to remain or leave in the organization, turnover, absenteeism are extensively examined. One of the four dependent variables examined in the context of this research is affective commitment which is a sub-dimension of organizational commitment. The second variable is job-related psychological well-being. The psychological well-being operationalized with different ways in the literature is examined via three dimensions as suggested by War (1990): pleasure, anxiety-contentment, depression-enthusiasm. Pleasure dimension is measured by means of general job satisfaction, co-worker satisfaction and supervisor satisfaction in this study. Adjectives enabling affective measurement for two poles of other dimensions are utilized. Two main variables that can be named as positive and negative emotions are generated as a result of the mood these adjectives indicate. This study is the first dissertation questioning the effect of fit on positive-negative well being in Turkish sample. In addition to this, this research investigates the relative effect of person-organization fit, person-group fit, job characteristics fit, demographic discrepancy and perceptual similarity on psychological well-being established closed relationship with density of job characteristics in the literature before. Two other dependent variables in the model are group cohesiveness and group performance, which are measured via individual perception.

Inasmuch as this study considers multidimensional fit highlighted as a missing in the literature, this can be seen as significant contribution to fit research. Four dimensions of fit (relational demography, person-organization, person-group, job characteristics) explain the variance of dependent variables relatively, which enables detailed inspection of variables. The research makes a major contribution to person-environment fit researches in Turkish sample in this respect.

The techniques used in the literature for calculating fit are revisited. Absolute difference technique is utilized, and then fit variables in general meaning and their sub-dimensions are determined.

The research is applied at 21 different organizations with 640 participant-sampling, 91 main working groups, and a total 124 working groups. Inventories are distributed

to individuals according to departments/ working groups in closed envelopes. So, obtaining relational demography variables and evaluating personality similarity with group members/managers are possible.

The statistical methods to test the relationships proposed in the model are correlation analysis, structural equation modeling for 640 individual-sampling and multiple linear regression for 293 individual-sampling whose supervisors' personality traits data can be collected. All assumptions for multivariable regression are considered. Hierarchical regression to investigate the moderating variable and structural equation modeling for 640 individual-sampling, 3-step regression for smaller sampling to investigate mediate variable are utilized. Graphical figures for relationships and slope test are utilized to confirm the effect of moderating variable. Sobel mediation test is applied to confirm the effect of mediating variable. Reliability and validity analyses for all scales are made via at least two techniques. Furthermore, detailed reliability and validity analysis is conducted for Job Characteristics Preference Inventory developed in the context of this research. Besides the analysis carried out via SPSS, confirmatory factor analyses are made to test the construct validity for all scales by means of structural equation modeling used in *lisrel*.

Findings indicate that all hypothesis groups except for the one proposing that task interdependency has moderating effect on the relational demography-value congruence relationship are partially supported. The effects of main fit variables in general and sub-groups of fit variables are reported separately.

All dimensions of person-group value congruence except for innovativeness dimension and person-organization value congruence except for competitiveness and initiative dimensions predicted certain dependent variables. Only person-organization value congruence does not effect on group performance and cohesiveness. Autonomy and task identity dimensions of job-characteristics fit does not have significant effects; other dimensions influence the variance in general job satisfaction, co-worker satisfaction and group cohesiveness. Personality dissimilarities from group have more significant effects than dissimilarities from supervisor. Specifically, personality similarity with group in openness to experience have effect on job satisfaction. In general meaning, perceptual similarities in relational demography variables influence the dependent variables more significantly. Relational demography with respect to sub-dimensions has more effects for the group compared to the supervisor. Task interdependency has a moderating effect on the relationship between person-group value congruence as well as perception of job execution similarity and certain dependent variables. Person-group/person-organization value congruence have remarkable full/partial mediating role on the relationship of certain dependent variables with demographic dissimilarity from supervisor and perception of job execution similarity. The interaction between general job characteristics fit and person-organization value congruence can explain the variation in general job satisfaction and supervisor satisfaction.

In the final section, the relationships that come out to be in the expected/unexpected direction and the cause of non-significant effects are discussed. Fit and its effects in terms of human resource management implications and further study suggestions are explained.

1. GİRİŞ

Günümüzün artan rekabet koşullarında insan'ın önemi daha da belirgin hale gelmektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve pazardaki konumlarını güçlendirmeleri gittikçe karmaşıklaşan iş çevresi ile adaptasyonunu sağlayacak olan insan unsurunu önemli kılmaktadır. Bu durum kurumlar açısından örgüt, iş ve grup ile uyumlu insanı seçme, geliştirme ve elde tutmayı bir gereklilik haline getirmiştir.

Entelektüel sermayenin önem kazandığı günümüzde çalışanların gittikçe artan düzeyde karşı karşıya geldikleri demografik ve sosyo-kültürel farklılıkları anlayabilmek, farklılıkların olumlu etkilerinden yararlanmak ve olumsuz etkilerinin yol açacağı sorunları en aza indirmek yöneticiler için göz önüne almaları gerekli bir çalışma alanı olmuştur (George ve Chattopadhyay, 2002; Erdoğan ve diğ, 2004).

Artan sorunlara çözüm bulma arayışı profesyonelleri olduğu kadar akademisyenleri de araştırma yapmaya sevk etmektedir. Özellikle teknolojinin iş ve örgütlere olan etkileri dikkate alındığında, insan odaklı sorunlara çözüm bulmanın başlangıcı, örgüt/iş/grup ile uyumlu insan olmaktadır. Uyumsuzluk durumunda ortaya çıkabilecek etkiler de ayrıca incelemeye değer bir araştırma alanı olarak görülmeye başlanmıştır.

Proaktif konumda olmak insan unsuruna oldukça bağımlı hale geldiğinden, çalışanların kurumlarına bağlı ve yaptığı işten/ işin boyutlarından memnuniyeti artmış, işini yaparken mutlu bireyler haline gelmeleri daha da önem kazanmıştır. Arzu edilen bu çalışan profilini meydana getirmede “uyum” un bir araç olarak görülebilecek olması, insan kaynakları yönetimi açısından bir süredir üzerinde çalışılan bir araştırma konusu haline gelmiştir.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte teknoloji tabanlı örgütlerdeki artış, bu örgütlerde yaygın olarak yürütülen proje bazlı işlerin ve çalışma gruplarının da sayılarını artırmaktadır. Proje türü işlerde grup üyeleri arasındaki uyum/uyumsuzluk grup üyelerinin birlikteliğini ve grup performansını etkileyebilecektir. Grup üyeleri arasındaki uyum/uyumsuzluğun türleri, çok ya da az uyumun mu olması gerektiği,

farklı yetkinliklerin bir arada bulunduğu işgücünün rekabetçi konumdaki gerekliliği göz önüne alındığında farklılıklara dayanan tamamlayıcılık uyumunun mu yoksa benzerlik uyumunun mu daha önemli olacağı soruları akla gelmektedir. Bu nedenle kişilerin buldukları kurumlarla, yaptıkları işlerle, çalışma grubu üyeleri ile uyumları kuruma bağlılık, yapılan işteki olumlu duygu halini etkileyebilecek, çalışma gruplarının performanslarına ve grup üyeleri ile birlikteliklerine katkı sağlayabilecektir.

Kişilerin buldukları iş çevresi ile olan uyumları; kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-meslek uyumu, kişi-grup uyumu ve kişi-kışı uyumu gibi farklı uyum türleri ile incelenmektedir (Kristof, 1996; Chuang, 2001).

Örgüt ile yüksek düzeyde uyuma sahip olan bireyler, iş çevrelerindeki diğer çalışanlarla ilişki kurmayı (arkadaş, mentör, yönetici) değerli görürler ve kariyerlerini orada sürdürme kararları verirler. Araştırmacılar, kişi-örgüt uyumunun bireysel kariyer kararlarındaki etkisini ortaya koymuşlardır (Young ve Hurlic, 2007; Ballout, 2007).

Grup üyelerinin örgüt, grup ve yaptıkları işe yönelik uyumları personel seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, elde tutma gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını bu bağlamda düzenlemeyi gerektirmektedir. Örgütsel etkinliği arttırmak için gösterilecek çaba kişi-örgüt uyumunun öncüllerine yakından bağlı olacaktır (Warren, 1996).

İşe alım ve seçme sürecinde kişi-iş ve kişi-örgüt uyumunu birlikte değerlendirmek güçlü bir yaklaşımdır (Barber, 1998). Böylece iş seçim kararlarında kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu algılarının göreceli önemi değerlendirilebilecektir (Carless, 2005a,b). Özellikle işgören devri önemli bir problem olduğunda yöneticilerin, personel seçim bataryalarında kişi-örgüt uyumu ölçümünü kullanmayı göz önünde bulundurmaları gereklilik olacaktır (McCulloch ve Turban, 2007) ve seçim kararlarında kişi-örgüt uyumunun popülerliği gün geçtikçe artmaktadır (Morley ,2007). Bu nedenle bireyler ve iş ortamı (çevre) arasındaki uyumun varlığı uzunca bir süredir örgütsel davranış alanında ilgilenilen araştırma konularından biri olma özelliğini taşımaktadır (Holland, 1997; Kristof, 1996; Pervin, 1968; Schenider, 1987). Kişi-iş ortamı uyumunda incelenen boyutlar, motivasyon (Hackman ve Oldham, 1980), mesleki seçim (Bretz ve diğ. 1993; Holland, 1973), işe uyumlaşma/uyumlaştırma (Dawis ve Lofquist, 1984), iş tatmini (Bizot ve Goldman,

1993), işgören devri (Saks ve Asforth, 1997), ve yönetsel seçim kararı (Adkins ve diğ. 1994; Hitt ve Barr, 1989) gibi literatürdeki çeşitli araştırma konularına katkı sağlamaktadır (Chuang, 2001).

Bu araştırmanın amacı kişilerin buldukları örgüt ve çalışma gruplarına, yöneticilerine ve yaptıkları işe olan uyumlarını incelemek ve bu uyum türlerinin bireysel düzeyde incelenen örgüte yönelik bazı sonuçları ne derecede açıklayabildiğini anlamaktır. Uyum boyutları olarak *değer uyumu* (kişi-örgüt ve kişi-grup arasında), *kişilik özellikleri uyumu* (kişi-grup üyeleri ve kişi-yönetici arasında), *iş karakteristikleri uyumu* (arzu edilen ve halihazırda var olan), *ilişkisel demografi* (grup üyeleri ve yöneticiye göre) göz önüne alınmıştır. Diğer bir ifade ile, *kişi-örgüt uyumu değerler uyumu* boyutunda; *kişi-grup uyumu* ise *değerler uyumu* ve *kişilik özellikleri uyumu* boyutlarında incelenmiştir ve araştırma modelinde bu şekilde gösterilmiştir. Uyum boyutlarının örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali (genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin, yöneticiden tatmin, olumlu duyuşsal hal, olumsuz duyuşsal hal), grup birlikteliği ve grup performansındaki değişime ne kadar yol açabileceğini ortaya koymak bu çalışmanın temel amacıdır. Ayrıca, değerler uyumu, kişilik özellikleri uyumu ve ilişkisel demografinin göstereceği etkide, işin karşılıklı bağımlılık özelliğinin ilişkileri güçlendirecek etkisini teşhis etmek araştırmanın ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, ilişkisel demografinin yol açacağı dolaylı etkinin değerler uyumu üzerinden mi gerçekleşeceğinin saptanması araştırmanın son aşamasıdır.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde teorik çerçeve sunulmuş, uyum konusu ve araştırma modelinde yer alan uyum türleri ve tüm değişkenler için literatür verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın amacı, araştırma modeli ve hipotezler sunulmuş, örneklem seçimi açıklanarak operasyonel tanımlar ve kullanılan ölçekler ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir. Üçüncü bölüm araştırma bulgularına ayrılmıştır. Uyum metodolojisi açıklanmış, pilot çalışma sonuçları, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri, bağımlı değişkenlerdeki değişimler, şartlı ve ara değişken etkiler gösterilmiştir. Oluşturulan iki örneklem için analizler yapısal eşitlik modeli testleri ve çoklu regresyon yöntemlerinden biri ile gerçekleştirilmiştir. Her iki örneklemde benzer ve farklı ortaya çıkan sonuçlar raporlanmıştır. Son bölümde ise beklenen ve ters yönde bulunan ilişkiler ve anlamlı çıkmayan etkilerin nedenleri

tartışılmış; insan kaynakları yönetimi açısından uyum ve etkileri ile gelecek araştırma önerileri sunulmuştur.

Çalışma, literatürde eksikliğine dikkat çekilen çok boyutlu uyum incelemesini gerçekleştirmesi nedeniyle önemli bir katkı olarak görülebilir. Uyumun dört boyutu (ilişkisel demografi, kişi-örgüt, kişi-grup, iş karakteristikleri) incelenen bağımlı değişkenlerdeki varyansı göreceli açıklayabilme gücü ile, değişkenleri oldukça ayrıntılı inceleme imkanı vermektedir. Bu özelliği ile Türkiye’de öncü bir çalışmadır.

Türkiye’deki diğer tezler incelendiğinde kişi-örgüt (grup) uyumu incelemesinde kişilik benzerliği ve uyum durumuna sıkça atıfta bulunulup teorik olarak söz edilse de alan araştırması genellikle göz ardı edilmiştir. Bu özelliği ile tez, Türk örneğinde gerçekleştirilmiş kişi-örgüt uyumu araştırmalarına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Uyumun, olumlu-olumsuz duyuşsal hal üzerindeki etkisinin incelendiği, Türk örneğinde ilk olan bu akademik çalışma, ayrıca daha önce literatürde iş karakteristiklerinin yoğunluğu ile ilişkilendirilmiş olan psikolojik iyilik halinin kişi-örgüt uyumu, kişi-grup uyumu, demografik farklılık ve algısal benzerlik ile iş karakteristikleri uyumundan etkileneceği göreceli değişkenliğinin ne olacağını sorgulayan öncü bir araştırmadır.

Ayrıca, bu çalışmada kişilerin ideal olarak gördükleri iş karakteristikleri derecelerini belirlemek amacıyla ‘*İş Karakteristikleri Tercih Envanteri*’nin geliştirilmiş olması insan kaynakları yönetimi literatürü için bir katkı olarak ayrıca görülebilir.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Uyum

Bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan “uyum” kavramı tanımlanarak ve literatürde yer alan çeşitli sınıflandırmalar ve bu konudaki yaklaşımlara yer verilmiştir.

Kişi-iş çevresi uyumu kişisel ve ortamsal değişkenler arasındaki uyum ya da karşılıklık derecesi olarak tanımlanır (Muchinsky ve Monahan, 1987; Sekiguchi, 2004).

Kişiler genellikle kişilik, beceri ve yetenek, bilgi, değerler, amaçlar ve tercihler gibi bireysel özellikleriyle tanımlanır. Bu nitelikler bireyler arasında farklılıkların tanımlanmasında kullanılabilir ve bireyler sözü edilen bu özelliklerine göre değerlendirilir. İş ortamı ise firma ölçeği/büyüklüğü, ödül sistematığı gibi çeşitli örgütsel nitelik ve sistemsel yapılar ile tanımlanmaktadır (Yang ve diğ. 2008).

Çevre faktörü için tanımlanmış kavramlara bağlı olarak çeşitli uyum sınıflandırmaları ortaya çıkmış (Kristof, 1996; Yang ve diğ. 2008), çevrenin göz önüne alınan boyutuna göre kişi-çevre uyumu türleri incelenmiştir.

2.1.1. Uyum sınıflandırmaları ve kişi-çevre uyumu türleri

Literatürde farklı bakış açılarına göre yapılan uyum sınıflandırmaları temel olarak üç başlıkta toplanabilir. Kişi-çevre uyumu türleri ise dört genel boyut ve alt boyutları ile incelenebilir.

2.1.1.1 Uyum sınıflandırmaları

İlk sınıflandırma *benzerlik uyumu-tamamlayıcılık uyumu* ayrımıdır. Çalışanlar, iş ortamında çeşitli niteliklere sahip diğer çalışanlara benzer ya da onlardan farksız oldukları için kendilerini iş ortamına uyumlu olarak algırlar. Benzerlik uyumu, birey iş ortamındaki diğer kişilere benzer niteliklere sahip olduğunda ortaya çıkar (Muchinsky ve Monahan, 1987). Tamamlayıcılık uyumu ise bireyin nitelikleri bütün

bir çevreyi oluşturduğu ya da iş çevresinde eksik olan bir şeyi tamamladığında ortaya çıkar. Tamamlayıcılık uyumu yaklaşımına göre kişi ve çevre arasında ilgili özelliklerin ortaklaşa olarak dengelenmesi iyi bir uyum için temel oluşturur (Muchinsky ve Monahan, 1987). Benzerlik uyumu ve tamamlayıcılık uyumu modelleri arasındaki temel fark iş çevresinin tanımında saklıdır. Benzerlik modelinde çevre, içinde yaşayan insanlara göre tanımlanır. Tamamlayıcılık modelinde ise çevre, içinde barınanlardan ayrı olarak açıklanır; talep edilenler ve gerekliliklere göre tanımlanır.

İkinci sınıflandırma, *ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu* ve *talep edilenler-yetenek uyumu* ayrımıdır. İş çevresi birey tarafından talep edilen iş ile ilgili finansal, fiziksel ve psikolojik kaynaklar sağlar. Çevreden alınan bu kaynaklar bireylerin ihtiyaçlarını karşıladığı zaman ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu gerçekleşmiş olur. Diğer yandan, iş çevresi zaman, performans, örgüte bağlılık, bilgi, yetenek ve beceri açısından bireylerin sağlayacağı katkıları talep eder. Talep edilenler-yetenek uyumu bireylerin katkıları (sağladıkları) çevresel talepleri karşıladıkları zaman meydana gelir. Diğer bir ifade ile, ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu; iş çevresi bireylerin ihtiyaçları, istekleri ya da tercihlerini karşıladığında ortaya çıkar. Talep edilenler-yetenek uyumu ise birey çevresel talepleri yerine getirmek için gerekli olan yeteneklere sahip olduğunda oluşur (Kristof, 1996). İhtiyaçlar-sağlananlar uyumu ve talep edilenler-yetenek uyumu arasındaki farklılık tamamlayıcılık uyumunun nasıl tanımlandığına dayanır. Yani, tamamlayıcılık uyumunun tanımı ihtiyaçlar-sağlananlar ilişkisini ve talep edilenler-yetenek ilişkisini içerir (Sekiguchi, 2004).

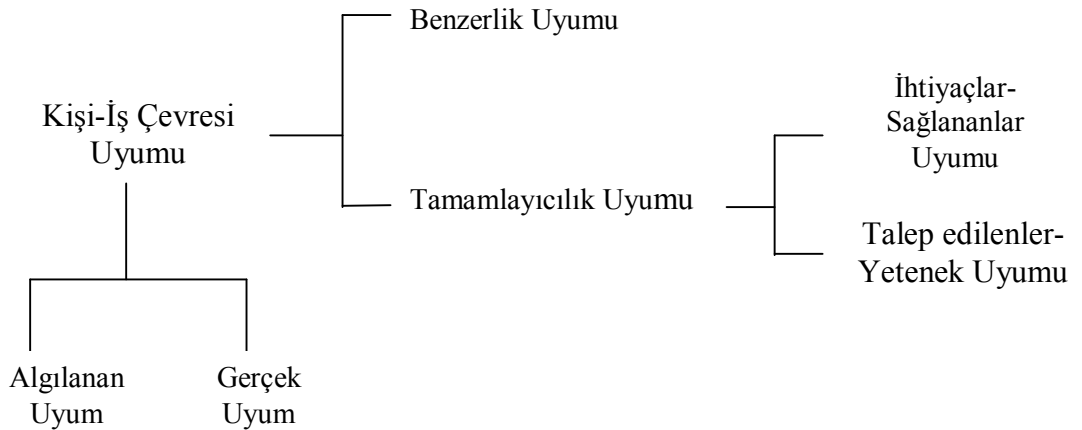
Tamamlayıcılık uyumu bakış açısı ile açıklanabilen ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu; bireylerin ihtiyaçları, istekleri ya da tercihlerinin belirli bir varlık(örneğin iş, meslek, ya da örgüt) tarafından tatmin edilmesi olarak tanımlanır (Edwards, 1991). İhtiyaçlar-sağlananlar uyumu; kişi-mesleki ilgi uyumu (Rounds ve diğ. 1987), kişi-örgüt uyumu (Bretz ve diğ, 1989; Cable ve Judge, 1994; Turban ve Keon, 1993; Westerman ve Cyr, 2004) ve kişi-iş uyumu (Cable ve DeRue, 2002) ile ilişkilendirilir (Kennedy, 2005).

Talep edilenler-yetenek uyumu da tamamlayıcılık uyumu bakış açısına dayanan ikinci uyum sınıflandırmasıdır. Bu uyum; belirli bir varlık (örneğin, iş, meslek ya da örgüt) için gerekli yeteneklerin bireylerin sahip oldukları yetenekler ile olan uyumu olarak tanımlanır. İş, örgüt ve mesleki talepler (zaman, performans, bağlılık, bilgi,

beceri ve yetenekler) bu talepleri karşılayacak olan bireylerin nitelikleri ile ilişkilendirilir (Kristof, 1996). İşin gerektirdiği talepler yeterli düzeyde iş performansı için gerekliliği ifade eder (Edwards, 1991) ve iş analizi ile ortaya çıkarılır. Özellikle personel seçme sürecinde sıklıkla kullanılan bu uyum kategorisi, kişi-iş uyumunun sağlanmasında göz önüne alınır. Talep edilenler-yetenek uyumu kişi-meslek uyumu (Converse ve diğ, 2004; Reeve, Heggstad, 2004) ve kişi-örgüt uyumu (Bretz ve Judge, 1994) ile ilişkilendirir (Kennedy, 2005)

Üçüncü sınıflandırma *algılanan-gerçek (subjektif-objektif) uyum* ayrımıdır. Algılanan ya da subjektif uyum kişinin çevresi ile uyumunun iyi olması yargısını belirten bir değerlendirmedir. Gerçek ya da objektif uyum ise birbirinden ayrı olarak değerlendirilen bireysel ve çevresel karakteristikler arasındaki karşılaştırmadır (Cable ve Judge, 1996; Kristof, 1996). Algılanan uyum; kişilere bir uyumun oluştuğuna ne derecede inandıkları sorularak ölçümlenir. Bu uyum kategorisinde kişinin çevre ile benzer niteliklere sahip olmasına, çevreye olan tamamlayıcılığın ve çevre tarafından tamamlanılıyor olmasına bakılmaksızın uyum olduğu algısı devam ettiği süresince iyi bir uyumun var olduğu söylenir. Gerçek uyum ise kişi ve çevre olmak üzere iki düzeydeki karakteristik özelliklerin karşılaştırılması ile ölçümlenir (Edwards, 1993, 1994; Sekiguchi, 2004).

Şekil 2.1.'de kişi-çevre uyumu sınıflandırmaları arasındaki ayrım görülmektedir.



Şekil 2.1: Kişi-çevre uyumu sınıflandırmaları (Sekiguchi, 2004).

Uyumun diğer bir sınıflandırılma şekli ise psikolojik ve objektif uyumların karşılaştırılmasıdır. Psikolojik uyum, ihtiyaçlar ve ilgiler gibi duyuşsal özellikler ile ilgilidir; objektif uyum beceriler, yetenekler, genel not ortalaması, yıl cinsinden

çalışma deneyimi gibi ölçülebilir özelliklerle ilgilidir (Kolenko ve Aldag, 1989; Bretz ve diğ., 1993). Örneğin Kolenko ve Aldag (1989) insanların psikolojik ihtiyaçlarını ve ilgilerini psikolojik kişi-iş uyumu, beceri/yeteneği ise kişi ve iş görevleri arasındaki objektif uyumun unsurları olarak kategorize etmiştir.

Rynes ve Gerhart'ın (1990): "Uyumun değerlendirilmesi objektif niteliklerin değerlendirilmesinden fazlasını gerektirir" söylemi ile uyumun görünenden daha fazlası ile değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir.

Yapılan açıklamalar göz önüne alındığında benzerlik ve tamamlayıcılık uyumu arasındaki kavramsal farklılıklar Şekil 2.2'de gösterilebilir.

2.1.1.2. Kişi-çevre uyumu türleri

Kişi-çevre uyumu türlerinden biri olan *kişi-iş uyumu* en geniş anlamda; kişiler ve yaptıkları iş arasındaki uyum olarak tanımlanır. Sağlananlar-talep edilenler boyutu ile ortaya konan kişi-iş uyumu modeli bu uyum türü için bir örnektir (French ve diğ. 1982; Edward'ın 1991). Edwards bireysel ve örgütsel sonuçları yordamada kişi ve iş uyumunu ve ortak etkileşimini vurgulayan 92 endüstri / örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış çalışmasını inceleyerek kişi iş uyumu tanımını belirlemiştir. Edward'a göre kişi-iş uyumu, kişinin istekleri (ihtiyaçlar, amaçlar, değerler, ilgiler ve tercihler) işin ona sağladıkları tarafından yerine getiriliyorsa (örneğin mesleki nitelikler, iş özellikleri) ve/veya işin talep ettikleri (örneğin performans gereklilikleri) kişinin yetenekleri (beceri ve yetenekler, deneyim, eğitim) tarafından karşılanıyorsa ortaya çıkar (Chuang, 2001).

Kişi-iş uyumu sadece sağlananlar-talep edilenler bakış açısı ile sınırlandırılmayacak kadar geniştir. Kişi- iş uyumu literatürde dört boyutta incelenmektedir: *1-Bilgi-yetenek-beceri uyumu*, *2-mesleki ilgi uyumu*, *3-iş karakteristikleri uyumu* ve *4-kişilik özellikleri uyumu* (Chuang, 2001).

Bilgi-yetenek-beceri uyumu iş için gerekli olan iş deneyimi, bilgi-eğitim, beceri ve yeteneğin o işi yapacak kişide bulunması olarak ölçümlenir (Chuang, 2001). Kişi-iş uyumunun önemli bir boyutu kişinin bilgi, yetenek ve beceri özellikleri açısından yaptığı işe uyması ve işinden tatmin olmasıdır. Bilgi, kişilerin belirli konuların oluşumu veya gelişimi hakkında bazı kuramsal veya uygulamalı fikre sahip olmaları durumudur. İşletme yönetimi açısından bilgi ise işgörenlerin yapacakları işlerin çeşitli yönleri hakkında öngörüye sahip olmaları halidir. Birçok işin yapılabilmesi için işgörenin işe ve iş araçlarına ilişkin bazı teorik ve uygulamalı bilgilere sahip olması gerekir. Bu nedenle işgörenlerin ne tür bilgilere sahip oldukları, bu bilgileri ne ölçüde kullanabilecekleri önemlidir. İşgörenin başarısı çalıştığı işle ilgili genel veya özel bilgi düzeyine bağlıdır. İşletmenin personel politikası ve işin etkinliğinin sağlanmasının bir gereği olarak işgörenlerde aranacak bilgisel özellikler ve genel bilgi düzeyi saptanır. Kişilerin bilgilerini tespit etmek için geliştirilmiş özel testler vardır. Bu testler aracılığı ile bireylerin neyi ne ölçüde bildikleri tespit edilebilir. Bazı bilgilerin analizi için doğrudan bilgi testlerinin kullanılmasına gerek kalmamakta, bilgi ile ilgili zihinsel yetenekler değerlendirilerek kişilerin bilgi düzeyleri hakkında tutarlı tahminler yapılabilmektedir. İşgörenin işi başarması için bir diğer

gereklilik de yetenektir. Kişi-iş uyumunun sağlanmasında yetenek yönü bu nedenle önemlidir. Bireyin sahip olduğu yetenekler bedensel ve zihinsel yetenekler olarak iki gruba ayrılır. İşgörende aranacak yeteneklerle işgörenin sahip olduğu yetenekler objektif biçimde karşılaştırılırsa kişinin işine ne ölçüde uyum sağlayacağı görülebilir (Erdoğan,1999). Bir diğer unsur olan beceri, yetenekten deneyim ile elde edilmesi ve öğrenilebilmesi yolu ile ayrılır. Yeteneğin sergilenmesi ve kanıtlanması için onu ortaya koyacak bazı becerilerin sergilenmesi gerekir (Ceylan, 2007). Bir kurum ihtiyaçlarını karşılayan çeşitli beceri kategorileri belirleyebilir. Bu kategorilerin her biri çeşitli farklı seviyelerden oluşabilir. Bu beceri seviyeleri hiyerarşik bir düzende olabilir (Çelikten, 2005).

Bilgi, yetenek ve beceri unsurlarını içine alan insan kaynakları terminolojisindeki görece yeni kavram “yetkinlik”tir (Biçer ve Düztepe, 2003). Bireyin işinde üstün performans göstermesine neden olan bilgi, beceri, tutum ve yetenekler yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifade ile yetkinlikler, yüksek performansı, ortalama performanstan ayırt eden bilgi, beceri ve yeteneklerdir (Çetinkaya, 2009).

İşletmenin işgörenlerinde arayacağı özelliklerin de işlere göre dağılımını düzenlemek, sonunda her iş grubu için bir bilgi, beceri ve yetenek profili çıkarmak gereklidir. Bunun için de iş analizlerine ihtiyaç duyulmaktadır. İş analizi faaliyetleri işletmelerdeki işlerin içerdiği görev, yetki, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca, işleri yapacak olan kişilerde etkin performans için bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır. Diğer bir ifade ile, işler için gerekli olan minimum bilgi, yetenek, beceri ve diğer nitelikler hakkında veri toplanır (Kaynak ve diğ., 2000). Teknolojinin de etkisiyle örgütsel çevredeki hızlı değişim, işlerin yeniden tasarlanması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Örgütteki işleri yeniden belirlemek, işe uygun elemanları seçmek ve istihdam etmek mevcutta yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklerine dair bilgiyi güncellemeyi gerektirir (Çelikten, 2005).

Kişi-iş uyumunun diğer bir boyutu olan *kişi- ilgi uyumu*, benzerlik uyumu bakış açısına dayandırılabilen bir uyum türü olup (Muchinsky ve Monahan, 1987) genellikle kişi-meslek uyumu türü için kullanılır. Kişinin ilgileri ile meslekteki diğer kişilerin ilgileri arasındaki uyumu ifade eder (Campbell ve Borgen, 1999; Holland,

1997). Mesleki ilgi uyumu bakış açısına göre kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisini incelemede Holland'ın teorisinden (1973) sıklıkla yararlanılmaktadır (Holland, 1996). Teori, kişilerin ilgileri ile uyumlu olan iş ortamlarında çalıştıkları zaman tatminlerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca tipolojiye göre, kişilerin ilgileri meslekleri ile uyumlu olmadığı durumda kişiler mesleklerinden ayrılma eğilimleri göstermektedirler (Holland, 1985). Kişiler, aynı ilgilere sahip diğer kişilerin bulunduğu işlerde çalışmalarını durumunda tatmin olmaktadır (Kennedy, 2005).

Kişi-iş uyumunun üçüncü boyutu olan *iş karakteristikleri uyumu* kişisel tercih ve isteklerin iştekiner ile olan benzerliği olarak ifade edilebilir. Kulik ve diğ. (1987) kişi-iş çevresi uyumunun (daha belirli anlamıyla kişi-iş uyumu) iş karakteristikleri ile (örneğin beceri çeşitliliği, özerklik, performans geri bildirim gibi..) bireysel özelliklerin (yeterli bilgi ve beceri, gelişme ihtiyaçları gibi) bir eşleşmesi olabileceğini önermiştir. Bu nedenle bu uyum türü benzerlik uyumuna dayanır.

Kişi-iş uyumunun dördüncü boyutu ise *iş yapmak için gerekli olan kişilik özellikleri* ile kişinin söz konusu özellikleri arasındaki uyumdur. Bu nedenle benzerlik uyumu bakış açısında dayanır. Personel seçme literatürde kişilik özelliklerinin işteki yeterlilik ve sağlanan yetiştirme/egitimde yeterli olma gibi iş performansı kriterleri ile ilişkili olduğu gösterilir (Barrick ve Mount, 1991). Barrick ve Mount tarafından gerçekleştirilen meta analiz sonuçları Beş Büyük Kişilik Faktöründen biri olan sorumluluk özelliğinin bütün mesleki gruplar için iş performansı ile tutarlı ilişkilere sahip olduğunu, kişilik özellikleri ve kriterler arasındaki diğer ilişkilerin meslek gruplarına bağlı olarak değişiklik göstereceğini ortaya çıkarmıştır. Örneğin dışa dönüklük ve sosyal etkileşim yöneticilik ya da satışı olmayı gerektiren meslekler için geçerli bir yordayıcıdır. Dışa dönüklük girişimcilik türü işler için, deneyime açık olma sanatsal ve araştırmacı iş türleri için en önemli kişilik özelliğidir (Jackson ve diğ., 1982; Dunn ve diğ., 1995). Bu çalışmadan çıkarılabilecek sonuç, işe alımcıların daha yüksek performans elde etmek için işin gerektirdikleri ile eşleşen belirli kişilik özelliklerine sahip adayları aramalarıdır.

Kişi-çevre uyumunun diğer türü olan *kişi-örgüt uyumu* kişi ve çalıştığı örgütün benzer karakteristik özellikleri ne dereceye kadar paylaştığı ve/veya birbirlerinin ihtiyaçlarını karşıladığı durumu ifade etmektedir (Kristof, 1996).

Kişi-örgüt uyumu araştırması kişi-iş uyumundan daha yenidir. İş dünyasının artan karmaşıklığı örgütleri 1990’larda kişi-örgüt uyumuna odaklanmaya iterek uyum araştırmalarını geliştirmeye sevk etmiştir (Kristof-Brown, 2000).

Kişi-örgüt uyumunun ortaya çıkış nedeni iş bileşenlerinin (örneğin iş analizi ile ölçümlenebilen) değişimine yol açan işin hızlı değişen doğasıdır; bu durum kurumların örgütsel çevreye uyumlu adaylar araması çabasına yol açar. İş uyumu artık kişilerin niteliklerini değerlendirmede tek bir kriter olarak düşünülmemektedir. Tek bir pozisyonda başarılı olabilen insan profiline göre birden fazla sayıda birimde performans gösteren çalışanlar, örgütler için daha arzulanır hale gelmiştir. Hızlı değişen iş taleplerini karşılayabilmek amacıyla örgütler için yeni pozisyonlar yaratma ya da mevcut pozisyonları sonlandırma ihtiyacı, örgütle uyumlu kişiyi önemli hale getirmektedir. Bu anlamda kuruma alınacak doğru türdeki insanların özellikleri (Schnedier, 1987) değerler, amaçlar ve kişilik özelliklerinden (Kristof, 1996) hobiler, kıyafet, kıyafet, fiziksel özellikler hatta yeme alışkanlıklarına (Mayfield ve Carlson, 1966) varan geniş bir yelpazede değerlendirilir. (Chuang, 2001).

Kişi-örgüt uyumu, araştırmacıların bakış açısına ve yaklaşımlarına bağlı olarak çeşitli boyutlarda incelenmektedir.

Kristof (1996) kişi-örgüt uyumu literatürü araştırmasında, farklı örgüt araştırmacıları tarafından dört farklı türde boyutlandırmanın yapıldığını ortaya koymuştur (Behery, 2009; Cable ve Derue, 2002; Posner, 1992; Vancouver ve diğ., 1994). Bunlardan ilki kişi ve örgütsel *değerler arasındaki uyumdur*. (Boxx ve diğ, 1991; Chatman, 1989; 1991; Judge ve Bretz, 1992; Posner, 1992). İkincisi ise örgütsel liderler ile ya da çalışma arkadaşları ile sağlayacağı *amaç uyumudur*. (Vancouver ve diğ, 1994; Vancouver ve Schmit, 1991). Üçüncü boyutlandırma *bireysel tercihler/ ihtiyaçlar ile örgütsel sistem/yapılar arasında uyumdur* (Bretz ve diğ, 1989; Cable ve Judge, 1994; Turban ve Keon, 1993). Açıklanan ilk iki uyum türü benzerlik uyumu teorisi ile açıklanmasına rağmen bu boyut ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu kuralını yansıtır. Kişi-örgüt uyumu için tanımlanan dördüncü tür ise *çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel iklim* (bazen örgütsel kimlik olarak isimlendirilir, Bowen ve diğ., 1991; Burke ve Deszca, 1982; Ivancevich ve Matteson, 1984; Tom, 1971) *arasındaki uyumun* oluşmasıdır. Örgütsel iklim sıklıkla örgüt tarafından sağlananlar (ödül sistemleri, haberleşme kanalları vb) açısından tanımlandığı için bu kişilik özellikleri

uyumu hem benzerlik hem de ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu yaklaşımları ile değerlendirilir (Sekiguchi, 2004).

Değerler uyumu kişinin sahip olduğu değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyum olup kişi-kültür uyumu olarak da ifade edilmektedir (Kristof, 1996).

Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar arasındaki uyum, genellikle, örgütsel amaçların bireysel amaçları bastırmaması, bireysel amaçların da öbürlerinin önüne geçmemesi gerektiği biçiminde tanımlanır (Frischer, 2006; Özel, 2008). Amaçların uyumu, bireysel ve örgütsel amaçların birlikte başarılabilceği, bunun için de birbirini desteklemesi gerektiği gerçeğinden ayrı düşünölmemektedir. Örgütsel amaçlar, bireyin uyum aradığı örgüte ait stratejisinin bir parçası olarak göz önüne alınır (Kennedy, 2005). Amaç uyumu *iki türde* incelenebilir. Birinci tür uyum, organizasyon yapısındaki *farklı hiyerarşik pozisyonda bulunan* kişilerin amaçları arasındaki uyumu değerlendirmeyi içerir. Bu uyum türü, yönetici-çalışan amaç uyumu olarak adlandırılır. Bu tür uyumda lider ve her bir çalışanı arasındaki ilişki keşfedilir (Vancouver ve Schmit, 1991) . Diğer tür uyum ise *birey ve aynı düzey içindeki diğer tüm bireyler arasındaki* çeşitli amaçların önemi açısından uyumluluktur. Literatürde üye-üye amaç uyumu ve örgütsel tutumlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sınırlıdır (Vancouver ve Schmitt, 1991; (Rentsch ve McEwen; 2002; Coşkun, 2007).

Kişilik özellikleri uyumu, benzerlik uyumu bakış açısına dayandırılan diğer bir uyum türüdür (Kristof, 1996). Kişi-örgüt uyumuna tam anlamıyla uygulanabilen bu uyum şekli, bireyin ve örgütsel iklimin karakteristikleri arasındaki uyum olarak tanımlanır (Bowen ve diğ, 1991; Burke ve Deszca, 1982; Ivancevich ve Matteson, 1984; Tom, 1971; Westerman ve Cyr, 2004). Bu nedenle uyum bireyin ve iş ortamındaki diğer kişilerin karakteristik özelliklerinin benzerliğine dayanır (örneğin örgütteki diğer çalışanlar ya da aynı işi yapan üyeler).

Dördüncü uyum türü olan *bireysel tercihler/ ihtiyaçlar ile örgütsel sistem/yapılar arasındaki uyumdur*. Kişilik özellikleri benzerliği uyumu ile bireysel tercihler/ihtiyaçlar ve örgütsel sistem/yapılar arasındaki uyum; bazen aynı tanım içinde yer alabilmektedir. Aslında dördüncü farklı uyum türü olarak görölebilecek bireysel tercihler/ihtiyaçlar ve örgütsel sistem/yapılar arasındaki uyum, bireysel tercihler ile bireyin kişiliğinin, örgütsel sistem ve yapılar ile örgütsel iklimin ifade edilmesi sonucunda birey ve örgütsel iklim olarak ortaya konan iki varlığın

kişiliklerine bağlı olarak karşılaştırılabilecek kişilik uyumu anlamına da gelmektedir. Bu uyum türü süreç-odaklı olup tatmin (satisfaction) ve tatminin yeterliliği (satisfactoriness) olmak üzere iki temel faktöre bağlı olarak açıklanabilir (Dawis ve Lofquist, 1984). Birey ve iş çevresi arasındaki 'karşılıklılık' kavramına dayanır. İş ortamı, belirli görevlerin yerine getirilmesini gerektiren bir kavram ve birey de bu görevleri yapmak için becerilerini iş çevresine getiren bir faktör olarak tanımlanır. Birey ve çevre arasında karşılıklı ve tamamlayıcı bir ilişki oluşur. Karşılıklılık, bu durumda birey ve çevre arasındaki ilişkide ortak bir yanıt olarak ortaya çıkar Birey, bu ilişkiye çevrenin ihtiyaçlarını, çevre de bireyin ihtiyaçlarını getirir (Dawis ve diğ, 1968). Birey, iş ortamının gerekliliklerini sağlarsa, tatmin edici çalışan olarak tanımlanır. İş ortamı, bireyin gerekliliklerini yerine getirirse tatmin olmuş bir çalışan olarak ifade edilir. Tatmin ve tatmin yeterliliği birey ve iş ortamı arasındaki karşılıklılığı gösterir (Dawis ve diğ, 1968). Bu uyum türü bireysel tercihler/ihtiyaçlar ile örgütsel sistem/yapılar arasındaki uyumu ifade ettiğinden ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu kategorisinde değerlendirilebilir (Kristof, 1996; Kennedy, 2005).

Kişi-çevre uyumunun diğer bir türü olan *kişi-grup uyumu*; takım çalışmaları örgütlerde daha çok ortaya çıkmaya başladıkça önemli bir faktör haline gelmiştir. Kişi ve içinde yer aldığı çalışma grubu arasındaki uyum olarak tanımlanır (Werbel ve Johnson, 2001). Çalışma grupları kişinin birlikte çalıştığı kişilerden oluşan küçük bir grup ya da örgütün bir alt birimi olarak düşünülebilir. Ancak, kişi-grup uyumu ile ilgili en çok çalışılan konulardan biri takım oluşumudur. Oluşum, grup düzeyinde bir değişken olmasına ve kişi-grup uyumu çoğunlukla bireyler için düşünülmesine rağmen yüksek seviyede kişi-grup uyumunu sağlamak, etkili takım oluşturmanın koşuludur (Kristof, 1996; Güneşer, 2007).

Bazı araştırmacılar kişi-örgüt uyumunu bir örgütün alt birimi için tanımlamalarına rağmen, diğer araştırmacılar aynı birim için kişi-grup uyumu kavramını kullanmışlardır (Elfenbein ve O'Reilly III, 2007, Kristof-Brown, ve diğ, 2005). Bu nedenle kişi-grup uyumu, kişi ve grup arasında değerler uyumu, amaçlar uyumu, kişilik özellikleri uyumu boyutlarında incelenebilir.

Gruba yeni katılan birey ve grup arasındaki uyumluluk benzerlik ve tamamlayıcılık uyumu bakış açısı ile incelenir. Benzerlik uyumu, gruba yeni katılan bireyin gruptaki diğer üyeler ile benzer nitelikleri paylaştığı zaman ortaya çıkar. (Muchinsky ve Monahan, 1987). Tamamlayıcılık uyumu ise gruba yeni gelen bireylerin diğer grup

üyelerinin özelliklerini destekleyici ya da tamamlayıcı niteliklere sahip olduğu zaman ortaya çıkar. (Muchinsky ve Monahan, 1987). Grubun bütün üyeleri, grup performansını etkileyici önemli nitelikler ve eksikliklere sahip oldukları için, grup performansı grup üyelerinden birinin eksikliklerinin diğer grup üyelerinin güçlü yanları ile tamamlandığı zaman artmaktadır. Böylece tamamlayıcılık uyumu bir çalışma grubundaki insan kaynağı yetersizliklerini belirlemeye ve kazanılması ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulan tamamlayıcı insan kaynağı niteliklerini ortaya çıkarmaya dayanır. (Edwards ve Cooper, 1990; Werbel ve Janson, 2001).

Kişi-çevre uyumunun diğer türü olan *kişi-kişi uyumu*; kişilerin iş çevrelerindeki ikili gruplar arasındaki uyumdur. Aday ve işe alımcı, yönetici ve ast, mentör ve takipçisi arasındaki uyumu inceleyen önemli çalışmalar gerçekleştirilmiş, literatürde çoğu çalışmanın dışına bırakılmış olan “kişi-kişi” uyumu ayrıca üzerinde çalışılmaya değer bir önem kazanmıştır (Jansen ve Kristof-Brown, 2006). Kişi-kişi uyumu da kişi-örgüt ve kişi-grup uyumu boyutları olan değerler uyumu, amaçlar uyumu ve kişilik özellikleri uyumu açısından değerlendirilebilir.

Çizelge 2.1.’de sınıflandırmalara göre kişi-çevre uyumu ölçüm düzeylerinin hangi ölçüm yaklaşımı ile değerlendirilebileceği görülmektedir.

Çizelge 2.1 : Kişi-çevre uyumu ölçümü düzeyleri (Kennedy, 2005).

Kavramlaştırma	Kişi-Çevre Uyumu Düzeyleri		
	Kişi-İş Uyumu	Kişi-Örgüt Uyumu	Kişi-Meslek Uyumu
İhtiyaçlar-Sağlananlar Uyumu	D	D & I	I
Talep edilenler-yetenek uyumu	D & I	I	I
Değer Uyumu	n/a	D & I	?
Amaç Uyumu	?	I	?
Kişilik Uyumu	D	D & I	?
İlgi Uyumu	?	?	I

D: doğrudan ölçüm yaklaşımının kullanılması

I: dolaylı ölçüm yaklaşımının kullanılması

n/a: kavramlaştırma teorik olarak mantıklı değil

?: kavramlaştırma teorik olarak mantıklı, fakat bir araştırma gerçekleştirilmemiş

Yapılan uyum sınıflandırmaları tarihsel süreçte, iş ile ilişkili uyumdan örgüt ile ilgili ve her iki uyum türünün önemini vurgulayan eğilimin ortaya çıkışı olarak değerlendirilebilir. Bu eğilim, örgütsel seçim kararında önemli bir gerekliliğin göz önüne alınmasına yol açar. Yani, yalnızca kişi-iş uyumunu aramak iş sonuçları düşünüldüğünde yapılan seçimin etkinliğini kaybettirir. Ayrıca, kişi-örgüt uyumunun kişi-iş uyumu ile eş zamanlı olarak niye göz önüne alınması gerektiğinin nedeni işlerin, spesifik durağan bir dizi sorumluluk olarak artık tanımlanmaması; örgütsel özellikler ile benzer şekilde pozisyonlara göre belirlenmesidir (Lawler, 1994; Chuang, 2001).

Kristof-Brown ve diğ. (2005) gerçekleştirdiği meta analiz sonucunda güçlü ilişkiyi kişi-iş uyumu ile kişi-örgüt uyumu arasında saptamış, bunu kişi-örgüt uyumu ve kişi-grup uyumu arasında ve sonra kişi-iş uyumu ile kişi-grup uyumu arasında ilişkinin izlediği görülmüştür. En düşük ilişkiler kişi-yönetici uyumu ile ilişkilerde belirlenmiştir. Kişi-iş uyumu araştırmalarını ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu ya da talepler-yetenek uyumu türleri ile spesifik olarak incelemek ilişkileri de değiştirmiştir. Kişi-örgüt uyumu talepler-yetenek iş uyumu türü ile ihtiyaçlar-sağlananlar iş uyumu türüne göre daha zayıf bir ilişki göstermiştir.

Bu çalışmada araştırma sorusu kapsamında kişilik özellikleri uyumu, değerler uyumu, ilişkisel demografi ve iş karakteristikleri uyumunun etkileri göz önüne alındığından bundan sonraki bölümde söz konusu uyum türleri ile ilgili literatüre yer verilmiştir.

2.1.2. Kişilik özellikleri uyumu

Bu bölümde öncelikle “kişilik” kavramı ve özellikler yaklaşımından söz edilerek örgüt araştırmalarında kişiliğin önemi ifade edilmiştir. Ardından, kişilik özellikleri uyumunun ortaya çıkışını açıklamada gerekli görülen teoriler aktarılmış, kişilik özellikleri uyumunun kişi-örgüt, kişi-grup, kişi-kişi (yönetici) düzeylerinde nasıl ortaya çıktığı açıklanmıştır.

2.1.2.1. Kişilik

Allport (1967) kişilik tanımlarının birçoğunu bir arada toplamıştır. Kişiliğin bireysel farklılıklara dayanan yönü ile genelleyici özelliği vardır (Nuttin, 1975; Akçadağ, 2008).

Davranışsal açıdan kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal özelliklerinde görülen farklılıklardır (Eroğlu, 2000). Bir başka tanıma göre kişilik, “bir bireyi diğerinden ayıran, zihinsel, duygusal ve davranışsal özelliklerin tamamıdır” (Ordun, 2004, s.48; Deniz ve Erçiş, 2008). Başka bir tanımlamada ise kişiliğin, bireyin fiziksel ve sosyal çevre ile ilişki kurma biçimini şekillendiren, bireyi diğerlerinden ayıran, kendine özgü duygu, düşünce ve davranış kalıpları olduğundan söz edilmektedir (Kayaoğlu ve Tuna, 2009; Hazar, 2006).

Kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan düşünceler, duygular ve eylemlerdeki farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterlerin tamamına verilen bir addır. Bu tanım, kişilik teorisine, genel bir davranış teorisi olarak yaklaşmaktadır. İkinci olarak, insan özelliklerinin bir kısmının birbirine benzemesi ve hatta ortak olmasına karşılık diğer bir kısmının farklılığına işaret etmektedir. Tanımın üçüncü özelliği ise kişilik özelliklerinin, kısa bir sürede değişmeyip zaman içinde ancak bir değişiklik göstereceği hususudur (Eroglu, 2004; Aktaş, 2006).

Psikolojide uzun süre, kişilik özelliklerinin (varsayılan) davranışa (gözlenen) yol açması görüşü hakimiyetini sürdürmüştür. Ancak, 1960’larda Mischel, Marlowe ve Gergen’in kişilik ve ahlaki özellikler arasındaki tutarlılığın beklenenden düşük boyutlarda olduğunu ve değişkenliğin yüksek olduğunu bulduklarında, kişilik özellikleri (varsayılan) ve ortamsal etkilerin (etkileşim) davranışa (gözlenen) neden olduğu görüşü kabul görmüştür. Dolayısıyla kişilik özelliklerinin tek tek değil de birbirleriyle etkileşim halinde bir bütün olarak davranışı etkilediği ileri sürülmektedir (Kağıtçıbaşı 1977; Hazar, 2006).

Kişilik önemli içsel, mizaçsal ve genetik faktörlere bağlı olduğu için zaman içinde değerlere göre daha durağan bir ölçümdür (Dollinger ve diğ, 1996, Rowe, 1987). Oysa değer değişimi bir dizi öğrenilmiş etkiye duyarlıdır (Westerman ve Cyr, 2004).

Kişilik biyolojik, psikolojik ve sosyolojik faktörlerin etkileşimi sonucunda bireyin kendine özgü yapısını göstermektedir. Aynı zamanda kişiliğin oluşumunda bireyin içinde doğup büyüdüğü toplumsal ortamın ve çevrenin ve kalıtımın son derece önemli olduğu görüşü ortaya konulmuştur (Coleman, 1964; Köknel, 1994; Tomrukçu, 2008). Bunun yanında kişiliğin oluşumunda nörobiyolojik, bilişsel,

duygusal, nesne ilişkileri, yaşam sorunları, engellemeler, savunma gibi birçok boyutları belirleyici olmaktadır (Öztürk, 1994).

Literatürde kişilik ile ilgili yaklaşımlar farklı tipolojiler ile açıklanmaktadır. Bu araştırma kapsamında kişilik özellikleri incelendiğinden kişilik teorilerinden “özellikler yaklaşımı”na yer verilmesi uygun görülmüştür.

Özellikler (Trait) yaklaşımı

Bu kurama göre kişilik, bireyin sahip olduğu özellikler tarafından belirlenen bir yapıdır. Trait, davranışın özellikleri ve ayırıcılığı olarak tanımlanmaktadır. Trait kuramının varsayımı bazı kişilik özelliklerinin kişilik envanterleriyle ölçülebileceğidir. Yapılması gereken şey amaca uygun “en doğru” özelliklerin seçimidir (Morgan, 1999; Deniz, 2007).

Özellik (trait) yaklaşımı kuramcıları, gösterdikleri belirli özelliklere göre insanları kategorize etmek için bir kişilik boyutu olarak özellik kavramını kullanmışlardır. Özellik yaklaşımı iki önemli varsayım üzerine kuruludur. Birincisi, kişilik özelliklerinin geçen zamanla nispeten kalıcı olduğu varsayılr. İkincisi, kişilik özellikleri durumlar karşısında süreklilik gösterir. Özellik araştırmacıları genellikle bir kişinin belli bir durumdaki davranışını yordamakla ilgilenmezler. Bunun yerine genellikle beklenen bir şekilde söz konusu kişilik özelliğinin sürekliliği ile ilgili olarak insanların nasıl bir sonuç elde ettiklerini belirleme çabası gösterirler. Özellik yaklaşımıcıları davranış altında yatan mekanizmaları belirlemeye daha az vurgu yapmaktadırlar. “İnsanlar niçin bu şekillerde davranıyorlar” sorusunu açıklamadan çok kişilik ve yordayıcı davranış üzerinde odaklanırlar. Bununla birlikte özellik araştırmacılarının sadece özellikleri tanımlamaya çalıştıkları sonucuna varmak hatalıdır. Özellikleri ve yordayıcı davranışı belirlemek açıklayıcı süreç üzerinde sadece ilk adımdır (Burger, 1993; Tomrukçu, 2008).

Kişilik özellikleri tanımlarının tümünde ortak olan, çeşitli durumlarda ortak görüşte olmaları ve içsel nedenler olarak değerlendirilmeleridir. Kişilik özellikleri sosyal davranışlarla ilgili ipuçları içermektedir. Bu sosyal grup içerisindeki davranışlarda, kişilik özellikleri ile davranışlar arasında birebir ilişki olacağı anlamına gelmemektedir. Davranışların durumlar arası tutarlılığına ilişkin tartışmalar, belirli davranışların belirli durumların gereklerine büyük ölçüde duyarlılık gösterdiğine işaret etmektedir. Bir grup ortamında kimin ne zaman baskın olacağı kişilerin

rollerine, grubun yapısına, görevine ve sürmekte olan etkileşimin dinamiğine göre değişiklik gösterir. Fakat yine de kişilerin mevcut olan eğilimlerinin, özellikle birçok durumun toplamı düşünüldüğünde, sosyal davranışları etkilemesi beklenmektedir (Somer, 1998; Tomrukçu, 2008)

Kişilik Tipolojileri olarak da E. Kretschmer 'in atletik, astenik, piknik ve displastik tipleri, Jung'un içe dönüklük-dışa dönüklük, duyumsama-sezgisellik, düşünme-hissetme/duygu, yargılama-algılama (Myers-Briggs) tipolojisi, Eysenck'in nevrotik-normal durum ve içe dönüklük-dışa dönüklük özelliklerini göz önüne alarak oluşturduğu iki boyutlu tipoloji (melankolik, kolerik, flegmatik, senger), Friedman ve Rosenman'ın A ve B Tipi Kişilik sınıflandırması, Holland'ın altılı mesleki ilgi tipolojisi (gerçekçi, araştırmacı, artistik, sosyal, girişken, geleneksel tip) sayılabilir (Aktaş, 2006).

Çalışanların kişilik faktörü örgüt araştırmalarında önemli bir çalışma konusudur. Örgüt çalışmalarında kişilik konusunun göz önüne alınması, örgütsel davranış literatürüne bakıldığında araştırmacılar için artan bir ilgi haline gelmiştir.

Örgütsel araştırmalarda kişilik

Kişilik ve örgütsel davranış alanlarında yapılan araştırmaların bulguları, kişiliğin bireyin davranışlarına yön veren en önemli etken olduğunu ve bu bağlamda hem örgütsel performansla (Barrick ve diğ., 1991) hem de çalışanların tutumları ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışma yaşamına atılan bir insan ilk olarak kendi kişilik yapısıyla örgüt içindeki yerini alır. Kendi kişilik yapısıyla yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgüt uyum içinde olduğu takdirde bireyin iş yaşamındaki başarısı yükselir. Kişi, iş yaşamında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme sürecinde çalışma hayatına hazırlıklı olduğu takdirde, örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamak kolay olacaktır. Bu süreçte bireye kazandırılan yeni yetenekler, bilgi ve beceriler sadece bireyin çalışma hayatında değil, özel yaşamda da kullanacağı ve davranışlarını şekillendirebileceği hususlardır. Bu doğrultuda, bireyin kişiliğinin gelişimine katkı sağlanmış olur (Aytaç, 2007; Demirci ve diğ., 2009).

Kişilik faktörü formal gruplarda, grup ikliminin oluşması, grup normlarının gelişmesi ve formal grup liderliğinin sergilenmesinde inkar edilemeyecek bir öneme sahiptir (Erdoğan, 1991). Bu nedenle, örgüt yöneticilerinin kişi-örgüt bütünleşmesinde çok önemli bir yeri olan kişilik faktörüne gereken önemi vermeleri örgütte iş tatmini,

verimlilik ve etkinliği sağlayabileceği gibi, çalışan personelin iş bırakma eğilimlerini engelleyip, örgüt içerisinde personelin işgören devir oranını da minimuma çekebilir (Korkmaz, 2006).

Örgüt araştırmalarında kişilik, özellikler çerçevesinde daha çok incelenmektedir. Kişilik zellikleri tipolojileri arasında oldukça kabul görmüş olan beş büyük kişilik faktörü bu çalışma kapsamında etkisi incelenen kişilik boyutları olarak göz önüne alınmıştır.

Beş faktör kişilik kuramı

Beş faktör modeli, kişilik özelliklerinin dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge, yeniliklere açık olma olmak üzere beş boyutta gruplanabileceğini ne sürmektedir. Model, insanın kişilik yapısını anlamak için kullanılan evrensel bir yöntem haline gelmiştir (Ferguson ve Patterson, 1998).

Beş faktör değişik yöntemler kullanılarak yürütülmüş çalışmalarda çok sık ortaya çıktığı için araştırmacılar bu faktörlere “büyük beşli” adını vermişlerdir.

McCrae ve Costa, 1970’li yıllarda kişiliğin yaş ile değişimini araştırdıkları “normatif yaşlanma” araştırmasında test bataryaları katılımcıları değerlendirmek kişilik envanterlerini de içermekteydi. Araştırmacılar, kabul gören kişilik özellikleri teorilerini göz önüne alarak yüksek sıralama düzeyindeki faktörlerde düşük sıralama düzeyindeki faktörlere göre fikir birliğinin daha çok olduğunu saptamışlardır. Geniş lde fikir birliğine varılan Duygusal Dengesizlik (Neuroticism) ve Dışa dönüklük (Extraversion) zelliklerine odaklanmalarının yanısıra, faktör analizi nc bir özellik olan “deneyime açık olma”ya (Openness) araştırmacıları yönlendirmiştir. Böylece  özellikle oluşturulan lmlenme envanteri (NEO-I; duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, deneyime açıklık özelliklerinin baş harfleri ile temsil edilir) ilk versiyon olarak içeriğindeki üç kişilik özelliğine göre adlandırılmıştır (1985). McCrae ve Costa elde ettikleri verilerden iki faktörün daha oluşumunu belirlemişlerdir: Uyumluluk (Agreeableness) ve zdisiplin (Conscientiousness). Beş kişilik özelliğini içerecek şekilde lmlenme aracı gözden geçirilmiş ve adı NEO Kişilik Envanteri (NEO-PI ya da NEO-FFI olarak adlandırılmış) (1989) olarak değiştirilmış ve çıkartılan manuel beş kişilik özelliğini içerecek şekilde yayınlanmıştır (Kubat ve Kuruüzüm, 2010). Bu versiyonda NEO kısaltmasının artık test adını içeriğine göre bütünüyle yansıtığı düşünülemez, baş harflerinin bir araya

getirilmesi ile oluşan bir kısaltma halinden artık çıkmıştır. Yaptıkları değerlendirme ayrıca orjinal üç faktör (NEO) için altışar alt boyutu içermektedir. Beş kişilik faktörünün kullanımı yararlı olarak görülmeye başlayınca kişiliğin daha detaylı olarak ölçümü görüşü ağırlık kazanması ile araştırmacılar 1992’de 3. ve son versiyon olan gözden geçirilmiş NEO Kişilik Envanteri (NEO PI-R) manuelini yayınladılar. Adlandırma geleneği bu versiyonda da devam etmiştir. Yeni versiyon 240 madde olup ana faktörler ile birlikte her faktör için altı alt faktörü (toplamda 30) ölçülemektedir. Ayrıca araştırmacılar sadece ana boyutları ölçen 60 maddelik kısa versiyonu yayımlamışlardır.

NEO-PI araştırmacılar için popüler bir araçtır. Araç kişilik ölçümlerinde sürekli olarak beş boyut ortaya koymaktadır (Somer, 1998). Çeşitli çalışmalarda ortaya çıkan bu beş faktör şöyle adlandırılmıştır: Dışadönüklük’e karşı içedönüklük, yumuşak başlılığa karşılık antogonizm, sorumluluk’a karşı sorumsuzluk, duygusal dengelilik’e karşı nörotizm ve açıklık’a karşı tutuculuk (Somer, 1998, Korkmaz, 2006). Kişilik alanında çalışan bir çok araştırmacı, beş faktör modelinin daha önce kabul edilen pek çok yaklaşımı ve kişilik tiplerini kapsadığını kabul etmektedir (Craig ve diğ, 1998; Madran,2010).

Bu modelin yapısal özellikleri, ülkemizde yapılan çalışmalarda da desteklenmiştir. Somer (1998), Somer ve Goldberg (1999), Somer ve diğ. (2001), Somer ve diğ. (2002) ve Gülgöz (2002) yaptıkları araştırmalarda Türk örnekleminde beş faktör yapısını ortaya koymuşlardır.

Bu model son yıllarda yapılan kişilik araştırmalarında en çok kullanılan model olmuştur (Somer, 1999; Chernyshenko, 2001; Somer ve diğ, 2002; Şimsek, 2006; Deniz ve Erciş, 2008).

Beş faktör kişilik boyutları

1-Dışadönüklük (Extraversion): Dışa dönüklük özelliği yüksek düzeyde olan bireyler genel olarak sıcak kanlı, insanlarla bir arada bulunmayı seven, sosyal, girişken, hareketli olma gibi bazı kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu kişiler çevrelerinde bol uyarıcılar bulunmasından zevk almakta ve genellikle neşeli, iyimser bir duygusal durum göstermeye yatkın olmaktadırlar. Dışadönüklük, insanların etrafında bulunan insanların sayısıyla ve bireyin kalabalık bir grupta geçirdiği

duygusal durumu ve ilişki kalitesi ile ilgilidir. Kalabalık ortamda rahat olan ve zevk aldığını hisseden, eğlenen bireyin dışa dönüklük derecesi yüksektir.

Dışadönüklük sırasıyla sosyal baskınlık ya da üstünlük, sosyallik, başarıma arzusu, hırs ve aktiflik gibi özelliklerle tanımlanır. Bu özelliklerin bir araya gelmesi ile genel bir davranış biçimi olan dışadönük kişilik özelliği ortaya çıkmaktadır (Depue ve Collins,1999; Madran, 2010).

Bu boyutun iki önemli bileşeni hırs/tutku ve arkadaş canlısı olma özelliğidir (Barrick ve Mount, 1991). Dışa dönük bireylerin kendini açma (self-disclosure) davranışlarında bulunma eğilimleri de daha yüksektir (McCrae ve Costa, 1985). Üstün olma ve ödül kazanma isteği dışadönük bireylerin temel motivasyon etkenleri arasındadır (Barrick ve diğ, 2002). Dışadönük bireyler stres durumlarında sorun odaklı başa çıkma stratejileri kullanma eğiliminde olmaktadır (O'Brein ve DeLongis, 1996; Kahveci, 2001; Demirkıran, 2006).

2-Yumuşak Başlılık - Uyumluluk (Agreeableness): Yumuşak başlılık faktörü doğru sözlülük, alçak gönüllülük, ılımlı olma, insanlarda güven uyandırma ve özveri gibi özelliklerle ifade edilir. Yumuşak başlılık başkalarının değerlerini ya da kurallarını kabul etme, bunlara uyma derecesidir. Costa ve McCrea (1990) yumuşak başlılığı altı değişik kritere göre değerlendirmiştir. Bu kriterler güven, açık sözlülük, özveri, şikayetçi, alçak gönüllülük, hassas ve düşünceli olmaktır. İnsanların bu durumlar karşısında gösterdikleri tepkiye göre, yumuşak başlılık derecesinin yüksek ya da düşük olduğuna karar verilir (Madran, 2010).

Kişiliğin bu boyutu, işbirliği ve sosyal uyumlulukla ilgili bireysel farklılıkları yansıtmaktadır. Uyumlu kişiler başkalarıyla birlikte olmaya önem verirler (Martinez ve Thomas, 2005; Friday, 2004; Somer ve diğerleri, 2002).

Yumuşak başlı insanlar dostça yaklaşımları olan, sıcak, destekleyici, esnek, diğer insanlarla duygusal yakınlık kuran insanlardır (McCrae ve John, 1992). Rekabetten çok uzlaşmaya önem vermekteler (Barrick ve diğ, 2002). Kişiler arası çatışmalara girmekten kaçınmaktadırlar; girseler bile bu çatışmayı çözmek için güç kullanmak ve baskı uygulamaktan yana olmamaktadırlar (Cloninger, 2000; Demirkıran, 2006).

3-Sorumluluk/ Öz-denetim/ Öz-disiplin (Conscientiousness): Sorumluluk ve özdenetim faktörü, bireyin başarmak ya da ulaşmak üzere amaçlara odaklanması anlamına gelir. Sorumluluk sahibi kişiler sıkıntıdan kaçınırlar, amaca yönelik

planlama yapar ve sabrederek başarıya ulaşırlar. Bu durumun olumsuz yanı ise bu kişilerin bazen mükemmeliyetçi ve işkolik olabilmeleridir (Perry, 2003; Somer ve diğ., 2002).

Bu boyut, dikkatli olma, özenli olma, titiz olma, sorumluluk sahibi olma, düzenli olma, planlı olma, başarı yönelimli olma, çalışkan olma, sebatkar olma özellikleriyle birlikte düşünülmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Sorumluluk sahibi insanlar, disiplinli, sorunlarla baş edebilmek için hazırlıklı, etik ilke ve değerlere belirgin bir biçimde bağlı, başlanan bir işi bitirebilme becerisine sahip olma ve eyleme geçmeden önce dikkatli bir biçimde düşünme eğilimindedirler (Neuman ve Wright, 1999). Sorumluluk ve özdenetim faktörü, bireylerin çalışma hayatlarındaki performansları ile olumlu yönde ilişki bulunan özelliklerdendir (Caligiuri, 2000). Sorumlu insanların genel olarak işlerinde -özellikle birlikte yapılan işlerde- iyi oldukları görülür (Friedman ve Schustack, 1999; Demirkıran, 2006).

4-Nevrotiklik (Duygusal Değişkenlik/Neuroticism)/Duygusal Denge (Emotional Stability): Duygusal Değişkenlik boyutu en sıklıkla duygusal denge, denge, duygusallık ya da nevrotiklik olarak adlandırılmaktadır (Demirkıran, 2006). Duygusal denge faktörü kişinin iç dengesini koruyabilmesi anlamına gelmektedir. Sakin, rahat, endişesiz, tutarlı olmaya işaret etmekte ve kişilerin bu hedeflere ne kadar sahip olduklarını göstermektedir. Kişinin iç dengesini sağlayabildiği oranda hayattan ve diğer her şeyden tatmin olabileceğini, zevk alabileceğini dile getirmektedir. Costa ve McCrea çalışmalarında, insanların mutluluklarını dışa dönüklük ve duygusal denge faktörü ile ilişkili bulmuşlardır (Kwapil ve diğ.,2002). Duygusal denge faktörü endişelilik, sinirlilik, cesareti kırılmak, öz bilinç, düşünmeden hareket etme, kırılganlık gibi özelliklerle belirlenebilir.

Duygusal olarak dengeli kişiler sakindirler, istikrarlıdırlar ve kalıcı olumsuz duygulardan uzak dururlar (Martinez ve Thomas, 2005). Nevrotizm ise, olumsuz duygular yaşama eğilimini ifade etmektedir (Hankin ve diğ., 2007). Nevrotikler, insanlarla ilişki kurmada ve bu ilişkileri sağlıklı bir biçimde sürdürmede zorlanmakta ve uzun süreli stres yaşamaktadırlar (Bruck ve Allen, 2003; Demirkıran, 2006).

5-Gelişime Açıklık, Deneyime Açıklık (Openness to experience): Kişilerin dünyaya nasıl baktıklarını, belirli kalıplara takılıp takılmadıklarını, kendilerini geliştirmeye ve yeniliklere ne oranda açık olduklarını değerlendiren bir boyuttur. Yaratıcı, araştırmaya ve öğrenmeye meraklı, geleneksel olmayan, özgür, orijinal,

hayal gücü kuvvetli, ilgileri geniş, değişikliği seven, artistik, doğal, açık fikirli, analitik, karmaşık düşünme eğilimlerini ifade eder. Yeniliklere kapalı olan kişiler alışılmışı, yeniliğe tercih ederler, muhafazakâr ve değişime karşıdırlar (Ehrler, 2005; Deniz, 2007)

Tanımlanması en zor olan boyut bu boyuttur. ‘Zeka’ olarak da adlandırılmakla birlikte genellikle ‘Deneyime Açıklık’ ya da ‘Kültür’ olarak da adlandırılır (Barrick ve Mount, 1991). Gelişime Açıklık boyutunda yer alan insanlar, kurallar konusunda esneklerdir. İnisiyatif sahibidirler, kuralların mutlak ve katı bir biçimde yerine getirilmesi görüşünü kabul etmezler. Kendilerini tanımlamada daha çok bağımsızlık ve kendine özgü olma özelliklerini vurgulamaktadırlar (McCrae ve Costa, 1985). Bu boyutta düşük düzeyde olan bireyler, kişilerarası ilişkiler konusunda oldukça geleneksel tutumlara sahiptirler, kuralcıdırlar, otoriteye itaat ederler, yaratıcılıkları düşüktür, hayal kurma becerileri zayıftır, çeşitliliği sevmezler (McCrae ve Costa, 1985; Demirkıran, 2006).

Beş faktör kişilik modeli ile yapılan araştırmalar

Beş faktör kişilik modelinin psikoloji ve sosyal psikolojinin yanısıra yönetim ve organizasyon alanında da çok yaygın olarak kullanıldığı söylenebilir. Örneğin yönetim stratejileri, lider-izleyici ilişkisi, etkili liderlik, örgütsel değişim, örgütsel vatandaşlık, dönüşümcü liderlik gibi konularla (Guthrie ve diğ., 1998; Bernerth ve diğ., 2007; Vakola ve diğ., 2004; McCormack ve Mellor, 2002; Leung ve Bozionelos, 2004; Abu Elanain, 2007; Lim ve Ployhart, 2004) kişilik arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında beş faktör kişilik modelinin kullanıldığı görülmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009). Eğitim (Chamorro-Premuzic ve diğ., 2005; Kelly ve Johnson, 2005; Bassili, 2006), farklı kişilik değişkenleri (Graziano ve Ward, 1992; McCrae, 1993; Mongrain, 1993; Saucier, 1997; Avery, 2003), çeşitli meslek grupları (Barrick ve Mount, 1991; Borges ve Gibson, 2005), iş performansı, kariyer başarısı, yaşam doyumu ve örgütsel erdem (Caldwell ve Burger, 1998; Judge ve diğ., 1999; Lounsbury ve diğ., 1999; Eggers, 2000) yaşam sigortası, iş görüşmeleri (McManus ve Kelly, 1999; Barrick ve diğ., 2000; Witt 2002; Rowatt ve Schmitt, 2003) bu çerçevede incelenen konular arasındadır (Bacanlı ve diğ., 2009).

2.1.2.2 Kişilik özellikleri uyumu

Bu bölümde kişilik özellikleri uyumunun oluşum süreci Benzerlik-Çekim yaklaşımı ve Çekilme-Seçilme-Ayrılma Teorileri ile açıklanmıştır. Ardından, kişilik özellikleri uyumunun kişi-örgüt, kişi- grup, kişi- kişi düzeylerindeki nasıl ortaya çıktığına yönelik kuramsal bilgi ve alan araştırması bulgularına yer verilmiştir.

Kişilik özellikleri uyumunun ortaya çıkışı ile ilgili atıfta bulunacak olan ilk kuram benzerlik-çekim yaklaşımıdır. Byrne (1971) tarafından ileri sürülen ‘Benzerlik-Çekim Yaklaşımı’ bireylerin kendilerinin benzeyenlerden etkilendiğini ifade etmektedir. İnsanlar, başkalarını ‘kendilerine benzer’ olarak algıladıklarında, kendilerini daha güçlü hissederler. Rosenbaum’a (1986) göre de, insanlar kendilerine benzemeyen ‘diğerlerinden’ daha az etkilenmektedirler.

Tutumlar ve sosyo-ekonomik konum gibi daha az gözle görülebilen bir çok değişken için de benzerlik-çekim etkilerinin varlığından söz etmek mümkündür (Mannix ve Neale; 2005). Bu nedenle kişilik özelliklerinin benzer olmasının bir çekime yol açacağı ifade edilebilir.

Sosyal Psikoloji alanındaki sosyal benzerlik ilkesi; insanların serbest seçim hakkı verildiğinde, genellikle kendilerine benzeyen insanlarla çalışma ve onlarla ilişki kurma eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Örneğin örgütlerde; hiyerarşinin üst basamaklarında bunun kısmen doğru olduğu görülmektedir. Yöneticiler çalışmak için, işleri kendileri gibi yapacaklarından emin oldukları ve güvendikleri insanları seçtiklerini ifade etmektedirler (Esty ve diğ, 1995; Sürgevil; 2008).

Literatürde benzerlik-çekim paradigması ile yapılmış pekçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar; farklı örneklerde; benzerlik ve kişilerarası çekim arasında güçlü bir ilişki olduğu yönünde önemli bulgular sunmuştur. Konuyla ilgili ilk araştırmalar, tutumsal benzerliklere odaklanmış olsa da, daha sonraki çalışmalarda herhangi bir boyuttaki benzerliğin de kişilerarası çekimi arttırabileceği belirtilmiştir. Örneğin, bireylerin geçmiş tercihlerinin veya önceliklerinin benzer olmasının, arkadaşlık ve çekim duygularını arttırdığı belirtilmektedir. İnsanlar demografik özellikler ve tutumlar açısından kendilerine benzeyen insanlara yönelme eğilimindedirler (Tsui ve O’Reilly, 1989; Sürgevil; 2008).

Benzerlik-çekim yaklaşımına dayanarak çalışanların kendi kişilik özelliklerine benzer nitelikteki örgüt, grup ve kişilere karşı çekim hissedecekleri, benzerlikleri

olanlar ile daha rahat iletişim geliştirebilecekleri ifade edilebilir. Bu önermenin devamı Schneider (1973) tarafından ortaya atılan çekilme-seçilme-ayrılma teorisi ile açıklanabilmektedir.

Örgütsel amaçlar ve bu amaçları elde etmek için ortaya çıkan kültürün, kurucunun kişisel özelliklerinin (örneğin kişilik) bir yansıması olduğuna inanılır. Bu durum bir örgütte bulunan kişilerin özelliklerini belirleyen birbirleri ile ilgili üç dinamik sürecin bir sonucudur (Çekicilik-Seçilme-Ayrılma). Diğer bir ifade ile belirli özelliklere sahip insanlar kendilerine benzeyen insanların var olduğunu düşündükleri bir örgütten etkilenirler ve bu örgütlere çekilirler. Örgütte çalışanlar, kendilerine benzeyen insanları işe almayı tercih edeceklerdir. Eleme süreci bu gibi insanların işe alınması yönünde işleyecektir. Örgüte yeni üyeler katıldıkça ve yeni gelenler var olan üyeleri tanımaya başladıkça, benzerlik-çekim süreci; zaten var olan homojenliği arttırma veya gerçekten çok farklı olan üyelerin gruptan/örgütten uzaklaştırılması yönünde işleyebilecektir. Bu nedenle ayrılma, kişiler bu kurumlara uyum oluşturmadıkları durumda beklenen bir sonuçtur. Örgütün bir parçası haline gelen ve bu süreçlerde kurumda kalan bu bireyler örgütün doğasını, yapısını, süreçleri ve kültürü tanımlarlar. Diğer bir ifade ile örgütler içerdikleri insan özelliklerinin fonksiyonlarıdır. Bu şu anlama gelir: hem kişi hem de örgüt birbirleri ile olan uyumu arar ve örgütte kalan bireyler birbirlerine benzerdirler (Chuang, 2001).

Zaman geçtikçe, üçlü döngü değerler, tutumlar ve kişilik faktörleri gibi bireysel farklılıklar açısından daha homojen çalışma gruplarının oluşmasına yol açabilecektir (Mannix ve Neale, 2005).

Schneider'in çekilme-seçilme-ayrılma döngüsünü destekleyecek bir kanıt Schneider ve diğ. (1998) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmadır. Örgüt içinde yöneticilerden sağlanan kişilik özellikleri ölçümlenmeleri örgütler arası ya da endüstriler arasındakilere göre daha benzer bulunmuştur. Bu sonuç, bireylerin kişilik özellikleri aracılığıyla çevrenin tanımlanması bir kanıttır (Ostroff ve diğ, 2005).

Her iki yaklaşım, bireylerin 'kendilerine kişilik özellikleri olarak benzeyenlerle daha rahat iletişim kurabileceklerini' ve 'homojen gruplarda sosyal bütünleşmenin ve grup aidiyetinin daha yüksek olacağını' belirtmektedir.

Bireyler ile benzer kişilik özelliklerine sahip olan insanların sosyal olgular ve problemler ile ilgili benzer görüş ve değerlere sahip olacakları beklenir. Örgütsel ve

bireysel karakteristik özellikler uyumlu olduğunda kişilerin değer verdiği unsurların ayrıca örgüt tarafından da değerli görüleceği düşünülür. Bu nedenle işgören adayları bir örgüte benzediklerini algıladıklarında örgütün kendilerine daha çok destekleyici olacaklarını beklerler (Cable ve Derue, 2002; Cable ve Edwards, 2004). Buradan yola çıkarak, işgören adaylarının algıladıkları örgütsel imaj ve kendi kişilik özellikleri arasındaki benzerliğe bağlı ortaya çıkan kişilik özellikleri uyumunun subjektif örgüt seçim kararına yol açacağı ileri sürülebilir. Tom (1971) yaptığı çalışmada kişilerin kendilerini nasıl tanımladıkları ile en çok benzerliği olan örgütleri tercih ettiklerini belirlemiştir (Coşkun, 2007).

Benzerliğin örgütsel çekim üzerindeki etkisini inceleyen araştırmacılardan Nolan ve Harold (2010) bu amaçla bireylerin kendileri ile ilgili benlik algılarını değerlendirmişlerdir. İşgören adaylarına örgütsel kimlik ile ilgili bilgi sağlayan iş ilanlarını göstermişler ve adaylardan algıladıkları örgütsel kimlikler ile kendi benlik algılarının ne derecede uyumlu olduğunu karşılaştırmalarını istemişlerdir. Sonuçlar, kişilerin kendilerine yönelik gerçek ve ideal benlik algıları ile benzer kişilikteki örgütlere çekildiklerini ortaya koymuştur. Gerçek uyum, ideal benlik uyumuna göre örgütsel çekicilik üzerinde daha etkili bulunmuştur.

Benzerlik-çekim ilişkisi konusunda çalışan diğer araştırmacılardan Lievens ve diğ. (2001) beş büyük kişilik faktöründen biri olan ‘sorumluluk’ özelliğinin örgütsel büyüklük ve örgüte çekicilik arasındaki ilişkide şartlı değişken olduğunu göstermişlerdir. Örgüt ve birey daha çok ‘sorumluluk’ özelliği taşıdığında bu ilişki daha güçlü olarak ortaya çıkmıştır (Kausel ve Slaughter , 2011).

Benzerlik uyumunun yanısıra göz önüne alınması gereken diğer bir unsur da aday-örgüt farklılığıdır. Bu yaklaşım tamamlayıcılık uyumuna dayanır (Winch ve diğ, 1954). Kişilerin kendi özelliklerini tamamlayan karakteristik özelliklere sahip olan varlıklara çekildiklerini vurgulamaktadır (Judge ve Kristof-Brown, 2004) Buna göre bireyler, ihtiyaçlarını en fazla düzeyde tatmin edeceklerini muhtemel gördükleri örgütlere çekilirler. Tamamlayıcılık uyumu, kişi-örgüt uyumu teorisindeki tamamlayıcılık bakış açısı ile benzerdir (Kristof, 1996). Bir çalışanın ihtiyaç ya da zayıflığının örgütün güçlü bir yönü ile dengeleneceğini ve tersi durumundaki dengelemenin de mümkün olacağını öne sürmektedir. Bireyin benzer olan özelliğe daha düşük düzeyde sahip olması halinde örgütsel karakteristikler ve örgüte çekim arasındaki ilişkinin daha güçlü olması beklenir. Kristof-Brown ve Jansen (2007)

tamamlayıcılık uyumunda zıtlıkların birbirlerini tamamlamak ve dengelemek için çekeceği görüşünü savunmaktadırlar (Kausel ve Slaughter, 2011).

Kausel ve Slaughter (2011) kişilik özelliklerinin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini ‘tamamlayıcılık’ bakış açısına dayanarak sorguladıkları çalışmada bireylerin kendi kişilik özellikleri ve örgütsel karakteristik değerlendirmelerini ve örgütlere çekilme düzeylerini incelemiştir. Tamamlayıcılık uyumu bakış açısına dayanarak yorumladıkları sonuçlara göre örgütlerin kişilik benzerliğine dayanan işe alma stratejilerini benimsemeleri en çok tercih edilecek adayların örgüte çekilmelerini her zaman olanaklı kılmamaktadır.

Lievens ve Highhouse (2003) yaptıkları araştırmada beş büyük kişilik faktöründen biri olan ‘deneyime açık olma’ ve örgütsel kişilik özelliği olan coşkulu çalışma ortamı arasındaki etkileşiminin örgütsel çekiciliği yordadığını ifade etmişlerdir. Yenilikçilik gibi sembolik niteliklerin, coğrafi yerleşim gibi araçsal faktörlerden daha fazla örgütsel çekicilikteki değişimi açıklayabildikleri ortaya çıkmıştır (Kausel ve Slaughter, 2011).

Kişi-örgüt düzeyinde kişilik özellikleri uyumu

Kişi-örgüt uyumu kavramlaştırmasına tam anlamıyla uygulanabilen bu uyum şekli, bireyin kişilik özellikleri ve örgütsel iklimin karakteristikleri arasındaki benzerlik uyumu olarak tanımlanır (Bowen ve diğ., 1991; Burke ve Deszca, 1982; Ivancevich ve Matteson, 1984; Tom, 1971; Westerman ve Cyr, 2004). Bu nedenle uyum bireyin ve iş ortamındaki diğer kişilerin karakteristik özelliklerinin benzerliğine dayanır (örneğin örgütteki diğer çalışanlar ya da aynı işi yapan üyeler) (Kristof, 1996; Kennedy, 2005).

Kişilik özellikleri tanımında verilen örgütsel iklim genellikle örgüt tarafından sağlananlar (ödül sistemi ve iletişim modelleri/kalıpları) ile işlevselleştirilir; bireyin kişiliği ise ihtiyaçları açısından ifade edilir. Bu kavramlaştırma ‘tamamlayıcılık yaklaşımı’ ile ilişkili görülmesine rağmen iki varlığın kişilikleri (bireyin kişiliği ve örgütsel iklim) arasındaki uyumu tanımladığı için ihtiyaçlar-sağlananlar bakış açısı ile de açıklanabilmektedir (Kristof, 1996; Coşkun, 2007). Kişi-örgüt düzeyinde kişilik özellikleri uyumu bu nedenle örgütsel iklim ve örgütsel kişilik kavramlarını gündeme getirir.

Örgütsel kişilik, bireylerin kişiliğine bağlı olarak bir oluşum süreci sonunda ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin oluşumu örgütsel iklim ile de ilişkilendirilebilir. Bireysel kişilik özellikleri ve örgütsel iklim arasındaki uyum türünde örgütsel iklim bazen ‘örgütsel kişilik’ olarak da adlandırılabilmektedir (Behery, 2009; Nazari ve diğ, 2009).

Örgütsel iklim Reichers ve Scheider’e (1990) göre örgütün formal ve informal politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca paylaşılan algılamalardan oluşmaktadır. Schein (1992) örgüt iklimini çalışanların örgüt hakkındaki ortak algılamaları olarak tanımlamakta ve bu algılamaların hem örgüt kültürü hem de çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Moran ve Volkwein’e (1992) göre örgüt iklimi çalışanların etkileşimiyle oluşmakta, herhangi bir durumu yorumlarken temel alınmaktadır. Örgüt iklimi geçerli normları, değerleri ve örgüt kültüründeki yaklaşımları yansıtmakta, davranış belirlemede bir etki kaynağı olarak işlev görmektedir (Haslam ve diğ, 2003). Bireyin niteliklerinin örgüt ile ne kadar uyumlu olduğunu gösteren kişi-örgüt uyumu (Chatman, 1991) bileşenlerinden biri olan kişilik örgütü etkilemekte ve örgütsel deneyimlerden etkilenmektedir. Bu nedenle kişilik ve örgütsel faktörler arasında sistematik bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir.

Kişilik özelliklerinin değişimindeki bireysel farklılıklar kişi-örgüt etkileşimi ile ilgilidir. Bireysel farklılıklar ile örgütsel deneyimler arasındaki ilişki, kişilik özelliklerinin değişiminde bireye özgü farklılıkların önemini ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel deneyimlerin bu değişikliklerin önemli bir yordayıcısı olduğu görüşünü desteklemektedir (Roberts, 2006).

Roberts (2006) yaptığı araştırmada kişilik özellikleri ve örgütsel deneyimlerin yaşam boyu daimi bir etkileşimde olduğunu ifade etmektedir. Bu etkileşimlerin birey ve örgüt boyutunda gelişimi nasıl etkilediklerini daha iyi açıklayabilmek için çekilme-seçilme-ayırılma modelini göz önüne almıştır. Ancak model, örgütlerde iletişim yolları ile ilgili bazı unsurları göz ardı etmektedir. Örneğin çekilme-seçilme-ayırılma modelinde kişilerin kendilerini ya da buldukları örgütleri değiştirmeleri ile ilgili bakış açısı oldukça sınırlıdır. Diğer bir ifade ile bu model sosyalleşme süreçlerini ve bireyin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için çalışma ortamını değiştirme çabasını göz ardı eder. Bu tür etkileşimleri yakalama, bir aşamayı daha sürece eklemeyi gerektirir. Dönüşüm (transformation) ve kendi yararına değiştirme (manupulation)

olan ifade edilebilecek iki boyut ile Çekilme-Seçilme-Ayrılma döngüsü; Çekilme-Seçilme- Dönüşüm- Değişirme- Ayrılma olarak beş aşamalı bir süreç haline gelir. Dönüşüm, kişilerin örgütsel deneyimler aracılığıyla değişebileceğini ifade etmekte, kendi yararına değiştirme ise kişilerin örgütsel taleplerle yüz yüze geldiklerinde çaresiz olduklarını, bilinçli ya da bilinçdışı olarak örgüt ile uyumlarını arttırmak için örgütsel deneyimlerini şekillendirmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Bu nedenle örgütü etkileşimde buldukları düzeyde değiştirebileceklerdir. Kişiler aktif olarak kendi kişilikleri ile uyumlu durumları aramakta (Snyder ve Ickes, 1985), örgütler de değer sistemleri ya da iklimleri ile uyum göstereceklerine inandıkları belirli nitelikleri paylaşan bireyleri arayacaklardır (Schneider ve diğ, 1988). Kişilik ve kişi-örgüt uyumu arasındaki yordayıcı ilişkiler örgütün kendi doğasına kurulumdur. Örneğin örgüt, duygusal denge durumunu arıyor ve bunu değerli görüyorsa duygusal olarak dengeli olma özelliği gösteren kişiler o örgütle daha iyi bir uyum gösterirler. Farklı kişilik özelliklerinin farklı örgütlerde uyum halinin bir kestirimcisi olduğu ifade edilebilir.

Araştırmalar arttıkça, kişilik özelliklerinin bireylerin hayatları boyunca sahip olacakları örgütsel deneyimleri şekillendirmede etkisi olacağı görüşü kuvvetlenmektedir. Örgütsel deneyimlerin kişilik özelliklerinin etkisi ile oluşacağı yönündeki bulgular artmasına karşın, bazı çalışmalarda bunun tersinin de doğru olduğu görülmektedir. Sosyal örgütlerdeki deneyimlerin kişilik özelliklerinin değişimi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle, örgütsel deneyimler ve kişilik özelliklerindeki değişim arasındaki ilişkiyi açıklamak için boylamsal (zaman aralıklı) araştırmalara gereksinim duyulmaktadır.

Örgütsel deneyimlerin kişilik özelliklerinde değişime yol açabileceği görüşünü destekleyecek bir kanıt olarak Brousseau ve Prince (1981) tarafından yapılan boylamsal çalışma gösterilebilir. Araştırmacılar, iş karakteristiklerinin kişilik özelliklerindeki değişimlerle ilişkili olduklarını göstermişlerdir. İşte daha fazla derecede beceri çeşitliliği kullanmayı istemek duygusal denge özelliğinde bir artış ve işin önemliliği de sosyal güçte artış ile ilgili bulunmuştur. Bu konuda çalışan diğer bir araştırmacı olan Roberts, çalışma deneyimleri ve kişilikteki değişimler arasındaki ilişkilerin en çok duygusal dengesizlik ve dışa dönüklük özellikleri için ortaya çıktığını göstermiştir. Yaptığı boylamsal araştırmalarda kişi-örgüt uyumunun kişilik özelliklerindeki değişimlerle ilişkili olduğunu saptamıştır. Duygusal denge ve düşük

düzyeyde uyumlu olma özelliiklerini arayan kurum kültüründe zaman geçtikçe yüksek düzyeyde kişi-örgüt uyumunun, duygusal dengedeki artış ve uyumluluk özelliğindeki azalışla ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (Roberts ve Robbins, 2004). Diğer araştırmada deneyime açık olma özelliğini arayan kurum kültüründe yüksek düzyeydeki uyumun zamanla deneyime açık olma düzyeyindeki artışla ilişkili olduğu görülmüştür.

Kişilikteki herhangi bir değişimin çalışma deneyimleri ile ilgili olduğunu söyleyebilmek iki muhtemel yorumu gerektirir. Birincisi, kişilikteki değişimler insanların daha çok başarmalarına ve çalışma yaşamında farklı deneyimlere sahip olmalarına neden olabilir. Diğeri, hayat deneyimlerinin aslında kişilik özelliiklerini değiştiriyor olmasıdır.

Çekilme- Seçilme- Dönüşüm- Değiştirme- Ayrılma modelinde kişilik özelliiklerinin değişimi kadar sürekliliği de vurgulanmıştır. Kişilik özelliiklerinin değişmesinden çok, söz konusu kişilik özelliğinin sürekliliğinin sağlanması, bireyin bu sürekliliği devam ettirecek yeni bir örgüte yönelmesi demektir. Çekilme, seçilme ve kendi yararına değiştirme süreçlerinin kişiliğın sürekliliği ile ilişkili olduğu öne sürülebilir.

Yaşam geçtikçe süreklilik faktörleri değişim faktörlerinin önüne geçer. Bireyler yaşlandıkça, kendi kişilik özelliikleri ile ilgili daha uyumlu çevreleri seçmede ve problemlili çevrelerden kaçınmada daha başarılı olurlar. Örgütsel sonuçlar açısından genel iş tatmini düzyeyinde artış kadar kişi-örgüt uyumu düzyeyinde yükselme görülr.

Örgütsel kişiliğın oluşum sürecini, örgütsel iklim ve aktörlerin kişilik özelliiklerindeki değişkenlik ile ilişkilendirdikten sonra örgütsel kişiliği tanımlamak yararlı olacaktır.

Slaughter ve diğ. (2004) örgütsel kişiliği ‘bir örgüt ile ilişkili olarak algılanan insan kişiliğine özgü karakteristik özelliikler’ olarak tanımlamıştır. Kişiliği bu şekilde tanımlamak kişilik değerlendirmesinde gözlemci algılarının önemini ön plana çıkarır (Kausel ve Slaughter, 2011).

Örgütlerin kişilikleri yaratıcılarının (kurucu üyeler, yönetim kurulu üyeleri) kişilikleri ile yüksek düzyeyde uyumlu hale gelir; ayrıca her çalışanın kişiliğinden, hizmet sunulan müşteri kitlesinden etkilenir. Tüm faktörlerin etkileşimi ile ortaya çıkan örgütsel kişilik kurucusunun oluşturduğundan farklı bir hal alır. Çalışma usulleri, yöntemler, sistemler ve karar alma süreçleri üzerinde belirleyici rol üstlenir. Özellikle çalışanların örgüte çekilmesinde ve elde tutulmasında örgüt

yeteneğini önemli derecede etkilemektedir. ‘Kişilik’ terimi insana özgü bir özellik olarak bilindiğinden örgütsel iklim olarak nitelendirilebilecek unsurları daha kolay anlayabilmek adına kullanılması tercih edilebilmekte, böylece aday ve örgüt arasındaki kişilik uyumu değerlendirmesi daha kolay bir algı ile yapılabilmektedir (Rieschi, 2008).

İnsanların, kendi kişiliklerini başkalarının kişilik özelliklerine göre daha detaylı olarak tanımladıklarını gösteren kanıtlar mevcuttur (John ve diğ., 1991). Bu nedenle, birey kişiliğinin değerlendirilmesinde örgütsel özelliklerden daha detaylı, alt boyutu daha çok, ara yüz değişkenlerinin bulunduğu görülmektedir. Örneğin beş faktör kişilik özelliklerinin alt boyutları, örgütsel özellikleri beş boyut olarak değerlendiren örgütsel kişilik algıları değerlendirmesinde görülmemektedir (Slaughter ve diğ., 2004). Bu nedenle, örgütsel kişiliğin insan kişiliği yapısından daha az kompleks bir yapıda olmasını beklemek yanlış olmaz. Birey kişiliğinin boyutlandırılmasına ana gruptaki alt faktörlerden birinin söz konusu örgütsel kişilik özelliklerinden biri ile uyumlu iken, diğer alt faktörün aynı örgütsel kişilik özelliği ile uyum göstermemesi muhtemeldir.

Örgütsel kişiliğin teşhisi insan kaynakları yönetimi açısından uygun personel seçme stratejisini oluşturmada önemli derecede belirleyicidir. Örgütsel kişilik uyumu göz önüne alınarak gerçekleştirilen işe alımlar; artan verimlilik ve kar, mutlu ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar ve işgörenlerin elde tutulmasının yüksek düzeyde sağlandığı örgütsel sonuçlara yol açar (Rieschi, 2008).

Örgütsel kişiliğin teşhisinde kurucu ve üst yönetimle birlikte her seviyedeki çalışan ve müşteriler ve tedarikçilerin değerlendirmelerde bulunacakları örgütsel sistem ve politikalar, insan kaynakları yönetimi, bilgi toplama ve karar verme, iş usulleri, rutinlik ve faaliyet gösterilen endüstride kazanılan ün gibi sorular aracılığıyla kişilik boyutları ortaya konabilir (Rieschi, 2008).

Kişilik özelliklerinin belirtilmesinde sıfatlardan yararlanmak sıklıkla başvurulan bir yoldur. Kişi ve örgüt bileşenleri arasında kişilik özellikleri uyumunu incelemede dikkat edilecek önemli bir husus, kişileri ve içinde buldukları örgütleri aynı özelliği göz önüne alarak aynı ifadelerle tanımlamanın yol açacağı problemdir. Chatman (1991) kişileri ve örgütleri aynı amaçlarla tanımlamanın problemlere neden olabileceğini ifade etmiştir. Chatman’a (1989) göre durumsal yaklaşımlarının her birinin problemi, durumları aynı bireysel terimlerle tanımlayarak

antropomorfizme düşmesidir. Araştırmacı, örgütler insanlardan farklı olduğu için aynı sıfatın, kişiden farklı olarak örgüt için kullanıldığında farklı bir anlama gelebildiğini öne sürmüştür. Örneğin işbirliği yaptığı betimlenen bir birey, işbirliği yaptığı betimlenen bir örgütten çok farklı anlamlar ifade edebilir. Kişilik özellikleri örgüt unsurları ile doğrudan karşılaştırılırsa örgütleri yanlış tanıma riski ortaya çıkar (Chatman, 1989). Bunu önlemek için iki farklı kişilik profili elde etmenin iyi bir yol olduğunu, bu profillerden birinin bireyin kişiliğini, diğerinin ise başarılı bir üyenin profilini ortaya koyduğunu belirtmiştir. Bireyin kişiliği ve kurumun ideal kişilik tipi arasındaki karşılıklık birey ve örgüt arasındaki uyumluluğun bir ölçüsünü vermekte ve kişi-örgüt uyumuna alternatif bir yaklaşım sağlamaktadır (Coşkun, 2007). Buna göre kişilik uyumu için verilebilecek diğer bir tanım “çalışanların örgüt ile aynı ilgilere veya ideal kişilik boyutlarına sahip olması”dır (Kwantes ve diğ., 2007; Sağnak, 2004a).

Kişilik uyumu benzerliğinin işlevselleştirilmesinde denekler, başarılı bir örgüt üyesinin ideal kişilik profilini belirleyici envanterleri doldururlar. Örgüt profilini oluşturmak için toplanan verinin ortalaması almak başvurulan yollardan biridir. Bireyler ayrıca kendi kişiliklerini değerlendirirler. Bireyin kişiliğinin başarılı örgüt üyesinin prototip kişiliğine olan uyumu iki profildeki değerlendirmelerin karşılaştırılması ile belirlenir.

Geçmiş araştırmalar bu şekilde belirlenen kişilik özellikleri uyumunun bireysel tutumlarla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Assouline ve Meir (1987) tarafından gerçekleştirilen bir meta-analiz çalışmasında bireyin kişilik tipi ile iş ortamındaki model kişilik tipi arasındaki uyumun tatmin ile önemli derecede ilişkili olduğu gösterilmiştir.

Literatürde benzerlik uyumu bakış açısı ile değerlendirilen kişi-örgüt uyumu araştırmalarında bazı kişilik özellikleri tipolojileri kullanılarak gerçekleştirilen incelemelerin olduğu görülmektedir. Tip A kişilik (Burke ve Descza 1982), başarı ihtiyacı (Bretz ve diğ., 1989) ve 16 kişilik faktörü (Jordan ve diğ., 1991) benzerlik uyumunun kişilerin örgütlere çekilmesinde etkili olduğu gösterilmiştir (Rentsch ve McEwen, 2002).

Kişi-grup düzeyinde kişilik özellikleri uyumu

Benzerlik uyumu için literatürde yer alan başka bir tanım “bireyin kişiliğinin ilgili çevredeki diğer bireylerin kişiliğine benzerlik derecesi”dir (Ahmad,2008). Buna dayanarak kişilerin yer aldıkları ilk çalışma grupları ile olan kişilik özellikleri uyumunun kişi-grup düzeyinde uyum olduğu ifade edilebilir.

Pekçok çalışma bireyin diğer bir kişi ya da gruba ne dereceye kadar çekildiği ile bireyin kişi ya da grubu kendine ne dereceye kadar benzer tanımladığı arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir (Coşkun, 2007).

Grup düzeyinde kişisel özellikler, grup süreçlerinin ve sonuçlarının önemli belirleyicileri olarak değerlendirilmektedir. Grup üyeleri arasında belirli kişilik yapısına yönelik benzerlik, anlamlı bir şekilde ilgili grup süreçleri (birliktelik, çatışma ve iletişim) ve görev performansı ile ilgili bulunmuştur (Barrick ve diğ, 1998; Neuman, ve diğ, 1999). Kişilik benzerliği, paylaşılan bakış açısı ve artan iletişime (Engle ve Lord, 1997), azalan rol çatışması ve belirsizliğe (Tsui ve O'Reilly, 1989; Turban ve Jones, 1988) yol açar, bu da kişilerarası daha iyi ilişkiler ve yüksek performans ile sonuçlanır (Antonioni ve Park, 2001; Shin, 2005).

Kişilik özellikleri uyumu için Meir vd. (1997) Holland tipolojisini, Schuerger (1994) ise Cattle'nın 16 kişilik özelliğini kullanmıştır. Araştırmada her bireyin kişiliği gruptaki diğer bireylerin kişiliği ile karşılaştırılır (Ahmad,2008).

Örgüt araştırmalarında sıklıkla kullanılan beş büyük kişilik özelliği grup içi kişilik özellikleri kompozisyonunun etkileri için de incelenmiştir (Mount ve diğ, 1998; Kristof-Brown ve diğ, 2005).

Bu araştırmalardan bir bölümü gruptaki kişilik kompozisyonunun (dışa dönüklük özelliği yüksek takım, duygusal denge açısından düşük düzeyde takım gibi) etkilerini incelemiştir. Bu özelliğin grup genelinde yüksek olmasının bir nedeni üyelerin söz konusu özelliğe yüksek derecede sahip olmalarının getirdiği benzerliktir. Takım genelinde bir kişilik özelliğinin düşük düzeyde olması söz konusu kişilik özelliğinin düşük düzeyi için bireyler arasındaki benzerlik uyumunu ifade eder. Bu bakış açısı ile takımdaki kişilik kompozisyonunun etkilerini açıklayan araştırma bulgularının aktarılması yararlı görülmüştür.

Yüksek düzeyde uyumluluk ve dışa dönüklük özelliğine sahip bireyler, kişilerarası ilişkilerin kendileri için çok önemli olacakları kişilerle çalışmak isterler (Costa ve

McCrae, 1992). Bu nedenle, çalışma arkadaşlarını önemli bir iş unsuru olarak görürler. Uyumluluk özelliği yüksek bireyler sıcak, cömert, işbirlikçi (Costa ve McCrae, 1992) ve değer uyumlu ilişkilere sahip oldukları için (Barrick ve diğ, 2002) uyumluluk özelliği düşük düzeyde olan bireylere göre çalışma arkadaşları ile tatminden daha çok etkileneceklerdir. Uyumlu bireylerin kendilerini kişilerarası ilişkilerin yoğun yaşandığı çevrelere seçmeleri olasıdır. Böylece çalışma arkadaşları ile ilişkilerin belirginliği onlar için genel iş tatmininin belirleyicilerinden biri olur. (Simon ve diğ, 2010)

Duygusal dengesizliği yüksek düzeyde bireyler için çalışma arkadaşları önemlidir. Çünkü kendilerini tehdit eden ilişkiler hissedebilirler ve birlikte çalıştıkları kişilere önem verirler. Barrick ve diğ. (1998) duygusal denge düzeyi düşük insanların rol ve belirsizliğin olduğu iş ortamında kendilerini daha güvensiz ve rahatsız hissedeceğini ifade etmiştir. Bu kişiler güvenleri azaldığı için başarısızlık korkusu yaşamaktadırlar. Furnham ve diğ. (1999) çalışması bu görüşü desteklemiştir. Duygusal dengesi yüksek düzeydeki bireyler ise benzer durumda tamamen farklı davranırlar. Bu durumu bir tehditten çok bir fırsat olarak algırlar (Molleman ve Broekhuis, 2001; Molleman ve Slomp, 2006). Bu nedenle söz konusu kişilik özelliğinin grup üyeleri arasında farklı düzeyde olması, kişilerin aynı olaylara farklı tepkiler verebilmesi ile sonuçlanacaktır. Deneyime açık olma özelliği de çalışma arkadaşlarına önem verme ile ilgilidir. Deneyime açık olma özelliği yüksek bireyler entelektüel kapasiteye sahip kişilerle çalışmak isterler (Turnalar, 2006).

Takım üyeleri arasındaki yüksek derecede karşılıklı bağımlılık takım içi yoğun bir etkileşim ve ortak iş görme çabasını gerektirir. Eğer takım üyeleri iş ile ilgili ortak tutumlara sahipler, örneğin sorumluluğu üstlenme isteği ve güvenilir olma gibi, birbirleri ile yardımlaşmaları beklenen bir sonuçtur. Ancak tutumlar arasında farklılıklar var ise, örneğin bazı takım üyeleri işi ağırdan alma eğiliminde olup bazıları bu durumdan hiç hoşlanmıyorsa, çatışmanın ortaya çıkması doğal bir sonuçtur. Molleman ve diğ. (2004) yaptıkları araştırmada kişiler, duygusal dengesi yüksek düzeyde bireylerden oluşan takımların üyesi olduklarında özellikle takım yüksek seviyede bir özerkliğe sahip olduğu zaman bu durumun ortaya çıktığını saptamışlardır (Molleman ve Slomp, 2006).

Benzerlik uyumunun olumlu etkilerinin yanında tamamlayıcılık uyumu bakış açısı ile grup içi kişilik özelliklerinin farklılığının olumlu etkileri yol açabileceği uyum

araştırmacılarının görece daha az incelediği bir konu olmuştur. Dışa dönüklük özelliği tamamlayıcılık uyumunun olumlu etkilerine örnek gösterilebilir.

Sosyal etkileşim ile ilgili temel bir karakteristik özellik olan dışa dönüklük, sosyal davranışın ortaya çıkmasında karakteristiksel özellikler içinde ilgi görmüş çok önemli bir kişilik özelliğidir (Barrick ve Mount, 1991; Lucas ve diğ, 2000). Dışa dönüklük; yaklaşım (davranışsal aktivasyon sistemi, Gray, 1987), dl duyarlığı (Lucas ve diğ, 2000) ve olumlu duygu durumu (Watson ve Clark, 1997) ile ilgili olan beyin mekanizmaları ile ilişkilendirilir.

Dışa dönük bireylerin gösterdiği kişilerarası davranışlar, çevresindeki kişilerin belirli bir tepki ile karşılık vermelerini gerektirir (rneğin, ben konuşmak istiyorum, beni dinle...). İe dönük olan birey dinler, böylece dışa dönük birey konuşmaya devam eder, sürekli bir ilişki kurulur. Bu tür ortaklaşa etkileşim, her iki taraf için arzu edilirdir. Bu sayede çekim artar (Kristof-Brown ve diğ, 2005).

Hoffman (1959) grupları dışa dönüklük açısından homojen ve heterojen gruplar olarak ayırmış, yaptđı araştırmada grupların iş ile ilgili belirlenmiş problemlere çözüm bulmalarını istemiştir. Heterojen gruplar daha insiyatif olarak sonuçlar üretmiş ve buldukları çözümlerden daha yüksek düzeyde tatmin belirtmişlerdir. Diğer bir çalışmada (Hoffman ve Maier, 1961) gruplara başka problem çözme görevleri verilmiş, ve heterojen grupların bu görevlerde daha yüksek performans gösterdikleri ve daha çok tatmin duyduklarını göstermiştir. Barrick ve diğ. (1998) grup üyelerinin dışa dönüklük kişilik özelliğindeki değişkenliğin, yönetici değerlendirmesine göre grubun uzun dönemli yaşamını etkilediğini saptamışlardır.

Baskın olma-çekinik olma dışa dönüklük özelliğinin bileşenidir (Leary, 1957). Baskın olma-çekinik olma özelliklerinde farklılık tercih edilir; çünkü her iki taraf da ihtiyaçların karřılandđı karşılıklı bir ilişki kurar. Smelser (1961) baskınlık-çekiniklik özelliği değişen lider-ye ikili gruplarını incelemiş, işbirliğine dayalı problem çözme ortamlarında, üreticiliği en yüksek grupların tamamlayıcı özellikteki gruplar olduğunu saptamıştır (baskınlık özelliği yüksek olan bireyin baskınlık özelliği düşük olan bireyle alışması). Benzer Şekilde, Ghiselli ve Loadahl (1958) grupların bir tane birey baskın özellikte, iki ya da üç birey ise ortalama ya da düşük düzeyde baskınlık özelliğine sahip olduğu zaman işbirlikçi görevlerde daha iyi performans ortaya ıktđđını göstermişlerdir.

Çalışmalar, değişen seviyelerde dışa dönük bireylerden oluşan takımlarda, takım düzeyinde artan performans, tatmin ve uzun dönemli takım ömrü görüleceğini kanıtlamıştır (Kristof-Brown ve diğ., 2005).

Kişi-kşi düzeyinde kişilik özellikleri uyumu

Kişi-kşi düzeyinde uyum kişilerin iş çevrelerindeki ikili gruplar arasındaki kişilik özellikleri uyumudur. Aday ve işe alımcı, yönetici ve ast, mentör ve takipçisi arasındaki uyumu inceleyen önemli çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006).Yönetici ve ast arasındaki kişilik özellikleri uyumunu inceleyen araştırmalar literatürde görece daha fazladır. Kişi-kşi düzeyinde uyum, kişi-grup düzeyinde uyum gibi benzerlik ve tamamlayıcılık uyumu bakış açlarına göre incelenebilir.

Kişilik özellikleri benzerliğinin etkilerini inceleyen araştırmacılardan Schaubroeck ve Lam (2002) terfi adayları ve yöneticiler arasındaki kişilik benzerliğinin (bireycilik/ toplulukçuluk) bu çalışanlar için terfi kararlarının önemli bir yordayıcısı olduğunu saptamışlardır (Schoon, 2008; Ahmad, 2008).

Bir diğer araştırmacı olan Ahmad (2008) yaptığı çalışmada Wales’de 267 lider-üye ikilisi ile İngiltere’den 82 lider-üye ikilisini örnekleme olarak incelemiş, yönetici ve astların kişilik özelliklerini değerlendirmede Cattle’nin 16 Kişilik Faktörü ölçeğinden yararlanmıştı. Fark puanları ile yöneticiden tatmin ve genel iş tatmini arasında beklendiği şekilde anlamlı ilişkiler saptamıştır. Sonuçlar, yönetim kademesinin astların tatminlerini arttırmayı arzu etmesi durumunda yönetici ve astların kişilik özelliklerinin benzer olmasını önermektedir.

2.1.3. Değerler uyumu

Bu bölümde önce “değer” kavramından söz edilerek örgütsel değerler ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Ardından, değer uyumunu açıklamada gerekli görülen teoriler aktarılmış, kişi-örgüt, kişi-grup ve kişi-kşi düzeylerinde değer uyumunun nasıl ortaya çıktığı açıklanmıştır.

2.1.3.1. Değerler

Her insan bir değer ve değer sistemine sahiptir diyen Rokeach’a (1973) göre değer, “Bireysel ve sosyal bakımdan belirli bir davranış biçiminin veya var olma amacının,

buna ters bir davranış biçimi ya da yaşam amacına nispeten tercih edildiği, değişmesi zor olan kalıcı bir inançtır ” (sf: 5).

Bir yandan davranış biçimi, öte yandan var olma amacı olarak iki biçimde ele alınan değerlerin bu iki yönünün birbirleri ile de ilişkilidir. Birey, tercih yoluyla belirlediği var olmuş amacına, yine tercih yoluyla uygun bulduğu davranış biçimleri ile ulaşmaya çalışır. Var oluş amacını yansıtan amaçsal (terminal) değerler arasında konforlu bir hayat, başarı duygusu, gerçek dostluk, güzellikler içinde bir dünya, özgürlük, sosyal kabul görmürlük ve akıl gibi kavramlar bulunurken, amaca ulaşmak için araç olarak kullanılan herhangi bir davranış biçimini yansıtan araçsal (instrumental) değerler arasında bağımsız, sevecen, yaratıcı, itaatkar, tertipli, hırslı ve cesur olmak gibi davranışlar vardır (Turgut, 1998).

İnsanın sahip olduğu tüm bu değerler bir sistem içinde düzenlenmiştir. Değerler sisteminin özelliği tüm değerlerin önemlilik derecelerine göre sıralamalı bir düzen içerisinde olmasıdır. Yeni bir değer öğrenildiği zaman, önceden var olan değerler sisteminin içerisine alınır ve bu değer sisteminin içinde her bir değer yeniden önceliklerine göre sıralanır. Rokeach, yeni bir değer öğrenilmesi ve bunun değer sisteminin içerisine yerleştirilmesi ile düzenlemede değişim olmakla birlikte değer sisteminin zaman boyunca oldukça sabit kaldığını belirtmektedir. Değer sistemi, bireylerin belirli bir kişiliğe sahip olduğunu göstermeye yetecek kadar sabit, ama aynı zamanda kültürel, toplumsal ve kişisel tecrübelerinin etkisi ile değerlere verilen önceliklerin yeniden düzenlenmesi ölçüsünde de değişkendir. Yine Rokeach'ın yapmış olduğu tanımdan da anlaşıldığı gibi değerler zihinsel, duygusal ve davranışsal olma özelliklerine sahiptir. Değerler, insanların davranışlarını yönlendirici bir özelliğe sahiptir (Turgut, 1998).

İhtiyaçlar duyuya ait iken, değerler öğrenilmiştir. İnsanlarda bütün temel ihtiyaçlar aynı olduğuna göre, insanları birbirinden ayıran özellikler, bireyden bireye farklılık gösteren değerlerdir (Kesici, 2006).

Değerlerin oluşumuna açıklık getirmeye çalışan başka bir kuramcı Hofstede'dir. (1980). Hofstede değerlerin zihinsel bir programda kayıtlı olduğunu öne sürer. Bu zihinsel programın evrensel, kolektif, ve bireysel olmak üzere üç düzeyi vardır. Bu üç düzeyden birey için kendine özgü ama en temel olanı evrensel düzeydir. Hemen hemen bütün insan ırkı tarafından paylaşılan bu düzey insanın kalıtsal olarak sahip olduğu bir sistemdir. Kolektif düzey ise insanların bir kısmında aynıdır, fakat başka

grup ya da kategorilere bağı olan insanlarda farklıdır. Bu kolektif düzeyde zihinsel programın büyük çoğunluğu öğrenilmiştir. Bireysel düzey ise tamamen bireyin kendine özgüdür. Bu bölüm hiçbir iki insanda tam olarak aynı biçimde programlanmamıştır; aynı kültür içinde farklı davranışların sergilenmesinin, yetenek ve mizaç farklılıklarının nedeni bu yüzdendir. Bu özelliklerden yola çıkarak, Hofstede değerlerin hem toplulukların hem de bireylerin özellikleri olduğunu ve değerlerin bir topluluğun kültürünü belirlediğini söylemektedir. Zihinsel program her insanın benzer durumlarda hemen hemen aynı davranışı göstermesine neden olacak biçimde durağandır (Hofstede, 1980). Bir bireyin hangi davranışı göstereceğini tahmin edebilmek için hem bireyin kendisi hem de o bireyin içinde bulunduğu durum göz önünde bulundurulur (Turgut, 1998).

Örgütsel düzeyde değer ise; bir değer oluşturmak için örgüt desteğinin farkında olan örgütsel üyelerin çoğunluğu tarafından belirlenir (Chatman, 1989).

Örgütsel değerler, örgüt üyelerinin durum, eylem, nesne ve bireyleri, iyi ya da kötü biçiminde yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanır. Örgütsel değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen öznel ve içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütsel değerler, bir örgütün genel amaçlarını ve standartlarını yansıtır (Şişman, 1994; Ulutaş, 2010).

İşletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini yaparken, kendilerine yol gösteren ve tüm işletme mensuplarının benimsediği ve kabul ettiği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi, o işletmede paylaşılan değerler olarak kabul edilir. Paylaşılan değerler, işletmenin kimliğini, ne yaptığını, neler yapabileceğini ve işletmenin bir yerde diğerlerinden farklılığını gösterir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Örgütte kültür oluşumuna katkıda bulunan bazı belirleyici değerler şunlardır; a)teknik değerler: Fiziksel olaylara, bilime ve mantığa dayanır. b)ekonomik değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazar değerlerine dayanır. c)sosyal değerler: Grup ve örgüt psikolojisine dayanır. d)psikolojik değerler: Bireylerin kişisel ihtiyaçlarına dayanır. e)politik değerler: Ülkenin idare şekli, rejim ve başlıca devlet politikalarına dayanır. f)estetik değerler: Güzellikle ilgili algılamaya dayanır. g)ahlaki değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler ile aile eğitimine dayanır. h)dini

değerler: Bireylerin bağlı oldukları din ve bununla ilgili inançlara dayanır (Öztürk, 2003).

Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçlerin (Posner ve Munson, 1979) değer yönelimlerinden etkilendiği kabul edilmektedir.

Örgüt, işgörenlerin kişisel değerlerini örgüt değerleri ile uyumlu hale getirerek bireyleri örgütleriyle bütünleştirici bir etkide bulunur ve birey davranışlarını etkiler. Örgüt, kendi değerlerinin gerçekleşmesine hizmet eden davranışları özendirir ve ödüllendirir, fakat bu arada örgütün amaç ve değerlerine aykırı düşen davranışları da cezalandıracağı unutulmamalıdır. Şu halde kişisel değerlerin gerçekleşme olanakları, örgütsel değerlerin benimsenmesi ve bunlara uygun hareket edilmesiyle artar (Eren, 2000).

Örgütsel değerler için, bütünleşme (integration) ve çeşitleme (differentiation) olmak üzere iki ayrı yaklaşımdan söz edilmektedir. Bütünleşme yaklaşımına göre liderler, örgütsel değer ve normların ortaya çıkmasına önyak olmalı ve bireylerin de bu oluşturulan değer ve normları benimsemesini sağlamalıdır. Söz konusu sosyalizasyon baskılarının bir sonucu olarak örgüt üyeleri aynı değer ve inanışlara sahip olurlar ve her örgütte ayrı olmak üzere, üzerinde anlaşmaya varılmış ve genel olarak tutarlılık arz eden bir değerler modeli meydana getirilmiş olur. Çeşitleme yaklaşımında ise, heterojenite ve örgütlerin alt kültürler mozaiği olduğu hususlarına vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşımda, ortak değerler ve genel anlayışlar, bireylerin mesleki, fonksiyonel ya da demografik özelliklere göre ortaya çıkan gruplaşmalar ile biçimlenir. Bu durumda, örgütsel değerler ve normlar, her bir alt grubun örgüt ile olan ilişkisi çerçevesinde ayrı ayrı ortaya çıkacaktır. Sonuçta, örgüt, tüm örgüt üyelerini aynı biçimde etkileme imkanına sahip olamayacaktır (Danisman ve Hinings, 2006; Ulutaş, 2010).

Kişi ve örgütsel değerlerinin uyumu ve birbirleri ile nasıl bütünleşeceği, diğer bir ifade ile örgütlerde paylaşılan değerlerin nasıl oluşturulacağı kişi-örgüt uyumu teorileri ile açıklanabilmektedir.

2.1.3.2 Değerler uyumu

Değer uyumunun ortaya çıkması sosyal kimlik ve sosyal kategorileşme kuramı, benzerlik-çekim yaklaşımı (Byrne, 1971), bu teorinin bir devamı olan çekim-seçim-ayrılma teorisi (Schnedier, 1987) ve denge kuramı ile açıklanabilir.

Sosyal kimlik kuramına göre bireyin belirli bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerlerden doğan benlik kavramı, sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır. Olumlu sosyal kimlik ise kişinin ait olduğu grup içinde veya diğer gruplarla karşılaştırmalar yapılarak kazanılmaktadır (Meşe, 1999). Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde sosyal kategorileştirme kuramı incelenir (Sürgevil, 2008).

Tajfel ve Turner (1986) sosyal kategorileşmeyi, insanların kendilerini de dahil ettikleri bir “iç grup” ve karşılarına aldıkları bir “dış grup” veya “biz” ve “onlar” şeklinde kategorileri yaratarak sosyal çevrenin düzenlenmesi şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Sosyal kategorileşme, bireylerin kendilerini ve diğerlerini belirli sosyal kategorilere yerleştirmelerine işaret etmektedir. Bu durum, bireylerin gruplar arasında karşılaştırma yapabilmelerini de sağlamaktadır. Bu, kategorileşmenin birinci işlevidir. Kategorileşmenin ikinci işlevi ise, bireyin toplum içindeki yerini oluşturma ve tanımlama anlamında, bir kimlik işlevidir. Kategorileşme sayesinde birey, diğerinden farklılığını ve hatta daha iyi olduğunu anlama, yani olumlu bir sosyal kimlik oluşturma peşindedir (Soylu, 1994; 1999). Bu bakış açısı ile kendi değerlerini örgüt, grup ya da diğer kişilerin değerleri ile uyumlu gören birey iç grup olarak atfettiği bu grup ile sosyal kategorileşmesini gerçekleştirecektir. Böylece değerler uyumunu sağladığı taraf (örgüt, grup, kişi) ile kimliğini tanımlayacaktır.

Sosyal kategorileşmenin çevreyi sistematikleştirerek insana çevresel değişikliklerle baş edebilme imkanı vermek ve olumlu sosyal kimlik yaratmak gibi işlevlerinin yanı sıra, yaratmış olduğu bazı yanlılıklar da bulunmaktadır. Nitekim sosyal kategorileştirme; grup içi benzerlikleri arttırıp gruplar arası farklılıkları büyütürken algılarımızda bir sapmaya neden olabilir. Bununla birlikte, grubun bütün üyelerinin birbirine çok benzer olarak algılanması nedeniyle üyeler arasındaki çeşitliliğin göz ardı edilmesi, kategorileşmenin bir diğer sonucudur (Kağıtçıbaşı, 1999).

Araştırmalar, insanların, diğerlerini kategorileşme s¼recinde en çok, en belirgin ve en ayırıcı olan kategorilere (ırk, cinsiyet, değerler, ya da inançlar gibi) odaklanma eğiliminde olduklarını g¼stermektedir (S¼rgevil, 2008). Bu nedenle değerler açısından kişinin ¼rg¼t, grup ve diğer kişiler ile sosyal kategorileştirmeyi gerçekleştirmesi ve değerlerin uyumlu olduğunu algıladığı taraf ile sosyal kimlik geliştirme çabası beklenen bir sonuçtur.

Kişilik ¼zellikleri uyumu ile benzer şekilde, değerler açısından benzerliğin kurulduğu taraf (¼rg¼t, grup, kişi) ile çekimin yaşanacağı ¼ne s¼r¼lebilir. Bu nedenle Benzerlik-ekim yaklaşımı (Byrne, 1971) da değerler uyumunun oluşmasında atıfta bulunulacak bir teoridir.

Benzerlik-ekim s¼recinin temelinde yatan psikolojik mekanizma pekiştirmedir. İnsanlar, başkalarını 'kendilerine benzer' olarak algıladıklarında, kendilerini daha g¼l¼ hissederek. Bu nedenle kendilerine benzer olan tarafa (¼rg¼t, grup, kişi) doğru çekilmeleri beklenen bir sonuçtur.

¼rneđin, k¼lt¼rel farklılıklarla ilgili klasik araştırmasında Triandis (1959, 1960); k¼lt¼rel açıdan birbirine benzemeyen grup ¼yelerinin, k¼lt¼rel açıdan homojen olan grup ¼yelerine nazaran; birbirlerinden hiç hoşlanmadıklarını ve birbirleriyle iletişim kurmakta çok zorlandıklarını belirtmektedir. Tutumlar ve sosyo-ekonomik konum gibi daha az g¼zle g¼r¼lebilen bir çok değişken için de benzerlik-çekim etkilerinin varlığından s¼z etmek m¼mk¼nd¼r (Mannix ve Neale; 2005). Değerler de bu açıdan benzerlik-çekim yaklaşımının bir unsuru olarak g¼r¼lebilir.

McEwen ve Rentsch (2002) kişi-¼rg¼t uyumunu bireylerin ¼rg¼tlere çekiciliğinin bir unsuru olarak incelemiş, kişi-¼rg¼t uyumu bireyler ve ¼rg¼tler arasında kişilik boyutları, değerler ve amaçlar olmak ¼zere ¼ karşılaştırma kriterinin benzerliği olarak içselleştirilmiştir. Kişilik boyutlarında kişi-¼rg¼t uyumunun ¼rg¼tsel çekicilik ile daha g¼l¼ ilişkili olduğu, değerler uyumunun ise amaçlar uyumuna g¼re ¼rg¼tsel çekicilik ile g¼rece daha g¼l¼ ilişkili olduğu hipotez edilmiştir. Sonuçlar, her karşılaştırma kriterinin ¼rg¼tsel çekicilik ¼zerinde eşsiz etkiye sahip olduğu ve bireylerin kendilerine benzer olan ¼rg¼tlere, kendilerinden farklı olan ¼rg¼tlerden daha çok çekildiklerini g¼stermiřtir.

Benzerlik-ekim hipotezleri bireyler arasında etkileşim olduğunu varsaymaktadır. Kişilerarası etkileşim; sosyal b¼t¼nleřmenin sağlanabilmesi için gerekli iken;

bireyler bir grupta ve hiçbir sosyal etkileşime girmeden de tercihlerini ifade edebilirler. Örgütler gibi büyük sosyal birimlerde, tek bir bireyin kendi başına diğer tüm üyelerle etkileşim kurabilmesi pek mümkün değildir. Bu durumda, bireyin kendi kendisini değerlendirmesi onun grup üyeliklerini belirlemekte ve kişilerarası etkileşimlerinde önemli rol oynamaktadır (Tsui ve diğ, 1992; Sürgevil; 2008). Bir işgören adayının algıladığı örgütsel imaja bağlı olarak değerler uyumunun oluştuğunu düşündüğünde kuruma çekimi buna bir örnek olabilecektir.

Kişilik özellikleri uyumu ile benzer şekilde değerler uyumunun oluşması için de Schneider'ın (1987) Çekicilik-Seçilme-Ayrılma teorisine benzerlik-çekim yaklaşımının bir devamı olarak atıfta bulunulabilir. Kurumlarla ortak kişisel nitelikleri (değerleri) paylaşan adaylar seçilir ve örgüt çevresine uyumlu olmayan kişiler kurumdan ayrılmayı seçerler. Bu modelin önermesine göre, örgütler doğal bir şekilde Çekicilik-Seçilme-Ayrılma süreci içinde ve sonunda değerler açısından homojenliğe yöneleceklerdir (Mannix ve Neale, 2005). Örgütün bir parçası haline gelen ve bu süreçlerde kurumda kalan bu bireyler örgütün doğasını, yapısını, süreçleri ve kültürü tanımlarlar.

Değerler uyumunun oluşmasında atıfta bulunulabilecek diğer bir teori denge kuramıdır.

Denge kuramının çıkış noktası, Heider'in (1944, 1946) bir kişi (k), diğer kişi ya da kişiler (d) ve bunların duygularının yöneldiği psikolojik bir obje (o) arasındaki denge anlayışına dayanmaktadır. Newcomb (1953, 1961) kişiler arası dengeye odaklanmak için Heider'in genel denge kuramını genişletmiştir (McDonald, 1993; Sağnak, 2004b). Bilişsel denge kuramı, bir kişinin diğer bir kişiye ilişkin duygularını ve her ikisinin birden üçüncü bir ögeye (bir nesne, kişi, olay, davranış, tutum, değer, vb) yönelik duygularını içeren bir durumdur. (Freedman ve diğ, 1993).

Heider, denge kuramını özellikle kişilerarası algı çerçevesinde ve fenomolojik açıdan geliştirilmiştir. Kişilerarası algı olayını en basite indirgeyen Heider, bir kişinin (k) bir diğer kişi (d) ve bir tutum objesi (o) ile ilişkilerini incelemiştir. Bu incelemede durum, söz konusu olan kişinin bakış açısından ele alınmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1999). Bu üç öge olumlu ya da olumsuz ilişkilerle birbirine bağlanır. Matematiksel terimlerle ifade edilecek olursa üç işaretin cebirsel çarpımı pozitif ise denge, negatif ise dengesizlik durumu vardır. Örneğin para cezasını savunan bir kişinin en iyi

arkadaşının da para cezasını desteklemesi durumunda kişi-diğer kişi- tutum objesi (kdo) denge durumunu ifade eder ve (+,+,+) olarak gösterilir (McDonald, 1993).

Denge kuramını başarıyla uygulayan diğer kuramcı da Newcomb'dur. Newcomb, özellikle denge kavramını bir kişinin zihninden çıkarıp kişilerarası algılama ve etkileşim alanına uygulamaya çalışmıştır. Böylece öznel dengeden nesnel dengeye bir geçişi başarmıştır. Newcomb'a göre kişilerarası ilişkiler gelişip durağanlaştıkça nesnel denge ortaya çıkacaktır. Başkaları hakkında aynı duyguları besleyen ya da önemli konularda aynı şekilde düşünen kişiler birbirinden de hoşlanacaklardır. Böylece kişiler arasında genel denge temeline dayanan bir simetri söz konusudur (Kağıtçıbaşı, 1999).

Newcomb önermesinde, kişi (k), diğer kişinin (d) psikolojik obje (o) hakkındaki düşüncelerine ilgi göstermeme olasılığı olduğundan k/d ilişkisinin negatif olması, denge dışı durumu ifade eder. Hoşlanmadığımız sürece diğer kişinin psikolojik objeye karşı tutumuna ilgi göstermeyiz. Böylelikle Newcomb denge ve dengesizlik kavramına denge dışı kavramını da eklemiştir. McDonald (1993) kişisel-örgütsel değer uyumu bağlamında denge (değer uyumu) ve dengesizliğin (değer uyumsuzluğu) dört olası durumunu göstermiştir:

Birinci ve ikinci durum dengelyi ya da değer uyumunu ifade etmektedir. Kişinin ve diğer kişinin psikolojik objeye olan tutumlarının aynı (kişi ve diğer kişi olumlu ya da olumsuz) olmasıdır. Birinci durum örneği olarak çalışanların formallığı tercih etmesi ve örgüt kültürünün formallığın önemini vurgulaması verilebilir. İkinci durum örneği için çalışanların formallığı tercih etmemesi, örgüt kültürünün de informallığı önemli görmesi söylenebilir. Üçüncü ve dördüncü durum dengesizliği ya da değer uyumsuzluğunu göstermektedir. Kişinin ve diğer kişinin psikolojik objeye olan tutumlarının farklı (kişi olumlu diğer kişi olumsuz, ya da kişi olumsuz diğer kişi olumlu) olmasıdır. Üçüncü durumun örneği çalışanların formallığı tercih etmesi, fakat örgüt kültürünün informallığın önemini vurgulamasıdır. Dördüncü durum örneği çalışanların informallığı tercih etmesi, fakat örgüt kültürünün formallığı önemli görmesi olabilir.

Denge kuramı, üçüncü ve dördüncü durumlarda işgörenlerin örgütle yaşadıkları tutarsızlığı azaltmaya çalışacaklarını öne sürer. Bu noktada çözülme davranışı şunları içerebilir:

- 1- Kişinin gözünde örgütün cazibesi, çekicilik düzeyi değişir.
- 2- Kişinin değerleri değişir (deneysel araştırmalar, bunun çok da muhtemel olmadığını ortaya koymuştur).
- 3- Kişinin örgütsel değerlere ilişkin algısı değişir. Bu değişim ya gerekli bilgi ve anlayışın kazanılmasına dayalı olarak gerçekçi bir şekilde ya da kişinin kendi kendini kandırması yoluyla gerçekçi olmayan bir şekilde olur (McDonald, 1993; Sezgin, 2006)

Kişi-örgüt düzeyinde değerler uyumu

Değerler uyumu benzerlik uyumu bakış açısı ile açıklanabilir. En bilinen tanımı ile değerler uyumu; kişinin sahip olduğu değerler ile bulunduğu kurumun değerleri arasındaki uyumdur. Kişi değerleri ve örgütsel değerler arasındaki uyum, kişi-kültür uyumu olarak da ifade edilmektedir (Kristof, 1996). Değerler, bireylerin davranışını ve örgütsel performansı etkilediklerinden (Schein, 1992) kişi ve örgütün kalıcı nitelikteki (durağan) karakteristik özellikleri olarak görülürler. Bu nedenle değerler uyumu, kişi-örgüt uyumunun en dikkat çeken boyutu olarak görülür (Chatman, 1991; Van Vianen, 2000; Kennedy, 2005). Verquer ve diğ. (2003) değerler boyutunda kişi-örgüt uyumunu inceleyen çalışmaların uyumun diğer boyutlarında yapılan çalışmalara göre sayıca fazla olduğunu belirtmiştir (Elfenbein ve O'Reilly III, 2007).

Değerler uyumunun kişi-örgüt uyumu alt boyutlarından biri olarak açıklanabilmesine rağmen kişi-iş ve kişi- mesleki ilgi uyumu açısından incelenebilecek bir kavram olması yönünde kuramsal bir bilgi yoktur (Kennedy, 2005).

Kişi-örgüt değer uyumunun etkilerini inceleyen araştırmacılardan Cable ve Judge (1997) iş arayan bireylerin kişi-örgüt uyumu algılarını incelemişlerdir. Adayların mülakat yapıldıkları iş özelliklerini ne derecede çekici buldukları, örgüt ve iş ile ilgili uyum algıları değerlendirilmiş, ayrıca adayların örgüt değerleri ile ilgili algıları da ölçümlenmiştir. Adayların algıladıkları değer uyumu iş seçim istekleri ile uyumlu olarak saptanmıştır. İşe alımcıların kişi-örgüt uyumu algılamaları ve personel seçme kararı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kişi-grup düzeyinde değerler uyumu

Grup tanımının boyutuna ve araştırma odağının örgüt kültürü ya da bir birimde hüküm süren alt kültür olmasına bağlı olarak kişi-kültür uyumu, kişi-örgüt ve kişi-

grup uyumu boyutlarında değerlendirilebilir. Bazı araştırmacılar kişi-örgüt uyumunu bir örgütün alt birimi için tanımlamalarına rağmen, diğer araştırmacılar aynı birim için kişi-grup uyumu kavramını kullanmışlardır (Elfenbein ve O'Reilly III, 2007; Kristof-Brown, ve diğ, 2005).

Örgütler genellikle alt kültürlerden ve hiyerarşik düzey/pozisyon, fonksiyonel birim, örgütsel yapıya bağlı olarak alt birimlere dayanan daha küçük alt kültürlerden oluşur (Rousseau, 1990). Örgütsel çalışma grupları (örneğin coğrafik alt birimler) dahil oldukları örgüt bütününden farklı olarak eşsiz değer ve normlara sahiptirler (Louis, 1990; Patsfall ve Feimer, 1985, Schein, 1992; Trice ve Beyers, 1993, Werbel ve Johnson, 2001). Örneğin Cooke ve Rousseau (1988), örgütlerin fonksiyonel yapıya uygun güçlü alt kültürleri olduğunu ifade etmişlerdir. Düşük organizasyonel seviyelerde çatışmadan kaçınma, rekabet ve bağımlılık hüküm sürüyorken; yüksek organizasyonel düzey normları başarı, takım çalışması ve kişisel inisiyatif desteklemektedir. Bu farklılıklar, kişi-örgüt uyumunu değerlendirmek için algılanan örgütsel değerler ve kişi değerleri arasındaki tutarlılık derecesine bakılmaksızın yeni bir yaklaşım ihtiyacını ortaya çıkarmakta, bu ihtiyaç işyerinde çeşitlilik ile birlikte olası alt kültürlerin sayısı arttıkça çok daha önemli hale gelmektedir (Warren, 1996). Bu nedenle kişi ve alt birimler arasındaki uyumun derecesi kişi-örgüt uyumundan anlamlı derecede farklı olacaktır (Kristof, 1996; Metzler ,2005).

Örgütün yaşına ve büyüklüğüne bağlı olarak grup kültürü örgüt kültürünü yansıtabilir (Schein, 1991). Schein, bir örgüt geliştikçe ve evrimleştikçe örgütün alt birimleri arasında farklılıkların meydana geleceğini ve bu farklılıkların alt kültürleri oluşturacağını belirtmiştir. Ott (1989) yaptığı çalışmada, Siehl ve Martin tarafından önerilen üç alt kültür tipinden söz etmektedir: Büyüyen alt-kültürler, ortogonal alt kültürler ve karşı koyucu alt kültürler (counter sub-cultures). Büyüyen ve ortogonal alt kültürler baskın örgüt kültürüne benzerdir. Karşı koyucu alt kültürler, genel örgüt kültürüne ters varsayımlar, inançlar ve değerleri benimserler.

Gruba yeni katılan birey ve grup arasındaki uyumluluk benzerlik ve tamamlayıcılık uyumunu oluşturmaya dayanır. Benzerlik uyumu, gruba yeni katılan birey gruptaki diğer üyeler ile benzer nitelikleri paylaştığı zaman ortaya çıkar (Muchinsky ve Monahan, 1987).

Tamamlayıcılık uyumu ise gruba yeni gelen bireylerin diğer grup üyelerinin özelliklerini destekleyici ya da tamamlayıcı niteliklere sahip olduğu zaman ortaya

çıkarmaya dayanır. Bu tür uyum, grup üretkenliğine vurgu yaparak çevresel talepler ve kişisel yetenekler arasındaki uyum ile doğrudan ilgilidir (Edwards ve Cooper, 1990; Werbel ve Janson, 2001). Bu nedenle kişi-grup düzeyinde değerler uyumu benzerlik uyumu ve tamamlayıcılık uyumu bakış açıları ile değerlendirilebilecektir.

Benzerlik uyumu önemli olmasına karşın; grup performansı farklı çeşitlikteki işgücünün bir araya getirilmesi durumunda arttığı için tamamlayıcılık uyumu da aynı derecede önemlidir. (Tziner, 1988). Aslında, kişi-grup uyumunun benzerlik ve tamamlayıcılık yönü grup üyesinin performansını etkilemektedir. Diğer çalışanlara bağlı olarak bir işi yerine getirmek için sahip olunması gereken yetenekler (tamamlayıcılık uyumu) performans ile doğrudan ilişkili olacaktır. Diğer çalışanlar ile iletişimin etkin olmasını mümkün kılan benzer uygunlukta çalışma değerleri ve normları (benzerlik uyumu), kişilerarası etkileşimi artırması nedeniyle tüm grup üyelerinin performansı ile ilişkili olacaktır. Kişi-grup uyumunun grup içinde mesleki ilişkileri geliştirmek için fırsatlar oluşturması motivasyonu etkileyecektir. Böylece, grup içinde işbirliği ve sinerjiyi geliştirerek örgütsel etkinliği arttıracaktır (Webel ve Gilliland, 1999; Werbel ve Janson, 2001). Bu durum, kişi-grup uyumunu personel seçim sürecinde önemli hale getirmektedir. Bu nedenle değerler, normlar ve belirli yetkinlikler kişi-grup uyumunu belirlemede önemlidir.

Tamamlayıcılık ve benzerlik uyumu aynı önemde görülse de, örgüte katılım konusundaki literatürde kişi-grup uyumunun ortaya çıkmasında tamamlayıcılık uyumuna benzerlik uyumuna göre daha az atıfta bulunulduğu gözle çarpılmaktadır.

Teorik olarak, kişi-grup uyumunun kişi-iş uyumu ile birlikte göz önüne alınması durumunda işten duyulan tatmin boyutları ile ilişkili olduğu söylenebilir. İş performansı, uyum ölçütlerinin daha düşük düzeyleri (kişi-iş, kişi-grup) ile kişi-örgüt uyumundan daha fazla ilgili olabilecektir. Bir kişi, grup ya da departman ile uyumlu olmayabilir ise bu durumda performans olumsuz etkilenecektir (Verquer, 2002). Benzer şekilde, Metzler (2005) yaptığı araştırmada kişi-grup uyumu ve kişi-örgüt

uyumunun iş tatmini ve örgüte duygusal bağlılık üzerindeki ilişkisini incelemiş, kişi-grup uyumunun kişi-örgüt uyumundan daha çok bu değişkenleri yordayabileceğini test etmiştir. Örgüt kültürünü, alt kültürlerin toplamı olarak göz önüne almış, birleşme, farklılaşma ve parçalanma olarak nitelendirdiği 3 kültür türünden söz etmiştir.

Kristof (1996) literatür araştırmasında kişi-kültür uyumu ile ilgili deneysel ve görgül çalışmaların daha çok kişi-örgüt uyumu araştırmalarında gerçekleştirildiğini, kişi-grup uyumu ve kişi-yönetici uyumunun öncüllerini ve sonuçlarını inceleyen çalışmaların daha az olduğunu saptamıştır (Elfenbein ve O'Reilly III, 2007; Kristof-Brown ve diğ., 2005). Görece az sayıdaki çalışma, grup üyeleri arasında değerler uyumunu incelemiştir (Adkins ve diğ., 1996; Becker, 1992; Good ve Nebon, 1971).

Kişi-kşi düzeyinde değerler uyumu

Kişi-kşi düzeyinde değerler uyumu literatürde genellikle benzerlik uyumu bakış açısı ile incelenmiştir. Kişi-kşi düzeyi araştırmaları daha çok kişi-yönetici ikilisi için gerçekleştirilmiştir. Lider ve takipçisi değer uyumunu (benzerliğini) inceleyen araştırmalara örnek olarak Golbert (2004) ve Krishran (2002) tarafından yapılan çalışmalar gösterilebilir.

Kişi-grup ve kişi-kşi uyumu ile ilgili olarak işe alım sonrası dönem ile ilgili yapılan araştırmalara göre benzer değerleri paylaşan yönetici-ast çiftlerinin, benzer olmayan çiftlere göre yüksek düzeyde tatmin duydukları ve birbirlerini daha iyi değerlendirdikleri görülmüştür (Meglino ve diğ., 1989; Pulakos ve Wex Ley, 1983; Jansen ve Kristof-Brown, 2006)

Bu konuda çalışan araştırmacılardan Phillips ve Bedeian (1994) hemşireler ve yöneticilerden oluşan bir örnekleme tutumlara yönelik benzerlikler ve etkileşimin kalitesi arasında olumlu yönde ilişki saptamışlardır. Ashkanasy ve O'Connor (1994) lider-üye etkileşiminin kalitesi üzerinde çalışma grubundaki değerler benzerliğinin etkisini göstermiştir.

Meglino ve diğ. (1989) astlar ve yöneticileri arasındaki değer uyumunun astların yüksek düzeyde tatmini ve bağlılığı ile sonuçlandığını ortaya çıkarmıştır (Fraga-Doran, 1996). Değer uyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen bir diğer araştırmacı Guliyev (2010) yaptığı araştırmada çalışan-yönetici uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre otoriteye

verilen değer açısından çalışan-yönetici uyumu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki kısmen desteklenmiştir. Ödüllendirme değeri açısından çalışan-yönetici uyumu ve devamlılık bağlılığı arasındaki anlamlı ve olumsuz ilişki kısmen ortaya çıkmıştır. Schoon (2008) da yaptığı çalışmada yönetici-ast değer uyumunu yaşam ve çalışma değerleri açısından benzerlik olarak incelemiş, değer benzerliği ile kişilerin örgüte bağlılığı arasında güçlü bir ilişki saptamıştır.

Towberman (1987) değerlerle ilişki olarak liderlik stili ve astın tercih ettiği liderlik stili arasındaki benzerlik ve astın duyduğu tatmin arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacı, lider-üye liderlik stili benzerliğini ara değişken olarak göz önüne almış, lider-ast benzerliği ve astın ücretten tatmini arasında anlamlı ilişki bulmuştur.

Değerler uyumunun sağlanması göz önüne alınacak önemli bir unsur da örgütsel sosyalleşmedir. İşgören seçimi aşamasında örgüt, grup ve kişi düzeylerinde değer uyumunun sağlanması koşulunu göz önüne almanın yanı sıra, örgütsel sosyalleşme uygulamalarından yararlanmak, arzu edilen düzeyde değerler uyumunun gerçekleşmesi için yöneticilerin başvuracakları bir yoldur.

2.1.3.3 Örgütsel sosyalleşme

Bir bireyin toplumda sosyalleşmesi gibi, örgüt içinde de sosyalleşmesi söz konusudur. Bireyin zamanla örgütte neyin uygun davranış olup, neyin olmadığını, diğerleriyle nasıl iletişimde bulunması gerektiğini ve örgüt değerlerini öğrenmesi söz konusu olmaktadır (Vural, 2003). Yeni alışan daha önceki kişisel ve görevsel deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileriyle birlikte örgüte katılmaktadır. Bu tutum ve beklentiler, yeni pozisyonun sosyal ve görevsel nitelikleriyle uyumlu ya da uyumsuz olabilir (Can,1999). Bu noktada örgütler, yeni çalışanın gerekli değerleri geliştirebilmesi ve böylece mevcut örgüt kültürü ile bütünleşebilmesi için kendi sosyalleşme süreçlerini düzenleyebilirler (McAfee ve Champagne, 1987). Örgütsel sosyalleşme, kıdemli çalışanların yeni çalışanlara örgüt kültürünü aktardıkları, bir örgütteki örgütsel rolleri ve görevleri başarılı şekilde yerine getirebilmeleri için yeni çalışanlara gerekli bilgi ve yeteneklerin sağlandığı bir süreci ifade etmektedir (Hellriegel ve diğ, 1995).

Örgütsel sosyalleşme; örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasında ve kişi-örgüt uyumunun sağlanmasında üstlendiği rol açısından önem taşımaktadır. Sosyalleşme süreci, kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içerisinde olmasını sağladığında

çalışanlar örgütlerine bağlılık gösterme eğiliminde bulunmakta, örgütten ayrılma eğilimi göstermemektedirler. (Cable ve Parsons, 2001)

Pekçok kurumsallaşmış sosyalleşme uygulamalarının örgüte kıdemlin ilk safhalarında (örgüte girişin birinci yılı) çalışma değerleri uyumundaki değişimleri etkileyebileceği (Cable ve Parsons, 2001; Chatman, 1991) gösterilmesine rağmen, bu etkilerin tüm değer uyumsuzluğunu önlemesi için yeterince büyük olması söz konusu değildir. Yönetim örgüt kültürünü değiştirmek için çaba harcamazsa, kıdemlerinin başlangıcında değer uyumu eksikliğini deneyimleyen bireylerin o örgütte kıdemleri boyunca bu düzeyde değer uyumsuzluğunun hissetmeleri muhtemeldir. Bu, zaman içinde kişi değerlerinin göreceli olarak durağan olmasından kaynaklanır (Rokeach, 1968; Erdoğan vd. ,2004, Kristof, 1996).

Sosyalleşme uygulamaları duygusal tabanlı ve beceri tabanlı öğrenmeye yol açabilecektir. Bu da sırasıyla kişi-örgüt benzerlik ve tamamlayıcılık bakış açılarındaki uyum artışına neden olur. Örgüte yeni katılan kişinin değer ve amaçlarının örgütle daha benzer hale gelmesi süreci aracılığıyla sosyalleşme, benzerlik kişi-örgüt uyumuna yol açar. Amaç, değer ve tutumların bu değişimi bilişsel öğrenmeden daha çok, duygusal tabanlığa işaret eder (Kraiger ve diğ, 1993). Sosyalleşme, çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerle ilgili bilişsel öğrenmesini (beceri tabanlı öğrenme) arttırarak tamamlayıcılık uyumuna yol açabilecektir (Kristof ,1996).

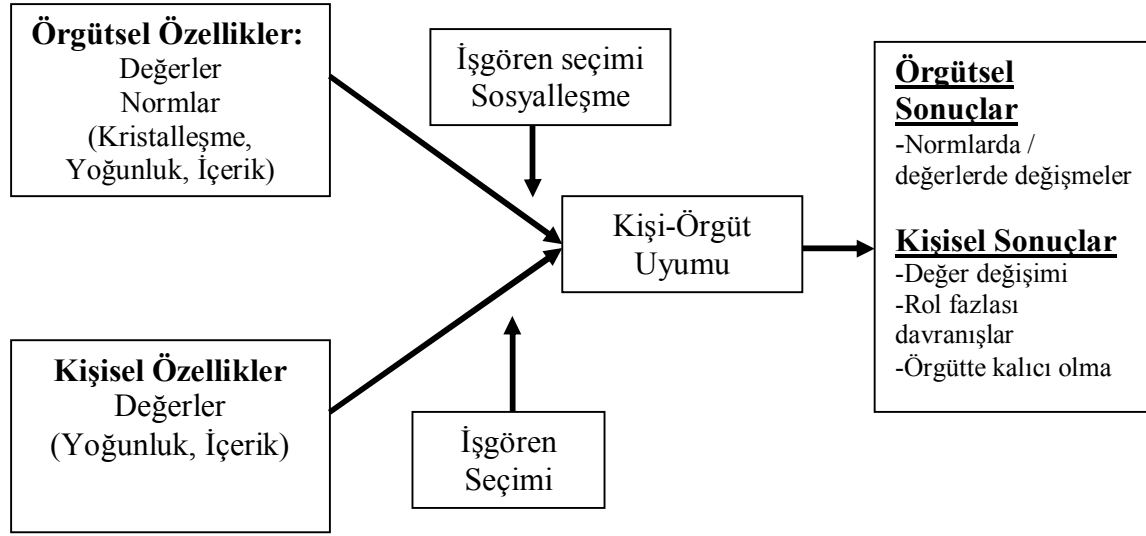
Sosyalleşme literatürü (Chatman, 1989) kişi-grup uyumunun stres üzerine etkisi ile ilgili teorik temel sağlamıştır. Bireysel olarak işe uyarlanma (work adjustment) ve performansı etkiler. Rol belirsizliği bu bağlamda kişi-örgüt uyumu ve kişi-grup uyumu ile ters yönde ilişkilidir (Werbel ve Janson, 2001).

2. 1.3.4 Değerler uyumuna göre kişi-örgüt uyumu modeli

Örgütsel ve kişisel değerlerin birbirleri ile uyumlu hale gelmesinde işgören seçim süreci ve örgütsel sosyalleşme uygulamalarının birlikte etkisi Şekil 2.3'deki kişi-örgüt değerler uyumu modelinde görülmektedir.

Kişisel ve örgütsel değerler, işgörenlerin seçim sürecinde ve örgütsel sosyalleşme sayesinde uyumlu hale getirilmektedir. Böylece kişisel ve örgütsel değerlerin uyumu, dolayısıyla kişi-örgüt uyumu gerçekleşir. Kişi-örgüt uyumu hem örgütsel hem bireysel düzeyde önemli sonuçlar doğurur. Örgüt açısından normlarda ve değerlerde

değişim ve yenileşme anlamına gelen bu sonuçlar, işgörenler açısından da değer değişimi, rol fazlası davranış ve örgütte kalıcı olma isteği oluşturur (Sezgin, 2006).



Şekil 2.3: Kişi-örgüt değer uyumu modeli (Chatman, 1989).

2. 1.3.5 Değerler uyumu araştırmalarında kullanılan ölçekler

Örgütsel değerlerin belirlenmesinde literatürde yaygın olarak kullanılan ölçekler ve boyutları Çizelge 2.2'de görülmektedir. Kişi-örgüt uyumu incelemesinde değerler uyumunu göz önüne alan literatürdeki bazı araştırmalar ve kullandıkları değer boyutları ise Çizelge A. 1'deki tabloda görülmektedir.

Çizelge 2.2: Örgütsel değerlerin belirlenmesinde kullanılan ölçekler (Tepeci, 2001; Clercq ve diğ., 2008)

Ölçek Adı	Geliştirenler	Madde Sayısı	Ölçülen Değerler
Organizational Culture Profile (OCP) (organizational culture/ value attributes)	O'Reilly ve diğ, (1991)	54	Yenilikçilik İstikrarlı olma İnsanlara saygı duyma Sonuç odaklılık Detaycılık Rekabetçilik-saldırganlık Takım odaklılık
Organizational Culture Profile (OCP) (organizational culture/ value attributes)	Cable ve Judge, (1997)	40	Yenilikçilik İstikrarlı Olma İnsanlara Saygı Duyma Sonuç Odaklılık Detaycılık Rekabetçilik-Saldırganlık Takım Odaklılık
Comparative Emphasis Scale (CES)	Meglino, Ravlin ve Adkins, (1989)	24	Başkalarına Yardım Başarı Adalet Dürüstlük
Organizational Values Congruence Scales (OVCS)	Enz, (1986)	19	Çalışanlara değer verme Kar odaklılık Etik Müşteri odaklılık Topluluğa katılım
Survey of Work Values (SWV)	Wollack, Goodale, Wijting ve Smith, (1971)	42	Kazanç Terfi çabası Etik İşi benimseme Sosyal statü Gurur
Meaning and Value of Work Scale (MVW)	Kazanas, (1978)	50	Kişilerarası İlişkiler Ekonomik Bağımsızlık Güvenli Bir Yaşam Çalışma Koşulları Prestij Sosyal Statü Tanınma
Organizational Climate Questionnaire (OCQ)	Litwin ve Stringer (1968)	50	Yapı, sorumluluk, ödül, risk, arkadaşlık ortamı, destek, standartlar, çatışma, kimlik
Corporate Culture Questionnaire (CCQ)	Saville ve Holdsworth (1993)	126	Müşteri yönelimi, karar verme etkinliği, gruplar arası dikey ve yatay ilişkiler kişilerarası dayanışma, iletişim etkinliği
Peter -Waterman Excellence Model	Peter -Waterman (1982)	7	En iyi olma, detaylar, birey olarak insan, kalite ve hizmet, iletişimi arttırmak için informallik, yenilikçilik, amaçları başarma

Çizelge 2.2 (devam): Örgütsel değerlerin belirlenmesinde kullanılan ölçekler.

Competing Values	Quinn ve Spreitzer (1991)	16	İşsel süreç, açık sistemler, rasyonel amaç, insan ilişkileri
Elizur Work Values	Elizur (1991)	21	Bilişsel, duyuşsal, araçsal
Protestant Work Ethic	Balu ve Ryan (1997)	12	Çok çalışma, boş zamandan kaçınma, başkalarından bağımsızlık, kişisel zevklerden arınma

Örgüt Kültürü Profili (OCP) değer uyumu araştırmalarında en çok atıf alan ölçümleme aracıdır.

Örgüt Kültürü Profili (OCP)

O'Reilly ve diğ. (1991) yaptıkları çalışmada kişi-örgüt uyumunu teşhis etmek için Örgüt Kültür Profili (Organizational Culture Profile, OCP) olarak adlandırdıkları bir ölçümleme aracı geliştirmişlerdir. Ölçme aracını geliştirilirken, Caldwell ve O'Reilly (1990) ve O'Reilly ve diğ. (1990)'ın kişi-iş uyumunu değerlendirmek için geliştirdikleri profil karşılaştırma sürecinde kullandıkları tekniği göz önüne almışlardır. İdiografik ölçümün uygulandığı örgüt kültürü profili ölçeğinde değerler yer almaktadır. Araştırmaya ilk etapta 110 maddelik değer ifadeleri havuzu ile başlanmış, kamu kurumlarında çalışan muhasebecilerden seçilmiş örneklem ile 54 maddelik son şekli verilmiştir (O'Reilly ve diğ, 1991).

Havuzun oluşturulmasında dört ayrı ölçüt esas alınmıştır. Bu ölçütlere göre, çalışmada kullanılacak ve örgüt kültürünü oluşturduğu varsayılan değerlerin öncelikle ekonomik sektör, örgütsel büyüklük ve örgüt tipinden etkilenmeyen değerler olmasına dikkat edilmiştir. İkinci olarak, her bir maddenin tüm işletmelerin kendi örgüt kültürleri içinde ayırt edici bir nitelik taşıması koşulu aranmıştır. Üçüncü olarak, ölçekte yer alan tüm değer yargılarının farklı örgüt çalışanlarınca aynı şekilde yorumlanabilecek nitelik kazanmasına özen gösterilmiş, sonuncu ölçüt açısından da aynı değer yargısının başka bir isim altında ikinci kez tanımlanmamış olmasında dikkat çekilmiştir (Yahyagil, 2005).

Araştırmada belirli değerlerin inceleme konusu olan örgütü ne derecede temsil ettiği ve bireylerin buldukları örgütlerde olmasını arzu ettiklere değerlere ne derecede önem verdikleri şeklinde iki ayrı değerlendirme gerçekleştirilmiştir.

Değerleri belirlemede kullanılan Q-sort tekniği (Block, 1978), yanıtlayıcıların kartlara yazılan 54 değer ifadesini, bireysel tercihler için yapılan değerlendirmede en çok tercih edilenden en aza doğru, örgüt kültürü değerlerini belirlemek için yapılan değerlendirmede ise örgüt kültürünü en çok yansıtandan en az yansıtana doğru 9 kategoride sınıflandırmaları istenmiştir. Dağılımın kategoriler arasında 2-4-6-9-12-9-6-4-2 biçiminde bir görüntüye sahip olması gerekmektedir. En çok arzu edilen/kültürü yansıtan ya da en az arzu edilen/yansıtan uç değerlerin en az sayıda olması, merkezi durumda nötr görülen değerlerin en çok sayıda olarak kategorize edilmesi istenmektedir. Böylece, elde edilen veriler sıralamalı (ordinal) ölçek kullanılarak belirlenmiş olmaktadır.

Bu araştırmada örneklemden ayrı bir grup örgüt kültürü değerlerini belirlemek için seçilmiştir. Seçilen örneklem, sekiz muhasebe örgütünden bireylerdir. Örgüt değerlerinin tutarlı bir şekilde ne derecede paylaşıldığı değerlendiriciler arasında içsel korelasyon ile Spearman-Brown genel kestirim formülünden yararlanılarak (Nunnally, 1978) incelenmiştir. Örgütlerin profilleri her kurumda değerlendiricilerin yanıtlarının ortalaması alınarak elde edilmiş, ve 0,88 güvenilirlik hesaplanmıştır.

Bireysel değerlerin (bireylerin çalıştıkları örgütte bulunmasını arzu ettikleri değerleri ne derecede önemli gördükleri) belirlenmesinde tercihlerin durağanlığı 12 ay ara ile test-yeniden test güvenilirliği 0,73 korelasyon hesaplanarak gösterilmiştir (O'Reilly ve diğ., 1991; Chatman, 1991). Bu değer, tercihlerin yüksek düzeyde durağanlığını göstermektedir.

Sosyal beğenilirlik teşhisi için ise, doktora öğrencilerinden oluşan bir grup belirlenmiş, 54 maddeyi sosyal beğenilirlik özelliğini taşıyıp taşıymasına göre sıralamaları istenmiştir. Sosyal beğenilirlik profili, elde edilen 8 firma profili ile karşılaştırılmış, sosyal beğenilirlik ile ilgili bir bulgu elde edilmemiştir.

Araştırmada birey ve örgüt değerleri için iki ayrı faktör analizi yapılmıştır.

Bireysel tercihlerin faktör analizi sonucu 8 değer boyutu ortaya çıkmıştır. Faktör analizinde 0,4 den daha büyük yük ile bir faktöre yüklenen 33 madde belirlenmiştir. Ortaya çıkan 8 değer boyutu en azından üç madde ile tanımlanmaktadır. Faktörler içeriğine göre ve örgüt kültürü literatüründeki tanımlamalar da göz önüne alınarak aşağıdaki şekilde adlandırılmıştır:

- 1- Yenilikçilik ve risk alma

- 2- Detaylara önem verme
- 3- Sonuç odaklılık
- 4- Mücadelecilik, çatışma (aggressiveness) ve rekabetçilik
- 5- Destek görme
- 6- Gelişim ve ödüllere önem verme
- 7- İşbirlikçilik ve takım odaklılık
- 8- Kararlılık (decisiveness)

Örgütsel birimlerdeki kültür profili, başlangıçta seçilmiş olan beş gruptaki örneklerden ikisi ile belirlenmiştir. 26 madde, 7 değer boyutu ortaya çıkarmıştır.

- 1- Yenilikçilik
- 2- Kararlılık, istikrar (stability)
- 3- İnsanlara saygı duyma
- 4- Sonuç odaklılık
- 5- Detaylara önem verme
- 6- Takım odaklılık
- 7- Mücadelecilik, rekabet (aggressiveness)

Beş faktörün örgüt ve birey profillerinin faktör analizi sonucu ortaya çıkan yapıda tamamen tekrarlandığı görülmüştür: (yenilikçilik, sonuç odaklılık, rekabetçilik, detaylara önem verme, takım odaklılık). 20 maddenin 16'sı bireysel tercihlerin faktör analizi ile ulaşılan boyutlar arasından, aynı faktörlere yüklendiği görülmüştür. Tekrarlanmayan diğer üç bireysel tercih boyutları ise destekleyicilik, ödüllere önem verme ve kararlılıktır (decisiveness). Bireylerin arzu ettikleri kültür tiplerinin genel olarak örgütlerin sundukları ile eşdeğer olduğu görülmüştür.

Her birey için kişi-örgüt uyumu puanı, bireysel tercih profilini kişinin çalıştığı örgütün profili ile korelasyon yaparak hesaplanmıştır. Sonuçta, bireysel tercihler ve gerçek örgütsel değerler ile tanımlanan kültürler arasında güçlü bir karşılaştırma olanağı elde edilmiştir (O'Reilly ve diğ, 1991).

Cable ve Judge (1997) OCP deki 54 maddeyi 40'a düşürmüşler, yine Q-sort tekniğini kullanarak işe alımcıların değerlendirdikleri örgüt kültürü değerleri ile işe başvuran adayların kişisel değerleri arasındaki uyumu incelemişlerdir. Araştırmanın başlangıcında işe alımcılar 54 maddenin çoğunu birbirlerine benzer bulduklarını belirtmişler, karşılaştırma ve sınıflandırma yapmak için çok uzun olduğuna dikkat çekmişlerdir. 10 araştırmacı bu değerleri benzerlik açısından gruplamışlar, her değer eşsiz olarak kaldığı bir yapıya ulaşmışlar, bu süreçte her araştırmacı en azından 15 maddeyi listeden kaldırmıştır. Nihayetinde bütün yanıtlayıcıların benzerliği üzerinde fikir birliğine vardıkları maddeler kaldırılarak 40 maddelik ölçeğe ulaşılmıştır. İşe alımcılar 6 ay ara ile iki kez değerlendirme yapmışlar,

örgütsel algılamalarındaki kararlılık test-yeniden test güvenilirliği ile değerlendirilmiştir. 0,61 olarak buldukları güvenilirlik ile, en az sayıdaki kategorilerde yer alan (9,8,7, ve 1, 2 ,3) değerler için ortalama olarak 0,87 bulunmuştur. Araştırmada ayrıca işe alımcıların işgören adayının değerleri ile ilgili algıları ve adayların kendi değerlerini değerlendirmeleri Q-sort tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Uyum, iki profilin korelasyonu ile ölçülmüştür (Cable ve Judge, 1997).

Cable ve Judge (1996) OCP'nin faktör yapısının oluşmasında, örneklemin seçildiği ulusal kültürün (örneğin U. S. vatandaşları) örgütsel kültür değerlerinin belirlenmesinde etkili olduğuna dikkat çekmişlerdir. Örneğin OCP boyutlarından biri olan rekabetçilik, U.S. ulusal düzeyde geniş anlamda tanımlanmış bir değer olan "kendinden emin şekilde ifade etme (assertiveness) ile ilgilidir. Bu nedenle bu bireysel özelliğin düşük düzeyde olduğu milletlerde U. S. örnekleminde olduğu gibi OCP değer boyutu olarak rekabetçilik bireylerin çalışma değerleri belirlemede ortaya çıkmayacaktır. Bu sonuç, OCP ile ölçümlenen çalışma değerleri boyutlarının U.S dışındaki örneklere genelleştirilemeyeceği yönündeki önemli bir kanıt olarak görülebilecektir (Sarros ve diğ, 2005; Vandenberghe, 1999; Kerstin, 2007)

Vandenberghe (1999) Avrupa (Belçika) örnekleminde O'Reilly 'in çalışmasındakinden farklı bir faktör yapısına erişmiştir. Faktör analizi sonucu OCP değer boyutları arasında olmayan farklı değer boyutları (yumuşak başlılık, analitik yönelme, vb.) ortaya çıkmış, OCP orijinal faktör yapısındaki bazı değer boyutları da burada görülmemiştir (rekabetçilik, destek görme, sonuç odaklılık, yenilikçilik, takım odaklılık). Bu farklılıklar iki ulus kültürü arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır (Kerstin, 2007).

Büyük örneklemlerde OCP yi Q-sort tekniği ile kullanmak yanıtlayıcılardan veri alma işini oldukça güçleştirmektedir (Sarros ve diğ, 2005). Ayrıca, yapay bir frekans dağılımı oluşturulmaktadır (Barber ve Wesson, 1998; Verquer,2002).

Barber ve Wesson (1998) örgüt kültürü profilindeki değerlerin belirlenmesinde Q-sort metodolojisini kullanmanın üstünlük ve zayıflıklarını tartıştıkları araştırmada 54 maddeyi ölçmede kağıt-kalem Q-sort tekniğinden daha çok Likert ölçeğinin kullanımını desteklemişlerdir. Likert ölçeğinin kullanımına getirilen eleştiri, yanıtlayıcıların sosyal beğenirlik etkisi ile soruları yanıtlama imkanlarının olması ve hiyerarşik olarak düzenlenmiş birbirinden ayrı profilleri oluşturmak için yeterli

varyans düzeyini sağlamamaktadır (Kristof, 1996; Meglino ve diğ, 1989). İpsatif ölçümlerde zorunlu dağılım yanıtlayıcıların her maddeyi benzer şekilde değerlendirmelerini önler. Araştırmacılar, kağıt-kalem Q-sort tekniğinin kullanımı açısından temel endişenin ortaya çıkan sıra etkisi ile ilgili olduğunu, bu teknikte maddelerin sunulduğu sıranın maddelerin son yerleştirilmeleri ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Likert ölçekleri yanıtlayıcılar için daha az engelleyiciliği beraberinde getirmektedir. Q-sort tekniğinde ise potansiyel olarak yapay frekans dağılımları yaratılmaktadır (Barber ve Wesson, 1998). Edwards (1993) da araştırmacılara normatif ölçümler kullanmalarını önermiştir (Erdoğan ve Bauer,2005). Bu nedenle Likert tipi ölçek kullanılarak OCP nin orjinal faktör yapısının (Q-sort tekniği kullanılarak ipsatif ölçme yöntemi aracılığıyla) tekrar elde edilip edilemeyeceği, gerekirse yeniden gözden geçirilmiş bir versiyonunu oluşturma ihtiyacı baş göstermiştir (Sarros ve diğ, 2005).

Çeşitli araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda OCP ölçeğinin farklı faktör yapılarının ortaya çıktığını saptamışlardır (Sarros ve diğ, 2005; Kerstin, 2007;Verquer, 2002).

Farklı boyutlandırmalar ortaya çıkmasına rağmen Ashkanasy ve diğ. (2000) 1975 ve 1997 yılları arasında yayımlanan 18 örgüt kültürü çalışmasını inceleyerek OCP'nin güvenilirlik ve geçerlilik ile ilgili detaylı bilgiler sağlayan yalnızca birkaç enstrümandan biri olduğunu belirtmişlerdir (Sarros ve diğ, 2005).

Türk örneğinde Yahyagil (2005) tarafından yapılan araştırmada, O'Reilly, Chatman ve Caldwell'nin (1991) geliştirdiği OCP deki 54 değer ifadesine 10 madde daha ekleyerek bu ölçümlene aracının kullanılabilirliği test edilmiştir. Örgüt kültürü değerleri faktör yapısı altı boyut ortaya çıkarmış, beşinci ve altıncı faktörler sadece 2 madde içerdiği için ölçekten çıkarılmıştır. Sonuçta 24 maddeden oluşan dört boyutlu yapı, bireysel değerler için ise 33 maddelik bir ölçek elde edilmiştir. Algılamaya dayalı olarak elde edilen örgüt kültürü profilini oluşturan maddeler (kültürel değerler) ile deneklerin tercihlerine göre belirlenen profil arasında farklılık ortaya çıkmıştır. Tercih edilen ve mevcut değerler arasında korelasyon hesaplanmış, çalışanların bireysel değerleri ile organizasyonun mevcut değerlerinin örtüşmediği görülmüştür. Araştırmada, faktör analizleri sonucu elde edilen örgüt kültürü profilini oluşturan maddelere ilişkin ortalamalar ve toplam değerler hesaplanmış, sonra da deneklerin tercihlerine göre aynı maddelerle olan korelasyonlar bulunmuştur. Örgüt kültürü profili birinci firma için 24 madde , ikinci firma için 23 madde ortaya

çıkarmıştır. Bireysel ve toplamlı iki ölçüm düzeyi arasında anlamlı ilişki görülmüştür. Hesaplanan ilişki katsayılarının hem bireysel hem de organizasyon düzeyinde ortalamaları alınarak iki ayrı kişi-örgüt uyum düzeyi belirlenmiştir. Eklenen 10 maddenin hem bireysel tercihler, hem de örgüt kültürü profili içinde güvenilirliği yüksek çıkmıştır.

Sonuç olarak söylemek gerekirse, literatürdeki kişi-örgüt uyumu araştırmalarında genellikle orijinal faktör yapısındaki 8 boyuttan beşinin oluştuğu görülmektedir. Çeşitli kişi-örgüt uyumu araştırmalarında Q-sort tekniği ile 9'lu kategoriler oluşturulması yerine genelde 7'li Likert tipi ölçme araçlarının kullanılması tercih edilmiştir (Yahyagil, 2005).Türk örnekleminde OCP ölçeği kullanılarak gerçekleştirilen diğer kişi-örgüt değer uyumu araştırmalarında da farklı faktör yapıları ortaya konmuştur (Güneşer, 2007; Yıldırımbulut, 2006; Yaşar, 2009)

2.1.4. İlişkisel demografi

Bu çalışma kapsamında incelenen diğer bir uyum türü ilişkisel demografidir. Bu bölümde öncelikle örgütsel demografinin anlamı açıklanmış, sonrasında ilişkisel demografi kavramının nasıl geliştiği ifade edilmiştir. İlişkisel demografinin bir uyum türü olarak göz önüne alınmasında yararlanılacak teorilere atıfta bulunularak, işe yönelik tutumlara etkisi ve değerler uyumu ile ilişkisi gösterilmiştir.

İlişkisel demografi araştırmaları, kişi-grup uyumu çalışmalarına benzerlik göstermekte, ulaşılan sonuçlar iki araştırma alanı içinde de değerlendirilebilmektedir (Verquer, 2002).

2.1.4.1 Örgütsel demografi

Örgütsel demografi, sosyal grup kompozisyonlarını (üyelerinin özelliklerini) incelemektedir. Bu alandaki çalışmalar, demografiyi gruba ait bir özellik olarak ele almaktadır. Örgütsel demografi çalışmaları temel olarak; demografik özelliklerle grup çıktıları arasındaki ilişkileri incelemektedir (Tsui ve diğ, 1992; Wiersema ve Bird, 1993).

Farklılıkların sonuçlarını açıklamaya çalışan araştırmaların çoğu genellikle, çalışma gruplarını oluşturan üyelerin demografik farklılıklarına odaklanmıştır. Yaş, cinsiyet, ırk ve örgütte çalışma süresi gibi değişkenler açısından heterojenlik en çok çalışılan farklılık türleri olmuştur. Bu değişkenlere en fazla ağırlık verilmesinin olası

nedenleri; araştırmacıların bu boyutları kolaylıkla ölçebilmesi, grup üyelerinin bu değişkenleri gözlemleyebilmesi ve psikolojik bazı özelliklerin altında yatan nedenlerin bu değişkenler olabileceğine yönelik yaygın inanıştır (Bantel ve Jackson, 1989; Jackson ve diğ, 1993; Pfeffer, 1983; Tsui ve diğ, 1992; Harrison ve diğ, 1998).

Örgütsel davranış alanında yaş, çalışma süresi, eğitim, ırk ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin; performans (Waldman ve Avolio, 1986), işe alma ve terfi kararları (McIntire ve diğ, 1980) ve işgücü devri (Mobley ve diğ, 1978) gibi örgütsel sonuçlarla ilişkisi incelenmiştir (Tsui ve diğ, 1992).

Pfeffer (1983) genel demografik özelliklerin; yaratıcılık, performans, yönetsel başarı ve kontrol gibi örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. Ancak, Pfeffer'a göre yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırk gibi demografik özelliklerin tek başlarına etkilerinden çok, bir arada etkilerini anlamak çok daha önemlidir (O'Reilly ve diğ, 1989).

Örgütsel demografi alanında son zamanlarda yapılan çalışmalar, tek başına demografik etkileri açıklamanın ötesine geçmiş; demografik özelliklerin sosyal birimler üzerindeki dağıtımsal (distributional) ya da oluşumsal (compositional) etkilerini incelemeye başlamıştır (Pfeffer, 1983; Sürgevil, 2008).

Örgütsel demografi yaklaşımının gerekli, ancak farklılıkların faydalarından yararlanma konusunda yetersiz olduğu belirtilmektedir (Kossek ve diğ, 1996; Thomas ve diğ, 2004). Demografik özelliklerin birim/grup düzeyindeki etkilerinin yanı sıra, birey düzeyindeki etkilerinin de incelenmesi önerilmiştir (Tsui ve O'Reilly, 1989). Bu noktadan hareket eden Tsui ve O'Reilly (1989) demografik özelliklerin dağıtımsal ya da oluşumsal demografinin karşıtı olarak, "*İlişkisel demografi*" kavramını kullanmışlardır (Tsui ve diğ, 1992; Sürgevil, 2008).

2.1.4.2 İlişkisel demografi

İlişkisel demografi araştırmalarının temel varsayımı; grup üyeleri arasındaki farklılıkların grubun işleyişi üzerinde olumsuz etkileri olduğu şeklindedir (Harrison ve diğ, 1998).

Pfeffer'e göre (1983) örgütsel demografi kavramı, bir grubun; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, ırk, eğitim gibi temel özellikler açısından kompozisyonuna işaret etmektedir. Örgütsel demografi kavramında, kişilerarası ilişki şart değildir. İlişkisel demografi

kavramında ise; ikili takımlarda ya da gruplarda yer alan bireylerin demografik özelliklerinin karşılaştırılması söz konusudur. Bu takım ya da gruplardaki insanların konumları gereği, birbirleriyle düzenli etkileşim kurmaları gerektiği varsayılmaktadır. İlişkisel demografi anlayışına göre; üstler ve astlar arasında (veya başka grup ilişkilerinde) demografik özellikler açısından farklılıkların ya da benzerliklerin karşılaştırılması; üyelerin tutum ve davranışları ile ilgili ve daha da önemlisi iş çıktılarını etkileyen demografik özelliklerin neler olduğuyla ilgili ek bilgiler sağlayacaktır (Tsui ve O'Reilly, 1989).

Ayrıca; demografi alanında yapılan birçok çalışma, işgücü devrini etkileyen temel demografik değişken olarak, yaşa ve işe başlama tarihine odaklanma eğilimindedir. Ancak, sosyal karşılaştırma süreçlerinin tek başına yaşla sınırlandırılmayacağı açıktır. Kişiler, birçok demografik özellik yönünden farklılaşmaktadır. Bu nedenle, demografik etkiler analiz edilirken; kişilerin sadece bir veya iki demografik özelliğine odaklanmaktansa, demografik profilleri çıkartılarak, tüm özelliklerin etkisi değerlendirilmeye alınmalıdır (Tsui ve O'Reilly, 1989; Sürgevil, 2008).

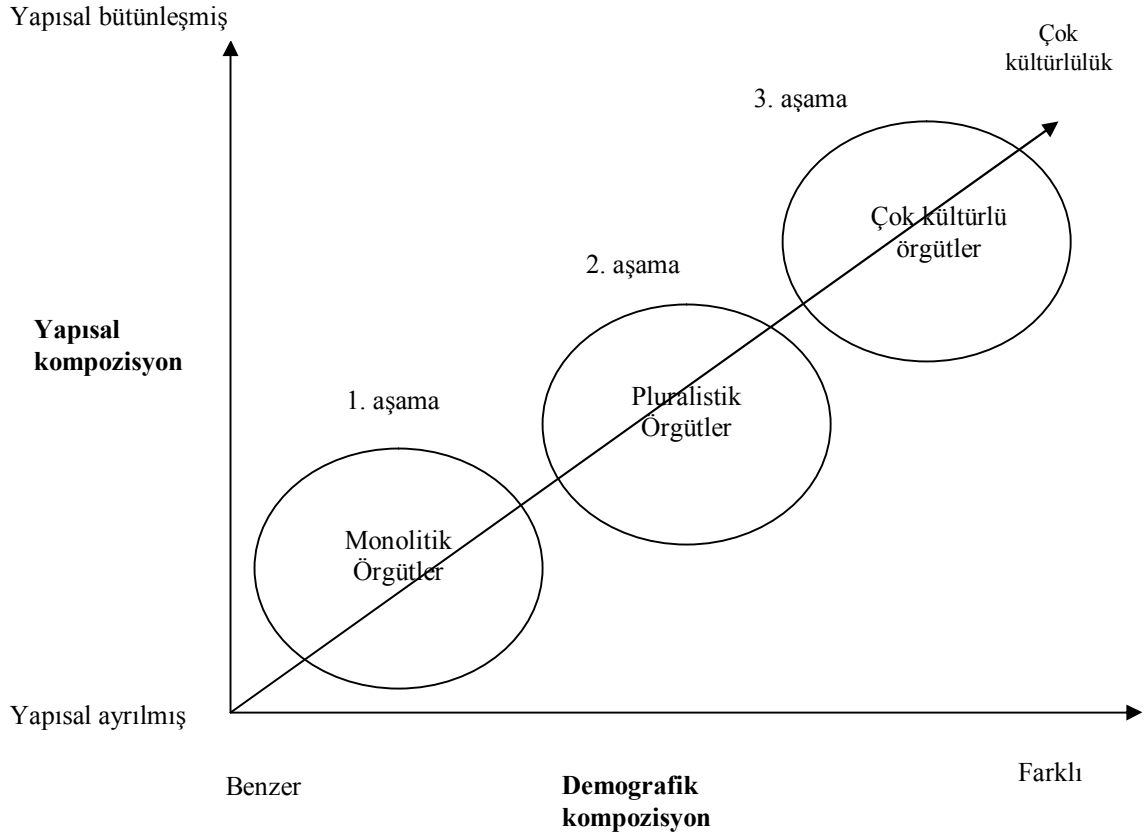
Kişinin grup içinde uyumunun bir türü olarak nitelendirilebilecek olan ilişkisel demografi alanı sosyal kategorileştirme teorisinin varsayımları üzerine inşa edilmiştir (Mowday ve Sutton, 1993; Tsui, Xin and Egan, 1995). Burada, alt düzey ve üst düzey çalışanlar veya bir çalışma grubunda birbirlerini “iç grup üyesi” ya da “dış grup üyesi” şeklinde sınıflandıran bireyler arasındaki ilişkilerin önemine odaklanılmaktadır (Graen ve Scandura, 1987). İç grup üyeleri, yüksek güven duygusu, yüksek destek ve yüksek ödüllerle nitelendirilirken; dış grup üyeleri düşük güven, düşük destek ve düşük ödüllerle karakterize edilmektedir (Mannix ve Neale, 2005).

Turner (1984) “psikolojik grup” kavramını; aynı sosyal kimliği paylaşan veya kendilerini aynı sosyal kategorinin bir üyesi olarak tanımlayan insanlar topluluğu şeklinde tanımlamaktadır. Bir psikolojik grubun en önemli özelliği, kişilerin kendilerini o gruba tanımlaması ve bu grubun tüm üyeleriyle veya herhangi biriyle etkileşim içinde olmaya gerek duymadan sosyal bir kimliğe sahip olmasıdır. Buna dayanarak, iş çevresinde örgütsel ve demografik özellikleri içeren birçok sosyal kategorinin benlik kategorileştirme için kullanılabilmesi söylenebilir. Bir yöneticinin benlik tanımı, kısmi olarak yönetsel gruba üyeliğine bağlıdır ve bu grup yönetsel kademedeki çalışmayan işgörenlerin oluşturduğu grubun zıttı bir gruptur. Çalışanlar da

kendilerini çeşitli mesleki gruplar içinde kategorize etme eğilimindedirler. Konu daha geniş bir düzeyde değerlendirilirse, çalışanlar bir örgütü sosyal kategori olarak ele alabilirler ve bu şekilde bir benlik kategorileştirmesine gidebilirler. Bu örneklerde, bireyler; kişisel bir bilgiye gerek duymadan ya da bu kategoride yer alan diğer kişilerle etkileşim kurmadan, psikolojik grup kavramının önerdiği şekilde olumlu bir kimlik geliştirmektedirler. Üyelerin, psikolojik gruptan öz benlik saygılarını artıracak yönde aldıkları bu olumlu destek devam ettikçe; kişiler bu gruba üyeliklerini sürdürme arzusu duyacaklardır (Tsui ve diğ, 1992).

Sosyal kategorileştirme kuramı, birbiriyle etkileşim halinde olmayan gruplarda demografik değişkenlerin etkilerine ilişkin potansiyel bir açıklama sunmaktadır. Ancak, gözlenen demografik etkilerin etkileşim olasılığını engellemediği belirtilmektedir ki bu durumda benzerlik-çekim varsayımlarının da bir rolü olabilir. Bu doğrultuda, her iki teörinin birbirini tamamladığını söylemek yanlış olmayacaktır (Tsui ve diğ, 1992; Sürgevil, 2008).

Joshi (2006) grupların dışsal iletişim davranışı üzerinde örgütsel demografinin etkisini kuramsal olarak incelediği çalışmasında Cox'un (1993) örgüt tipolojisine dayanarak yapısal olarak bütünleşmiş ya da ayrı olma, demografik olarak benzer ya da farklı olma boyutlarını kullanarak üç aşamalı örgütsel demografi modelini önermiştir. Model Şekil 2.4.'de de gösterilmiştir.



Şekil 2.4: Üç aşamalı örgütsel demografi modeli (Joshi, 2006)

Model, çok kültürlülüğün monolitik aşamadan çok kültürlü aşamaya sürekli değişim aralığını göstermektedir. Birinci aşama, düşük düzeyde farklılığın ve yapısal olarak ayrılmışlığın olduğu monolitik örgütleri belirtir. Üst düzeyler ağırlıklı olarak çoğunluk üyelerince oluşturulur. Azınlık yalnızca düşük düzeylerde bulunur. Pluralistik örgütler, demografik farklılığın orta düzeyde olduğu, yapısal olarak ayrılmışlık özelliğinin daha çok gözlemlendiği durumu belirtir. Demografik azınlıklar ağırlıklı olarak düşük düzeylerde bulunur, üst seviyelerde sembolik temsile sahiptir. Çok kültürlü örgütler yüksek düzeyde demografik farklılığı içermekte ve yapısal olarak bütünlüştür. Demografik gruplar tüm düzeylerde orantısız temsile sahiptir. Bir örgütte çok kültürlülüğün derecesi örgütün yapısal oluşumu ile birlikte demografik farklılık düzeyinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkacaktır.

2.1.4.3 İlişkisel demografi uyumu - (kültürel) değerler uyumu ilişkisi

İlişkisel demografi araştırmacıları demografik farklılıklar ile birlikte değerler ya da kişi-örgüt uyumsuzluğunun birlikte yol açacağı etkileri incelemeye başladılar. Yapılmış pekçok kişi-örgüt kültürü uyumu araştırması nadiren ilişkisel demografi etkisini kontrol etmiştir.

Yüzeysel ve derin düzeyde farklılıkların birlikte oluşturacağı etkileri inceleyen çalışmalar gruptaki zaman uzunluğunun yüzeysel düzeydeki demografik farklılıkların etkisini azalttığını, derin düzeydeki farklılıkların (örneğin değerler uyumsuzluğu) etkisini güçlendirdiğini (şartlı değişken etkisi) göstermiştir (Aquino ve diğ., 2001; Harrison ve diğ., 1998, Turban ve diğ., 1999).

Kişiler arasında zamanla artan aşinalık kolayca görülmeyen bireysel karakteristiklerin (tutumlar, değerler, kişilik) önemini artırır. (Cable ve Judge, 1996, Harrison ve diğ., 2002 Ostroff ve Rothausen, 1997). Demografik çeşitlilikten kaynaklanan ilk olumsuz etkiler; kişilerin sahip oldukları değerlerdeki benzerlikler öğrenildikçe azalır (Chatman ve Flynn, 2001, Harrison ve diğ., 2002, Martins ve diğ., 2003). Demografik çeşitliliğin bu nedenle ilk durumda bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir (Flynn ve diğ., 2001; Spataro, 2002). Başlangıçta, demografik benzerlikten dolayı diğer bireye çekilen kişi, o bireyin çok farklı değer, amaç ve ihtiyaçları olduğunu öğrendiğinde ilk olumlu etkileşim azalarak yerini zamanla daha az sevmeye bırakabilir. Başlangıçta arzu edilmeyen sosyal kategoride değerlendirilen birey, daha iyi tanındıkça, benzerlikler açığa çıktıkça olumlu değerlendirilmesi beklenir (Flynn ve Chatman, 2003; Sürgevil, 2008). Yüksek düzeyde kişi-grup kültür uyumu, demografik uyumun olmamasından dolayı elde edilemeyen olumlu etkilerin ortaya çıkmasında yeterli olacaktır (Elfenbein ve O'Reilly III, 2007).

Elfenbein ve O'Reilly III (2007) çalışma gruplarında yapmış oldukları araştırmada kişi-örgüt kültürü uyumu ile ve demografik uyumun grup süreci, bireysel performans ve bir yıl sonraki işgören devri üzerinde birlikte ve ayrı ayrı etkilerini incelemişler, derin düzeyde nitelendirilecek değerler uyumu etkisini demografik uyumdan daha güçlü olarak saptamışlardır. Polzer ve diğ. (2002) 83 grup üzerinde yaptıkları boylamsal çalışmada ilişkisel demografinin olumsuz etkilerinin kişiler arası uyum gözlemlendiğinde azalacağını, kişilik ve değerlerdeki benzerliğin demografinin olumsuz etkilerini ılımanlaştırdığını gözlemlemişlerdir.

Chatman ve diğ. (1998) yaptığı araştırmada demografik çeşitliliğin grup süreci ve sonuçları üzerindeki olumsuz etkilerinden bazılarını derin düzeyde benzerliklerin (toplulukçu örgüt kültürünü paylaşma) azaltacağını saptamıştır. Bu bulgu ile tutarlı olarak, Chatman ve Spataro (2005) gerçekleştirdikleri çalışmada demografik açıdan çalışma grubundaki kişilerden farklı olan kişilerin, çalışma grubu toplulukçu değeri

bireyci kültürel değerden daha önemli gördüğü durumda diğer grup üyeleri ile işbirlikçi tutum gösterdiğini saptamışlardır.

Kacmar ve diğ. (2009) lider-üye etkileşiminde (LMX) ilişkinin kalitesi üzerinde derin düzeyde algılanan benzerlik ve yüzeysel düzeyde gerçek benzerliğin belirleyiciliğini inceledikleri araştırmada yönetici- ast arasındaki uyum için lider üye etkileşiminin öncülü olarak değerlendirdikleri dört faktörü göz önüne almışlardır: Yüzeysel düzeyde benzerlik (ilişkisel demografi) ve derin düzeyde benzerlik ile ilişkilendirdikleri üç değişkenin (ortak bakış açısı, anlayışlılık, sevme) etkisini incelemişler, tüm derin düzeydeki algısal değişkenlerin lider-üye etkileşimindeki değişimi yüzeysel düzeydeki gerçek benzerlikten daha çok açıklayabildiğini saptamışlardır.

Liao ve diğ. (2008) farklılıkların iş tutumlarına etkisini inceledikleri araştırmada, algılanan derin düzeyde farklılık bireylerin çalışma arkadaşlarından kendi kişisel özellikleri, kişisel değerleri, iş tutumları, eğitim ve yaşam tarzı açısından ne derecede farklı gördükleri öğrenilerek ölçümlenmiştir. Bulgular, gerçek farklılığın ve algılanan yüzeysel düzeyde farklılıkların etkilerinin ötesinde, derin düzeyde farklılık algısının yardım etme davranışı, işten çekilme ve işgören devri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

2.1.5. İş karakteristikleri uyumu

Literatürde kişi-iş uyumu için farklı boyutlar tanımlanmıştır. Bunlar başlıca dört boyutta birleştirilebilir (Chuang, 2001).

- 1- Bilgi-yetenek-beceri uyumu
- 2- Mesleki ilgi uyumu
- 3- İş karakteristikleri uyumu
- 4- Kişilik özellikleri uyumu

Bu çalışmada kişi-iş uyumunun oluşmasını sağlayan boyutlardan yalnızca biri olan “İş Karakteristikleri Uyumu” araştırma modeline dahil edilmiş, ve bu uyum türünün kişilik özellikleri uyumu, değerler uyumu, ilişkisel demografi birlikte incelenen olumlu sonuçlar üzerindeki göreceli etkileri incelenmiştir.

Kişiler, onlara dışsal ödüller kadar, içsel tatmin ve anlamlılık sağlayan önemli işlere sahip olmayı tercih ederler (Caudron, 1997; Scroggins,2008). Bu nedenle iş karakteristiklerinin istenen şekilde tercih edilmesi önem kazanacaktır.

Bazı kişiler, ön plana çıkma ve prestij gibi yüksek maaş ile birlikte sahip olunması muhtemel iş karakteristiklerini tercih etmek yerine özerklik ve esneklik gibi içsel ödülleri beraberinde getiren iş karakteristiklerini tercih ederler. Diğer deyişle kişiler, çalışma kararlarını iş karakteristikleri tercihlerine dayanarak verirler.

Bilişsel değerlendirme teorileri, bir olayın ilk olarak kişisel iyilik hali ile ilişkisi için değerlendirildiğini öne sürmektedir (Frijda, 1986). Bir iş ortamında, böyle bir ilişki iş karakteristiklerinin, kişisel amaçları gerçekleştirmede yararlı ya da zararlı olacak olaylara yol açması ile ilgili olabilir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Fayda değerlendirmesi (amacı kolaylaştırma) mutlu duygu durumuna yol açar, amacın bozulması ise mutsuz duygu durumuna neden olur (Weiss ve Cropanzano, 1996; Saavedra ve Kwun, 2000).

İş tercihleri, ideal çalışma koşullarının belirlenmesinde önemli bir etkidir. Kulik ve diğ. (1987) kişi-iş çevresi uyumunun (daha özel anlamıyla kişi-iş uyumu) iş karakteristikleri (örneğin beceri çeşitliliği, özerklik, performans geri bildirim gibi...) ile kişisel özelliklerin (yeterli bilgi ve beceri, gelişme ihtiyaçları, vb.) iyi bir uyumu olabileceğini önermiştir (Chuang, 2001). İş özellikleri açısından farklılıklar (içsel ya da dışsal gibi...) çalışanların örgüte çekilmesinde ve elde tutulmasında örgütsel stratejileri belirlerken göz önüne alınacak önemli faktörlerdir (Herzberg ve diğ, 1957; Loscocco, 1989; Brief ve diğ, 1977; Neil ve Snizek 1987; deVaus ve McAllister, 1991; Mahmoud 1996; Elizur, 2001; Sagan ve diğ, 2008). Bu nedenle, örgütsel davranış literatüründe işin kapsamı, dizaynı ya da karakteristiklerinin çalışan davranışları ile ilişkili olup olmadığını belirlemeye yönelik araştırmalar yer almakta ve pekçok araştırmacının bu iş özelliklerinin neler olduğunu belirleme ile ilgili girişimi olduğundan söz edilmektedir (Ünüvar, 2006).

2.1.5.1 Hackman ve Oldham'ın iş karakteristikleri teorisi

İş Karakteristikleri Teorisi; Turner ve Lawrance (1965) ile Hackman ve Lawler (1971) tarafından gerçekleştirilmiş çalışmaların geliştirilmiş ve yeniden gözden geçirilmiş biçimidir (Hackman ve Oldham, 1974). Turner ve Lawrence (1965) görevlerin belirli özellikleri ile kişilerin işe karşı tepkileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İş özelliklerini; işteki çeşitlilik, özerklik seviyesi, görevleri yerine getirmek için gerekli etkileşim düzeyi, isteğe bağlı etkileşim, bireyin sorumluluğu ve iş için gerekli bilgi ve beceri olarak nitelendirilmişlerdir. (Hackman ve Oldham,

1974). Araştırmacılar, bu özellikler ne kadar yüksek seviyede olursa, kişinin o kadar çok tatmin olacağını ve daha düzenli bir katılım göstereceğini ileri sürmüşlerdir (Buruk, 2006).

Hackman ve Lawler (1971), Turner ve Lawrence prosedürünün önermelerini yeniden gözden geçirmişler ve tutumsal, motivasyonel ve bireysel farklılık ölçümleri eklemişlerdir. Kullandıkları ölçüm aracı 6 iş boyutunu ortaya çıkarmıştır: Çeşitlilik, özerklik, görev bütünlüğü, geri bildirim, arkadaşlık olanakları, başkaları ile etkileşim (Hackman ve Oldham, 1974). Dört iş karakteristiğine (çeşitlilik, iş bütünlüğü, özerklik ve işle ilgili geri bildirim) sahip olan işlerde çalışan kişiler, daha iyi çalışmak için içsel bir motivasyon (performans göstermeleri için motive olmuşlar) deneyimlemişlerdir. Bu içsel zorlama, yüksek düzeyde performansın sürekliliği için güdü görevindedir. Alt kültürel grupların yanıtları arasındaki farklılık ise çalışanların gelişme ihtiyaçları boyutu ile açıklanabilmektedir. Bireyin gelişme ihtiyacı ne kadar büyük olursa, dört temel iş boyutu yüksek düzeyde olan işlere olumlu tepki vermesi daha olası hale gelecektir (Buruk, 2006).

İş karakteristikleri teorisinin (Hackman ve Oldham, 1980) geliştirilmesi bu çalışmaların bir sonucu olmuştur. İş Karakteristikleri Teorisi, temel iş karakteristiklerinin iş ortamlarında motivasyon, yüksek iş tatmini, yüksek iş performansı ve düşük işgören devir oranı sonuçlarına yol açtığı önermesine dayanır.

Modelde temel olarak beş, toplamda yedi iş karakteristiği tanımlanmıştır. Bunlar;

Beceri çeşitliliği: Bir işin çalışmayı gerçekleştirmek için pek çok farklı aktiviteyi ne derecede içerdiğini, kişinin işi başarılı bir şekilde tamamlaması için birçok farklı beceri ve yeteneği kullanımını ifade eder (Hackman ve Oldham, 1974). Böyle rutin iş ortamları çok farklı beceri ve yeteneklerin kullanıldığı bir dizi görevden oluşan iş ortamları ile karşılaştırıldığında beceri çeşitliliğinin önemi, temel bir iş karakteristiği olarak ortaya çıkar. Ne kadar çok beceri gerektikçe iş daha anlamlı olmaktadır. Beceri çeşitliliği iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve iş genişletme gibi yollarla arttırılabilir (Ünüvar, 2006).

İş bütünlüğü: İşin bir bütün olarak tamamlanma derecesi, başından sonuna kadar görülebilir bir sonuç ile ortaya çıkarılmasını belirtir (Hackman ve Oldham, 1974).

İşin önemliliği: İşin, diğer kişilerin çalışması ya da hayatı üzerinde önemli bir etkiye sahip olma derecesini ifade eder. Bu kişilerin bireyin çalışma grubunda ya da dış

ortamda olup olmadığı da bu önemlilik derecesi ile ilgilidir. (Hackman ve Oldham, 1974). Bir iş diğer insanlar için bazı nedenlerden dolayı önemli ise daha anlamlıdır (Ünüvar, 2006).

Özerklik: İşin önemli derecede kişiye zaman planı oluşturmada ve çalışmayı gerçekleştirmede uygulanacak prosedürleri belirlemede özgürlük, bağımsızlık, sağduyu/takdir sağlanması olarak belirtilir (Hackman ve Oldham, 1974). Özerkliğin daha fazla olması işe karşı daha fazla kişisel sorumluluk hissine neden olur. Özerkliği artırma çabaları da iş zenginleştirmeye sebep verir. Daha fazla özgürlük verme ve dışsal kontrolü azaltma özerkliği artırma yollarındandır. İş performansı sonuçlarının çalışanların kendi performanslarına ve çabalarına bağlı olması sorumluluk duygusunun oluşmasını sağlar (Ünüvar, 2006).

Geribildirim sağlama (iş kendisinden sağlanan geribildirim): İşin gerektirdiği aktiviteleri yerine getirmenin çalışanın performansının ne derecede etkin olduğu bilgisini doğrudan vermesi olarak tanımlanır (Hackman ve Oldham, 1974). Geri bildirim, bireylerin performanslarının etkinliğini anlamada yol gösterici olması ve iş hakkındaki genel bilgilerine katkı sağlaması nedeniyle içsel olarak motive edicidir.

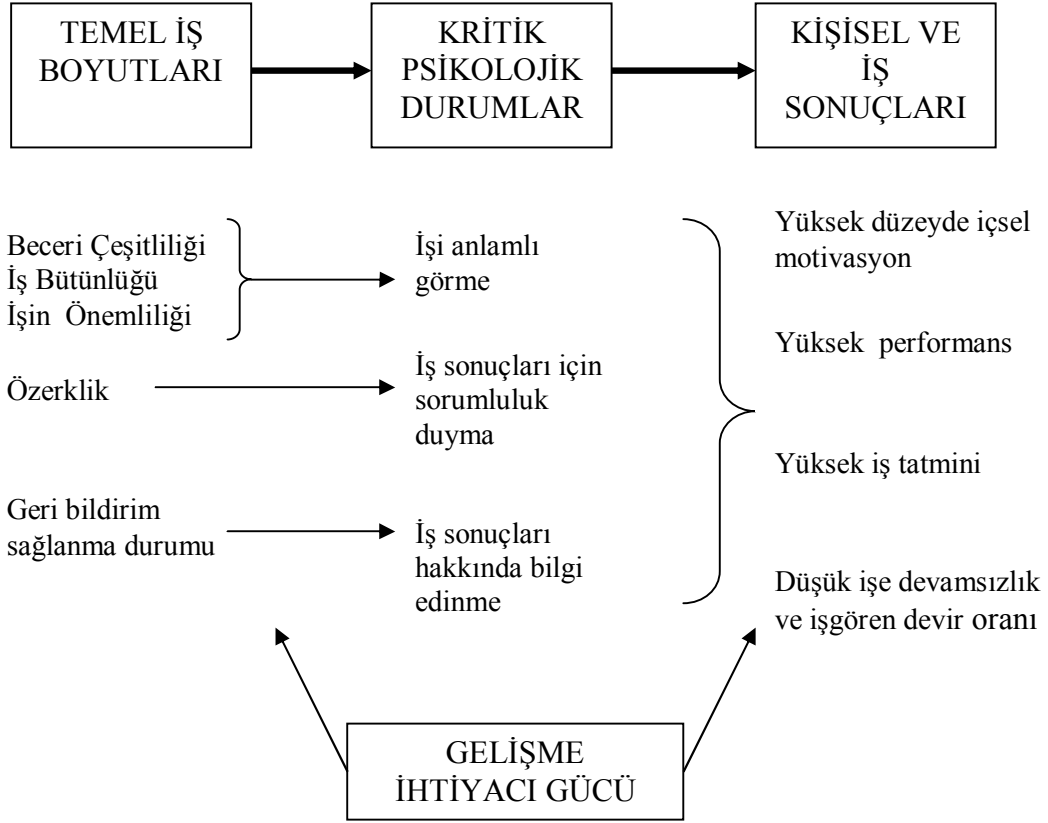
Temel beş boyutun yanında, iki boyut daha, işin niteliğini anlamada ve kişilerin işe olan tepkilerini açıklamada önemlidir. Bunlar;

Diğer faktörlerden geri bildirim: Kişinin yöneticisi ya da çalışma arkadaşlarından performansının nasıl olduğu hakkındaki net bilgiyi alma derecesidir. Bu boyut tam anlamıyla işin bir karakteristiği değildir. İşin kendisinden geri bildirim sağlanma durumunu tamamlamak için modele dahil edilmiştir (Hackman ve Oldham, 1974).

Başkaları ile etkileşim: İş aktivitelerini yerine getirmede çalışanın diğer kişilerle yakın ilişki kurmasını ne derecede gerektirdiği ölçüsüdür. Diğer kurumdaki üyeler ve dış örgütsel müşteriler ile ilişkiyi de içermektedir (Hackman ve Oldham, 1974).

Kritik psikolojik durumlar

Oldham ve Hackman tarafından geliştirilen model üç psikolojik durumun her biri için temel iş boyutları ile iş çıktıları arasındaki aracı fonksiyonunun ölçümünü sağlar. Önerilen model Şekil 2.5’de gösterilmektedir.



Şekil 2.5: Temel iş boyutları, kritik psikolojik durumlar ve işteki sonuçlar arasındaki ilişkiler (Hackman ve Oldham, 1974).

Teori; olumlu kişisel ve iş sonuçlarının (yüksek düzeyde içsel motivasyon, yüksek iş tatmini, yüksek kalitede iş ortaya koyma, düşük devamsızlık ve işgören devri) üç kritik psikolojik durum ortaya çıktığında (iş anlamlı görme, iş sonuçları için sorumluluk duyma, iş sonuçları hakkında bilgi edinme) elde edileceğini önermektedir. Bu üç psikolojik durum olumlu sonuçların ortaya çıkması için mutlaka oluşmalıdır.

Kritik psikolojik durumlar ise beş temel iş boyutunun varlığı ile meydana getirilebilecektir. İş anlamlı görme beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü ve işin önemliliği boyutları ile artırılabilir. İş sonuçları için hissedilen sorumluluk ise iş, çalışana yüksek bir özerklik sağladığında artmaktadır. Sonuç bilgisi de işin geri bildirim sağlama özelliği yüksek olduğunda daha fazla hissedilir.

Temel iş boyutları açısından bir işin genel olarak motive edici potansiyelini yansıtan değeri formül (2.1)'de gösterildiği şekilde belirlenebilir (Hackman ve Oldham, 1974).

$$\frac{\text{Potansiyel Motivasyon Puanı}}{3} = \frac{\text{Beceri çeşitliliği} + \text{İş bütünlüğü} + \text{İşin önemliliği}}{3} \times \text{Özerklik} \times \text{Geribildirim} \quad (2.1)$$

Yüksek düzeyde motivasyon, performans ve tatmin, düşük düzeyde işe devamsızlık ve işgören devri motive edici potansiyel iş skorunun (MPS) yüksek değerde olması ile ifade edilmiştir. Motivasyon, kişi-iş uyumunun bir sonucudur ve yüksek düzeylerde kişi-iş uyumunun bu iş karakteristiklere bağlı olması beklenir (Hackman ve Oldham, 1974).

Sonuç bilgisi, deneyimlenen sorumluluk ve anlamlılık olarak üç psikolojik durum işyerinde ne kadar yüksek olursa, bireylerin motivasyonu, performans tatmini, bağlılığı fazla olacak ve işgören devri düşük düzeyde kalacaktır. Temel iş karakteristiklerine motivasyon ve tatmin gibi psikolojik tepkiler performanstan daha güçlü bir ilişki gösterir. Bunun nedeni iş karakteristikleri modelinin varsayımdır. İşler, kişilere yüksek düzeyde içsel motivasyon sağlayacak şekilde yeniden tasarlanırsa kişinin performansı artacaktır (Hackman ve Oldham, 1974).

İş karakteristikleri ve sonuçlar arasındaki ilişkide bireyin gelişim ihtiyacı şartlı değişkendir. Gelişim ihtiyacı gücü, bireylerin başarıma, öğrenme ve kişisel gelişim ihtiyaçlarına ne derecede sahip olduklarıdır (Hackman, Oldham, 1974). Özellikle, başarı ve gelişim ihtiyacı yüksek kişiler motive edici potansiyeli yüksek olan işlere olumlu tepki vermekte, bu ihtiyacı yüksek derecede olmayan çalışanlar ise bu tür işleri stresli ve endişe yaratıcı bulabilmekte ve rahatsız edici bir durumda gerginlik yaşayabilmektedirler. Yüksek düzeyde gelişim ihtiyacına sahip olan kişiler işler zenginleştirildiği durumda, sonuç bilgisi, sorumluluk ve anlamlılık psikolojik durumlarını düşük düzeyde büyüme ihtiyacına sahip olan kişilerden daha çok deneyimleyeceklerdir. Bu nedenle bireylerin gelişim ihtiyaçları derecesi teoride öne sürülen ilişkilerin derecesi için bir şartlı değişkendir (Hackman, Oldham, 1974).

Hackman ve Oldham 1980 yılında yaptığı çalışmada gelişim ihtiyacını gücünün yanı sıra iki faktörün daha şartlı değişken olacağını ifade etmişlerdir: Bilgi ve beceri düzeyi, iş ortamının çeşitli yönleri (ücret, iş güvencesi, çalışma arkadaşları ve gözetimden duyulan memnuniyet gibi). Motive edici potansiyeli yüksek işlerde, yüksek performans göstermek için yeterli bilgi ve beceriye sahip olan kişiler yaptıkları işlerin sonucu olarak olumlu duygular hissedeceklerdir. Yetkinliği yeterli düzeyde olmayan bireyler ise hayal kırıklığı yaşayacaklardır. Çalışma ortamının

çeşitli yönlerinden tatminsizlik yaşayan bireyler de motive olamayacaklardır (Buruk, 2006; Altuğ, 1997; Kaşlı, 2007).

Motive edici potansiyelin artması, gelişme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacak işlerin ne derecede zenginleştirileceğini önemli hale getirir (Saavedra ve Kwun, 2000). Gelişme ihtiyacı gücünün iş karakteristikleri modelindeki rolünü destekleyen kanıtlar karmaşıktır; ama araştırmalar genel olarak, gelişme ihtiyacı gücünün iş karakteristikleri ile duygusal sonuçlar arasındaki ilişkilerin yönünü değil, büyüklüğünü etkilediğini göstermektedir (Aldag vd., 1981; Spector 1985a; Buruk, 2006). Loher ve diğ. (1985) yaptıkları meta analizde Hackman ve Oldham'ın (1976) temel iş karakteristikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkinin gücünü, bireyin gelişme ihtiyacının bu ilişkide şartlı değişken olup olmadığını incelemiştir. Araştırmacılar 28 çalışmanın spesifik kriterleri karşıladığını saptamışlardır. Çalışmaları, iş karakteristikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi doğrudan ölçen ve iş karakteristikleri-iş tatmini ilişkisinde bireyin gelişme ihtiyacını şartlı değişken olarak göz önüne alan çalışmalar olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Araştırmacılar, iş zenginleştirme uygulamalarının çalışanların iş tatminini arttıracaklarını ve gelişme ihtiyacının iş karakteristikleri ve iş tatmini arasında şartlı değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Ercikti, 2008). Griffin (1991) iş karakteristikleri açısından zenginleştirmenin motivasyon ve iş tatmininde bir artışa neden olduğunu göstermiştir (Erben, 2008).

Fried (1991) yaptığı meta analizde iş karakteristikleri ve çalışanların rol-içi performansları arasındaki ilişkiyi zayıf bulmuştur. Pekçok iş karakteristikleri araştırmasının iş karakteristikleri ile performans arasında güçlü bir ilişki ortaya koymadaki yetersizliği, yetenek ve çalışma grubunun normları gibi sınırlı rol içi performans ölçümlerinden kaynaklanabilecektir (Organ ve diğ, 2006). Beceri ve yetenekler gibi faktörlerin rol dışı performans davranışlarını etkilemesi olası değildir (Bateman ve Organ, 1983; Smith ve diğ, 1983). Beceri ve yetenekler ile sınırlanan geleneksel performans ölçüleri, iş karakteristikleri ve performans arasındaki zayıf ilişkinin sebebi olabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi diğer performans ölçümleri, işe karşı duygusal tepkilere bağlı olduğundan beceri ve yeteneklerden daha çok iş karakteristikleri ile güçlü ilişki gösterebilir (Organ ve diğ, 2006; Ünüvar, 2006). Podsakoff ve diğ. (1996) meta analizde beceri çeşitliliği ve geri bildirim

özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermiştir (Chen ve Chiu, 2009).

Bazı araştırmacılar, motive edici potansiyel skoru hesaplamak için beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü ve işin önemliliğini çarpmak yerine toplama gibi (Boonzainer ve diğ., 2001) farklı yöntemler önermişlerdir. Ferris ve Gilmore (1985), Ferris (1987), Evans ve Ondrack (1991) motive edici potansiyel puanı yerine basit toplamı indeksin kullanımını önermişlerdir (Ünüvar, 2006). Buruk (2006) Türk örneğinde yaptığı araştırmada işin komplekslik özelliği olarak toplamı indeksi kullanmıştır.

İşin karakteristikleri boyutları ile ilgili kurulabilecek literatürdeki önemli bir araştırma alanı işin komplekslik özelliğidir. Komplekslik daha spesifik açılardan oluşan (çeşitlilik, anlamlılık, özerklik, çalışma yükü, beceri düzeyi) genel bir iş karakteristiği olarak görülür (Adelmann 1987, Xie-Johns, 1995; Shaw ve Gupta, 2004).

Motive edici potansiyel puanı iş kompleksliğini ölçmek için kullanılmıştır (Oldham ve Cummings, 1996; Coelho ve diğ., 2011). Beş temel iş karakteristiğinin çarpımlı ya da eklemeli endeksi ile iş kompleksliği olarak nitelendirilebilen boyut herhangi bir iş karakteristiğinin tek başına olduğundan daha fazla psikolojik sonuçlarının kestirimcisi olabilecektir (Fried ve Ferris, 1987; Ehrhart, 2006).

İş kompleksliği içsel motivasyon aracılığı ile yaratıcılığı etkilemektedir (Shalley ve diğ., 2004, Coelho ve diğ., 2011). İşin kompleksliğinin yaratıcılık üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun ara değişken olarak göz önüne alınmasının yanısıra doğrudan etkilerini saptayan (doğrudan olumlu yönde ilişki) istatistiksel sonuçlar elde edilmiştir (Coelho ve diğ., 2011)

İş kompleksliği ve çeşitliliğinin iyilik hali ve işle ilgili tutumlar ile olumlu yönde ilişkileri stres literatüründe genel olarak raporlanmıştır (Kahn ve Byosiere, 1992; Sonnentag ve Frese, 2003; Warr, 1999; Grebner ve diğ., 2003).

2.1.5.2 İş karakteristikleri envanteri

Hackman ve Oldham “iş karakteristikleri modeli”ni literatüre kazandırdıklarında İş Tanı Envanteri (Job Diagnostic Survey) adını verdiklerini ölçümleme aracını da geliştirmişlerdir. İş Tanı Envanterinde iş karakteristikleri ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 7 iş boyutu için birer soru ve orijinalinde 7’li ölçekte,

derecelerin ne olduğunu ayrıntılı ifadelerle belirtildiği seçenekler yer almaktadır. İkinci bölümde ise her boyut için toplamda 14 soruluk, maddelerden biri olumlu diğer ters kodlanacak şekilde olumsuz olarak hazırlanmış ve bireylerin ‘tamamen doğru’ ve ‘tamamen yanlış’ arasında 7’li likert ölçeğinde değerlendirecekleri ifadeler yer almaktadır (Hackman ve Oldham, 1974).

Araştırmada 7 örgütten 62 farklı işi yapan 658 birey seçilmiştir. Çalışanlar, yöneticileri ve gözlemleyiciler olmak üzere üç farklı değerlendirici kullanılarak işlerin değerlendirilmeleri sağlanmıştır. İçsel tutarlılık güvenilirlikleri beceri çeşitliliği (0,71); görev bütünlüğü (0,59); işin önemliliği (0,66); özerklik (0,66), işin kendisinden performans geri bildirim (0,71); diğerlerinden performans geri bildirim (0,78); başkaları ile etkileşim (0,59) olarak elde edilmiştir. Çalışmada ayrıca psikolojik durumlar olarak nitelendirilen, işi anlamlı görme (0,74); iş sonuçları için sorumluluk duyma (0,72); iş sonuçları hakkında bilgi edinme (0,76) için yeterli güvenilirlikler elde edilmiştir. Araştırmacılar yakınsama geçerliliğini de kabul edilir düzeyde elde ettiklerini raporlamışlardır (Hackman ve Oldham, 1974).

Hackman ve Oldham işe duygusal tepkiler olarak genel tatmin, içsel motivasyon ve belirli tatmin unsurları olarak iş güvencesi, ücret, sosyal, gözetim ve gelişmeden duyulan tatmini değerlendirmişlerdir. Gelişme ihtiyacı, iki farklı formatta (“arzu ederim” ve “iş seçim” formatı) hazırlanan sorular ile ölçülmüştür (Hackman ve Oldham 1974).

Hackman ve Oldham’ın (1980) geliştirdiği İş Tanı Envanteri Boonzaier ve diğ. (2001) tarafından revize edilmiştir. Bu revize versiyon 15 madde içermekte ve 5 temel iş boyutunu ölçmektedir (Buruk, 2006). Ayrıca, iş teşhis anketinin revize edilmiş başka bir versiyonu Burke (2007) tarafından belirli bir meslek grubu için yapılmıştır (Ercikti, 2008)

Bu araştırmada bir uyum türü olarak göz önüne alınan iş karakteristikleri uyumu ile ilgili kavramsal bilgilere geçmeden önce iş özelliklerinin etkilerini açıklayan literatürde kabul görmüş yaklaşımlardan söz etmek yararlı olacaktır.

2.1.5.3 İş özelliklerinin etkilerine yönelik teoriler

İş stresi araştırmalarında iki önemli model literatürde sıklıkla atıf almaktadır: Talep-Kontrol Modeli (Demand-Control Model, DC, Karasek, 1979; Karasek ve Theorell, 1990; Theorell ve Karasek, 1996) ve Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli (Effort-Reward Imbalance Model, ERI, Karasek, 1979; Karasek ve Theorell, 1990; Theorell ve Karasek, 1996)

Talep-Kontrol Modeli iş taleplerinin psikolojik stres faktörleri olduğunu ileri sürmektedir. Uzun zaman diliminde yoğun şekilde çalışma, aşırı iş yükü, gerekli işi yapmak için sınırlı zamana sahip olma, çatışan talepler ile karşı karşıya gelme bu taleplere örnek olarak gösterilebilir. Bu talepler doğasında psikolojiktir; fiziksel değildir (Love ve diğ, 2007).

Talep kontrol modeli işteki talep faktörlerinin yüksek ve karar verme alanının yüksek-düşük olduğu durumda ortaya çıkacak psikolojik olumsuz etkileri tahmin etmeyi sağlayacak önermeler geliştirmiştir (Bal, 2008). Modelde, iş talepleri yüksek ve karar alanı düşük düzeyde olduğu durumda, işle ilgili psikolojik gerginliğin sağlık üzerinde en kötü etkiye yol açacağını önermektedir. Model ile ilgili ikinci varsayım aktif öğrenme davranışı, motivasyon ve kişisel gelişimin iş talepleri ve karar alanının yüksek olduğu durumda meydana geleceğidir (Vegchel ve diğ, 2005).

Karasek modeline göre psikolojik gerginlik, bir işteki taleplerin ve bu taleplerle karşı karşıya gelen bireyin karar verme özgürlüğünü kullanabileceği aralığın etkisine bağlı oluşmaktadır Model bu nedenle, iş karakteristiklerini iş yerindeki stresin temel bir kaynağı olarak görür. Model, çalışanların, yüksek iş talepleri ve düşük iş kontrolüne sahip olduklarında, iş gereklilikleri ile baş edebilmek için etkin tepkiler ortaya koymaları engellendikleri için stres yaşayacaklarını belirtmektedir (Wood, 2008).

Model, temelde sosyal desteğin rolünü gözardı ettiği için eleştirilmektedir (Beehr, ve diğ, 1990; Cohen ve Willis, 1985; Van der Doef ve Maes, 1999; Love ve diğ, 2007) Payne (1979) bu modele doğal, fiziksel, teknik, sosyal desteği eklemiş, bunların, özellikle de kişilerarası desteğin, düşük kontrol koşulu altında yüksek talepler ile mücadelede gerekli olan adaptasyon enerjisi düzeyini azaltabileceğini önermiştir. Karasek ve Theorell (1990) böyle bir düşünceyi Karasek'in orijinal modeli ile birleştirmiş, sosyal desteğin işe bağlı gerginliğin olumsuz etkilerine karşı bireyi

koruyacağını ifade etmişlerdir. İşe bağlı gerginlik ve sosyal destek düzeyleri arasında açık bir ilişki saptamışlardır. Ayrıca, çalışma arkadaşları ve yöneticinin sağladığı desteğin iş ortamında stresi azaltmak için kullanılabilir en önemli faktörler olabileceği kanıtlanmıştır (Love ve diğ., 2007). Bu nedenle sosyal destek ve karar alanı, yüksek iş taleplerinin olumsuz etkilerine karşı bir tampon görevi görecektir (Wood, 2008). Sonraki çalışmalar sosyal desteğin iş gerginliği üzerindeki şartlı değişken etkisini kanıtlamıştır (Karasek, 1979; Johnson ve Hall, 1988; Johnson ve diğ., 1989; Landsbergis ve diğ., 1992; Munro ve diğ., 1998; Dollard ve diğ., 2000; Love ve diğ., 2007).

Karasek'in kontrol kavramı (1969) psikolojik talepler kavramı ile birlikte geliştirilmiştir. Çevrenin daha ödüllendirici ve daha az tehdit edici olması bireyin çevresi üzerinde etkili olması ile ilişkilidir (Ganster, 1989). Kontrol, bireylerin işle ilgili karar verme özerkliği, becerileri ile birleştirir. Dinlenme zamanlarına karar verebilme, esnek zamandan yararlanma, hafta tatilini seçme ve çalışma alanını kişiselleştirme işyerinde kontrol uygulamaları örneklerinden bazılarıdır (Love ve diğ., 2007).

Kontrol ya da karar alanı iki bileşenden oluşmaktadır: Görev özerkliği; işgücünün karar özerklik alanını ifade eder. Beceri çeşitliliği; bireyin iş için gerekli olan beceri seviyesini ve uzun dönemli yeni beceriler kazanması için yeteneğini önemli hale getirir (Erben, 2008). İş kontrol literatüründe davranışsal kontrolün beş boyutu (görev kontrolü, yöntem kontrolü, çalışmayı parçalara ayırabilme kontrolü, zaman kontrolü, çevresel kontrol) tanımlanmıştır. (Ganster, 1989; Jackson ve diğ., 1993; Jimmieson ve Terry, 1999)

Talep-Kontrol-Destek Modeli (Johnson ve Hall, 1988; Karasek ve Theorell, 1990) ve İş Karakteristikleri Modeli kapsam ve komplekslik açısından farklı olmasına rağmen iş karakteristikleri ve çalışanın iyilik hali göstergeleri ile doğrusal ilişkiler varsayar. Örneğin, her iki modelde hipotez edildiği gibi işteki özerklik iş tatmini ile doğrusal yönde ilişkilidir. Birey, işinde ne kadar çok özerklik deneyimlirse, işinden daha çok tatmin olacaktır (Jonge ve Schaufeli, 1998).

Literatürdeki talep-kontrol etkilerini göz önüne alan mesleki stres konulu araştırmalara bakıldığında farklı isimlendirmelerin yapıldığı görülmektedir. Mesleki stres modelleri, uyarıcı modeller (Wiess, 1983); tepki modelleri (Quick ve Quick, 1984) ve uyarıcı-tepki modelleri (Karasek, 1979; Sethi ve diğ., 1999), İş Gerginlik

Modeli (Job Strain Model, JSM) olarak adlandırılmaktadır (Fox ve diğ, 1993; Munro ve diğ, 1998; Van der Doef ve Maes, 1999; Dollard ve diğ, 2000).

Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli ise duygusal stres ve olumsuz sağlık etkilerinin yüksek çaba ve düşük mesleki ödüller arasında dengesizlik olduğunda meydana geleceğini varsayar. Ayrıca model, çalışma ile aşırı bağlılığı olan bireylerin strese yol açan dengesizliğe daha çok maruz kalabileceklerini ve daha çok sağlık sorunları yaşayabileceklerini ifade etmektedir (Vegchel ve diğ, 2005).

Talep-kontrol modeli ve Çaba-ödül dengesizliği modellerinin temel ilkesi bir yanda, merkezinde birey olan iş talepleri (Karasek tarafından ortaya atılan psikolojik iş talepleri ve Siegnist tarafından önerilen iş ile ilgili çabalar) ile diğer yandan böyle gereksinimlerle baş edebilmek için iş ile ilgili kaynaklar (iş-karar alanı, mesleki ödüller) arasındaki etkileşimdir. Bu açıdan her iki model dengesizlik modeli olarak görülebilir (Van Vegchel ve diğ, 2005). Her iki modelde iş talepleri; fiziksel, psikolojik ve duygusal çaba gerektiren faktörler olarak tanımlanabilir (De Jonge ve Dormann, 2003). Talepler her zaman olumsuz nitelikte değildir, uygun koşullarda olumlu etkiye sahiptirler (Warr, 1987).

Etkileşim, her iki modelin temel özelliği olmasına rağmen çeşitli anlamlar ve yorumlara açıktır. İş talepleri ve iş kaynakları arasındaki 'etkileşim'in tam olarak ne anlama geldiği üzerinde sorular yoğunlaşır. Edwards ve Cooper (1990) üç farklı etkileşim terimini açıklamışlardır. Bunlardan ilki olan farklılık etkileşimi; iş talepleri ve işten kaynaklanan gerginlik arasında olumlu yönde bir ilişkiyi, iş kaynakları ve iş gerginliği arasında ters yönlü ilişkiyi gösterir (Edwards, Cooper, 1990). Her bir değişken, talepler ve kaynaklar, iş gerginliği ile doğrusal bir ilişkiye sahiptir. Çoğu durumda iş gerginliği talepler yüksek olduğunda, özellikle birey için kullanılabilir kaynakların miktarı düşük olduğunda hissedildiği gibi ayrıca, kaynaklar yüksek düzeyde olduğu (talepler bir standart ortaya koyduğu için) zaman da belirir. Diğer bir etkileşim türü çarpımlı etkileşimdir (Edwards ve Cooper) Bir iş kaynağı, iş talepleri ve iş gerginliği arasındaki ilişkinin gücünü etkiler. Diğer bir deyişle iş kaynağı, talebin iş gerginliği üzerindeki etkilerini değiştirebilir. Talep ve kaynak miktarlarının her ikisi iş gerginliğinin hissedilip hissedilmeyeceğini etkiler. Talepler yüksek ve kaynaklar düşük ise (aynı zamanda kaynaklar yüksek ve talepler düşük ise) daha fazla iş gerginliği hissedilir. Talep ve kaynakların her ikisi (çok) düşük ise iş gerginliği neredeyse ortaya çıkmaz. Ancak, taleplerin yüksek ve kaynakların fazla

olması durumu düşük miktarda iş gerginliğine neden olur. Üçüncü tür etkileşim orantısal formdur. İş kaynakları tarafından karşılanan iş taleplerinin oranını belirtir (talepler/kaynaklar). İş gerginliği, kaynakların talepleri karşılama oranı azaldıkça artar. Taleplerin, kaynakların karşıladığı bir standart ortaya koyması ve kaynakların talepler ve iş gerginliği arasındaki ilişkinin gücünü etkilemesi nedeniyle aslında orantısal form, farklılık ve karşılıklı etkileşim formlarının birleşimidir. Orantısal forma özgü bir şekilde, kaynaklar arttıkça talepler ve iş gerginliği arasındaki ilişkide kaynakların etkisi sürekli bir şekilde azalmaktadır. Talepler kaynaklara eşit olunca, ortalama (düşük) miktarda iş gerginliği ortaya çıkacaktır. Talepler yüksek, kaynaklar düşük olduğunda en çok iş gerginliği yaşanacak, oysa tersi durumda iş gerginliği en düşük olacaktır (Van Vegchel ve diğ., 2005).

Çaba-Ödül modeli çerçevesinde etkileşim; çaba-ödül dengesizliği modeli yüksek çaba ve düşük ödül durumunda özellikle bağlılığı aşırı derecede yüksek olan bireyler arasında en kötü psikolojik sağlık etkilerine yol açacağını öne sürmektedir. Etkileşim terimi, Siegrist ve diğ. (1990) söylediği şekilde yüksek düzeyde çaba ve düşük düzeyde ödül arasındaki uyumsuzluğu tanımlamaktadır. Siegrist (2002) son çalışmalarda oransal etkinin, çaba ve ödülün ana etkilerinden daha çok etkileşimsel (Kasl, 1996) olarak yorumlanabildiğini ve uyumsuzluk oranının etkisinin ödül ve çabanın ana etkilerinden daha çok olduğunu ifade etmiştir. Ödüller yüksek ya da orta derecede olduğunda iş gerginliği miktarı yalnızca çaba ile belirlenebilecektir.

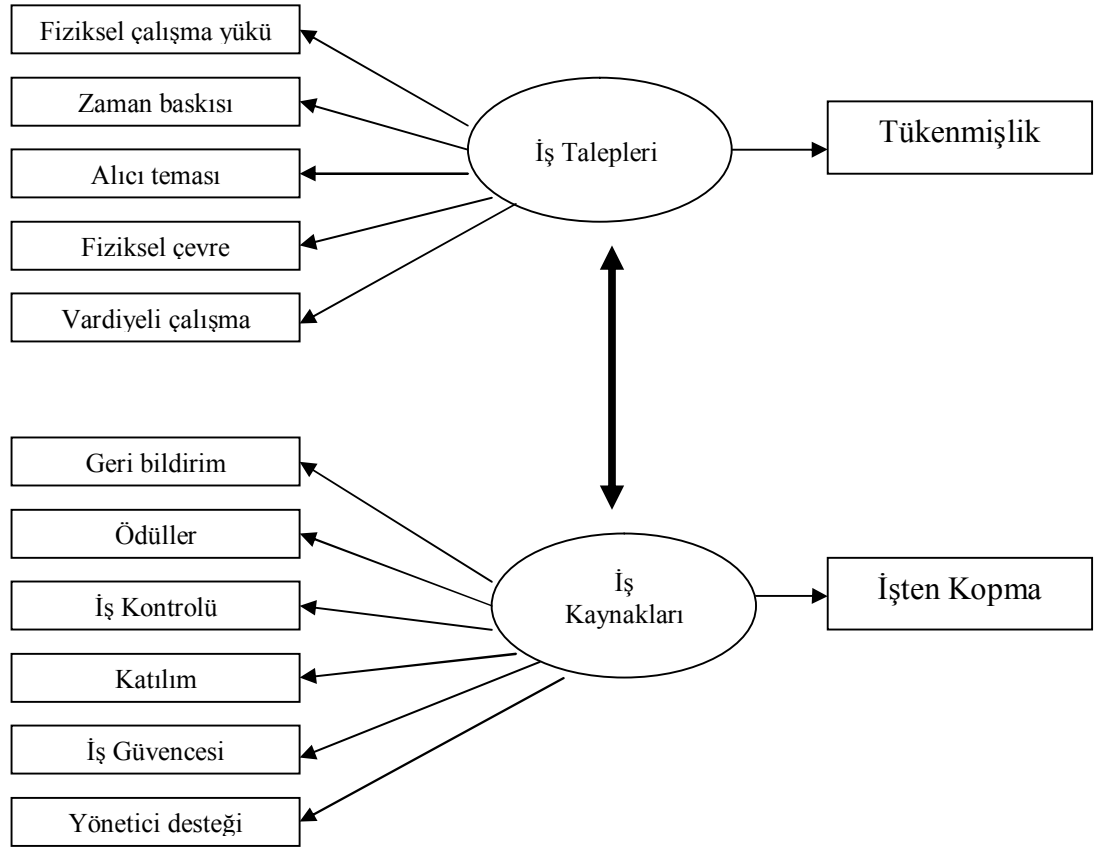
İş özelliklerinin kişi üzerindeki etkilerini incelemede göz önüne alınabilecek diğer bir teori, talep-kontrol ve çaba-ödül etkileşimleri ile ilişki kurulabilecek olan İş Talepleri-Kaynakları (Job Demands-Resource) modelidir (Demerouti, 2001). Bu teori, Karasek'in (1979, 1998) Talep-Kontrol Modeli ve Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Karakteristikleri Modeli gibi bireyin işe adapte olmasında belirleyici olan iş çevresi rolünü inceleyen modellerden ortaya çıkmıştır. İş talepleri-kaynakları modeli bu yaklaşımları bir başlangıç noktası olarak kullanmakta ve iş karakteristiklerinin çalışanın iyilik halini belirlemede temel belirleyiciler olduğunu öne sürmektedir. İş Talepleri-Kaynaklar modeli ile ilgili önemli bir varsayım; her meslek tükenmişlik ile ilgili olarak kendi iş karakteristiklerine sahip olmasına rağmen bu karakteristikleri iş talepleri ve iş kaynakları olarak iki genel kategoride modellemenin mümkün olabileceğidir. Modelde iş talepleri; fiziksel ve/veya psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba gerektiren ve bu nedenle belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilgili olan

işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel bileşenleri anlamına gelmektedir. İş kaynakları ise 1-amaçları gerçekleştirmede fonksiyonel 2-iş taleplerini azaltan ve fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilgili olan 3-kişisel gelişmeyi ivmelendiren işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel bileşenleri anlamına gelmektedir. Buna göre iş kaynakları iş taleplerini karşılamak için gereklidir ve önemli derecede motive edici bir rol oynar. Kaynaklar örgüt düzeyinde (maaş, kariyer olanakları, iş güvencesi) kişiler arası ve sosyal ilişkiler düzeyinde (yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği, takım iklimi), çalışma organizasyonu düzeyinde (rol açıklığı, kararlara katılım) ve görev düzeyinde (performans geri bildirim, beceri çeşitliliği, işin anlamlılığı, iş bütünlüğü, özerklik) olabilir (Bakker ve diğ., 2003; Aşkun, 2007, Bal, 2008).

Özerklik, geri bildirim, destek, yaptığı işin örgütsel amaçlara katkısını hissetme ve işinin sınırlarını bilme gibi iş kaynakların çalışanları motive ettiği ve bireylerin örgütsel amaçları yerine getirmelerini sağladığı yönünde fikir birliği vardır (Beaudoin ve Edgar, 2003; Edgar, 1999; Aşkun, 2007).

İş talepleri-kaynaklar modeline göre iş talepleri ve iş kaynakları iki farklı bağımsız sürecin oluşumu ile ilgilidir, böylece çalışanın iyilik halinin yordanması açısından önem kazanır. İlk olarak model tükenmişlik olarak adlandırılan psikolojik iyilik halinin oluşmaması durumunu öne sürer (Demerouti ve diğ. 2001).

İş talepleri-kaynakları modeline göre birinci süreçte kötü şekilde dizayn edilmiş işler ya da yüksek iş talepleri (aşırı çalışma yükü, duygusal talepler) çalışanların mental ve fiziksel kaynaklarını tüketebilir ve böylece enerji azalmasına (örneğin tükenmişlik) ve sağlık problemlerine (Demerouti ve diğ., 2000, 2001; Lee ve Ashforth 1996) yol açabilir. Model tarafından önerilen ikinci süreçte kaynakların eksikliği (özerklik, performans geri bildirim) asıl amaçların başarılmasını engeller, bu durum da başarısızlık ve hayal kırıklığına neden olur (Bakker ve diğ., 2003). Bu hayal kırıklığının uzun dönemli sonucu işten kopma (sinizm) ve azalmış profesyonel yeterlilik hissinin oluşmasıdır (Bal, 2008). Şekil 2.6'da modelin önermeleri görülmektedir. Süre ve sıklık açısından iş taleplerine maruz kalma ve kaynakların eksikliği tükenmişliğin öncülleridir (Bal, 2008).



Şekil 2.6: İş talepleri ve iş kaynakları etkileri (Bakker ve diğ., 2003).

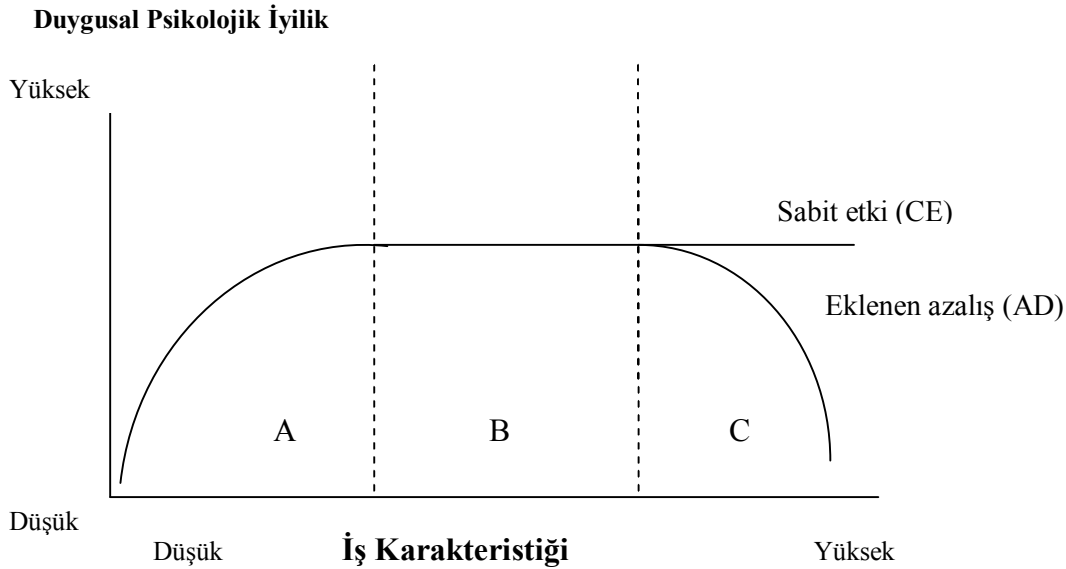
Açıklanan iş özellikleri ile ilgili teoriler, söz edilen iş karakteristiklerinin etkilerini açıklamada referans gösterilen genel teorilerdir. Bu araştırma kapsamında incelenen uyum türlerinden biri olan *iş karakteristikleri uyumunu* kuramsal olarak açıklamada atıfta bulunulacak en önemli teori ise *Vitamin Modeli*'dir.

Son yirmi yıllık dönemde İş Karakteristikleri Modeli (Hackman ve Oldham, 1980) ve Talep-Kontrol-Destek Modelinin (Johnson ve Hall, 1988; Karasek ve Theorell, 1990) deneysel araştırmalara başarılı bir şekilde yön verdiği görülmektedir. Her iki model kapsam ve komplekslik açısından farklı olmasına rağmen, iş karakteristikleri ile çalışanın psikolojik iyiliği arasında doğrusal ilişkiler varsayarlar. Örneğin işteki özerklik iş tatmini ile doğrusal olarak ilişkilidir. Çalışan kendisine ne kadar çok özerklik sağlanırsa, işinden o kadar çok tatmin olur. Warr'ın Vitamin Modeli (1987) bu doğrusal ilişkiyi sorgulamakta, iş karakteristikleri ile çalışan psikolojik iyiliği arasında *doğrusal olmayan bir ilişki* olduğunu öne sürmektedir (Jonge ve Schaufeli, 1998).

2.1.5.4 Warr'ın vitamin modeli

Model, üç iş karakteristiği olan iş talepleri, işte özerklik ve işyeri sosyal desteğinin çalışan psikolojik durumu ile ilgili üç gösterge (iş tatmini, işle ilgili endişe, duygusal tükenmişlik) ile doğrusal olmayan (eğrisel) ilişkisini incelemektedir.

Vitamin modeline göre, mental sağlık iş karakteristikleri gibi çevresel psikolojik faktörlerden vitaminlerin fiziksel sağlık üzerinde doğrusal olmayan etkilerine benzer şekilde etkilenir (Şekil 2.7). Doğrusal olmayan bu etkinin temel varsayımının yanında Vitamin Modeli başlıca iki varsayıma dayanır. Dokuz kategoride gruplanan iş karakteristikleri, belirttikleri vitaminin türüne göre mental sağlığı farklı şekilde etkilemektedir. İkinci özellik de duygusal iyiliğin kompleks üç eksenli modeli ile gösterilebilir.



Şekil 2.7: Warr'ın Vitamin Modeli.

Vitaminlerin sürekli alımı, şekilde gösterildiği gibi iki farklı türde etkiye neden olabilir. Biri, vitaminlerin daha fazla alımının herhangi bir iyileşmeye yol açmayacağı sabit etkidir. C ve E vitaminleri insan vücudunda böyle bir etkiye sahiptir, bu nedenle sabit etki (Constant Effect, CE) olarak adlandırılır. İkinci durum ise belirli bir düzeyden sonra her ilave dozun yaratacağı olumsuz etkidir. Vitaminlerin aşırı dozda alımı vücutta toksik yoğunluğa sebep olarak vücut fonksiyonlarını bozucu bir etki oluşturacaktır. A ve D vitaminlerinin aşırı alınmasının toksik etkiye sebep olduğu bilinmektedir. Bu nedenle Warr, AD etiketini (Additional Decrement) U etkisini göstermek için kullanılmıştır.

Warr'a göre iş karakteristiklerinin varlığı başlangıçta çalışanın ruhsal sağlığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir, yokluğu ise ruhsal sağlığı bozar (A bölümü). Gereken belirli bir düzeyin ötesinde vitamin alımı artık olumlu bir etkiye sahip değildir. Bir platoya ulaşır ve duygusal iyilik sabit kalır. (B bölümü). İş karakteristikleri yoğunluğunun daha fazla olması (C bölümü) sabit bir etki yaratır (C ve E vitaminlerine benzer şekilde) ya da ruhsal sağlığını bozar ve zararlıdır (A ve D vitaminlerine benzer şekilde). Warr (1994) eğrisel AD modelinin farklı tür mental sağlık sonuçlarında değişime yol açacağını ileri sürmüştür. Burada vurgulanan, orta bölge platosunun işle ilgili psikolojik iyilik için bekleneceği ve ters U şeklindeki ilişkinin doğruluğudur. Eğrisel ilişkinin türünün incelenen değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebileceği söylenebilir. Örneğin ters U ilişkisi modeli işteki özerklik ve iş tatmini arasında, U şeklindeki ilişkinin ise işteki özerklik ve duygusal tükenmişlik arasında görüleceği ifade edilebilir. Warr (1987, 1994) literatür taramasından sonra 9 iş özelliğinin iş ile ilgili ruhsal sağlığın potansiyel belirleyicileri olabileceğini öne sürmüştür. Bu özelliklerin İş Karakteristikleri Modeli (Oldham ve Hackman, 1980) ve Talep-Kontrol-Destek Modeli (Johnson ve Hall, 1988; Karasek ve Theorell, 1990) ile belirtilen iş özellikleri olduğunu görmek şaşırtıcı değildir. Warr (1987, 1994) 6 iş karakteristiğinin (işte özerklik, iş talepleri, sosyal destek, beceri kullanma, beceri çeşitliliği, görev geri bildirimi) A ve D vitaminlerine benzer özelliklere sahip olduğunu, geri kalan üç iş özelliği (ücret, iş güvencesi, işin önemliliği) CE örneğini yansıtacağını önermiştir (Jonge ve Schaufeli, 1998).

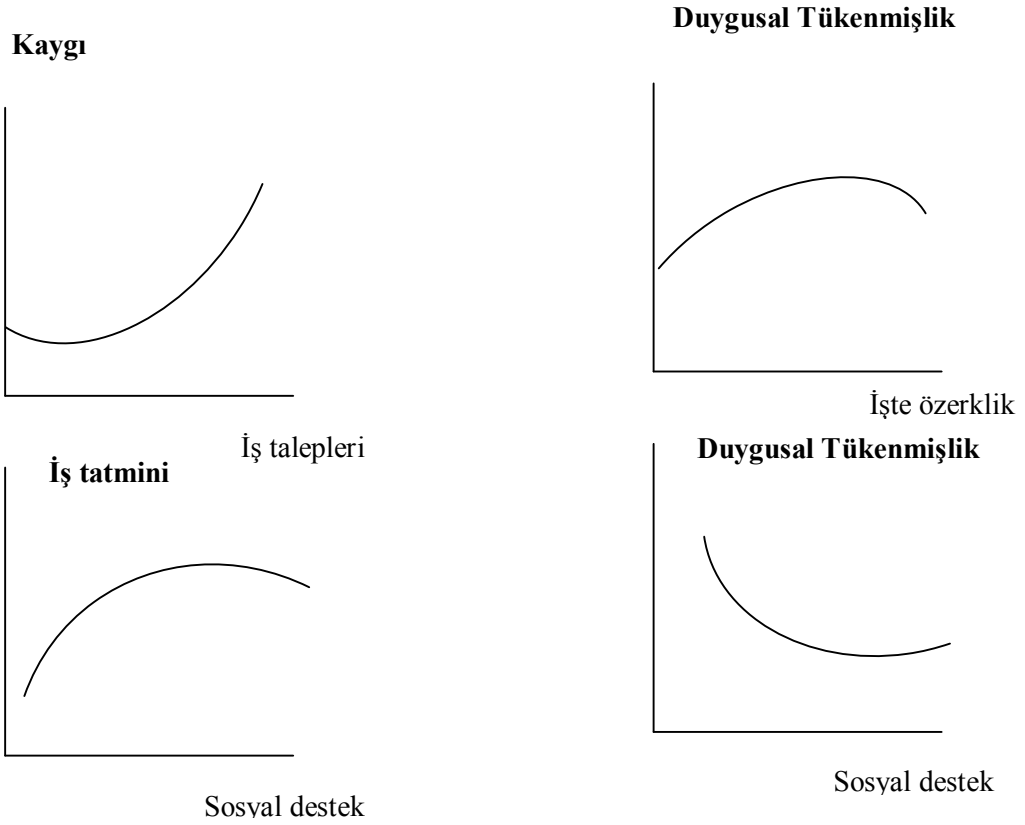
İşte özerkliğin ters U şeklini ya da AD modelini izleyeceği varsayılır. Yüksek düzeyde işte özerklik, potansiyel olarak çalışanın ruhsal sağlığı üzerinde zararlıdır. Çünkü belirsizliğin karar vermedeki zorluğu ve işte yüksek bir sorumluluğu gösterir (Warr, 1987; Jonge ve Schaufeli, 1998).

Bazı yatay-kesit çalışmalar vitamin modelinde önerilen parçaları sorgulamıştır (Fletcher ve Jones, 1993; De Jonge ve diğ., 1995; Parkes, 1991; Warr, 1990a, 1990b, Xie ve Johns, 1995). Warr'ın 1900'e yakın çalışan arasında yürüttüğü kendi araştırması önerilen eğrisel ilişkileri doğrulamıştır (Warr, 1990). Anlamli eğrisel ilişkiler iş talepleri ile iş tatmini, işle ilgili kaygı ve mutsuzluk hali arasında bulunmuştur. İşte özerklik açısından eğrisel ilişki iş tatmini ile saptamıştır. Sonraki ilişki, Fletcher ve Jones'un (1993) 1300 erkek çalışandan oluşan örneklem grubunu incelediği araştırmada anlamlı bulunmuştur. De Jonge ve diğ. (1995) 12 eğrisel

ilişkinin dördünü saptamışlar; Warr'ın önerdiği ile benzer şekilde iş talepleri ile iş tatmini arasında eğrisel ilişkiyi doğrulamışlardır. İşte özerklik ile duygusal tükenme (mesleki tükenmişlik bileşeni) arasında ilişki saptamışlardır. 2 eğrisel ilişki sosyal destek ve işle ilgili tükenmişliğin duygusal tükenme ve azalan kişisel başarı duygusu boyutları arasında ortaya çıkmıştır. Ancak bu eğrisel ilişkiler beklentileri karşılamamıştır. U şekli (AD) yerine ters U ilişkisi gözlemlenmiştir. Xie ve Johns (1995) yaptığı çalışmada iş kapsamı ve işle ilgili gerginlik hali arasında eğrisel ilişkileri sorgulamışlar ve iş tatmini ve duygusal tükenmişlik arasında U şeklinde eğrisel ilişkiyi göstermişlerdir.

Vitamin modelini test eden yapılan az sayıdaki çalışma sonuçları kısmen iş talepleri ve işteki özerkliğinin kişinin ruhsal sağlığının bazı boyutları (model tarafından önerildiği şekilde) için eğrisel ilişkili olduğunu göstermektedir; oysa işyeri sosyal desteğinin etkileri modeli doğrulamamaktadır (Fletcher, 1991; Warr, 1987, 1994).

Bu konuda çalışan araştırmacılardan Jonge ve Schaufeli (1998) yaptığı çalışmada iş talepleri, işte özerklik ve işyeri sosyal desteğinin iş tatmini, işle ilgili kaygı ve mesleki tükenmişlik ile ilişkisini incelemişlerdir; doğrusal olmayan model ilişkilerinin doğrusal ilişkilere göre daha güçlü olduğunu ortaya koymuşlardır. Duygusal iyiliğin oluşturduğu üç eksen: iş tatmini, işle ilgili kaygı, mesleki tükenmişlik olarak modellendiğinde iş karakteristiklerinin (iş talepleri, işte özerklik, ve işyeri sosyal desteği) duygusal iyiliğin 3 boyutu ile eğrisel ilişkileri Şekil 2.8'de gösterildiği gibi önerilerek; her iki tür eğrisel ilişkinin oluşması beklenmiştir. Eğrisel ilişkileri test etmek için, iş karakteristikleri değişkenlerinin hem doğrusal hem de kareleri alınarak istatistiksel analiz gerçekleştirilmiştir.



Şekil 2.8: İyilik hali üzerinde eğrisel ilişkiler (Jonge ve Schaufeli, 1998).

İşte özerklik ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki dışında eğrisel ilişkiler tahmin edilen U ve ters U şeklindeki eğrisel parçaları doğrulamıştır. 3 iş karakteristiğinin çalışanın psikolojik iyiliğinin çeşitli göstergeleri ile farklı şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu çalışma vitamin modeli önermelerini kısmen desteklemiş; iş karakteristikleri ile çalışanın psikolojik iyiliği arasında doğrusal olmayan ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. İşte özerklik ile duygusal tükenmişlik arasındaki eğrisel ilişki beklenenin tersi yönündedir. Orta seviyede özerklik, düşük seviyede tükenmişlik ile ilişkili gözükmesi yerine, orta seviyede özerklik yüksek düzeyde tükenmişlik ile ilişkili bulunmuştur. Bu bulgunun elde edilmesinde, modelde bazı kişilik özelliklerinin (özerklik ihtiyacı gibi) göz önüne alınmamasının etkisi vardır (Jonge ve Schaufeli, 1998).

Bu çalışmada olduğu gibi, bazı araştırmacılar iş talepleri ve duygusal iyilik halinin mutsuzluk-coşkunsuluk ekseninde eğrisel ilişkiler saptamamıştır (Fletcher ve Jones, 1993; De Jonge ve diğ., 1995; Parkes, 1991). Böylece, iş talepleri ve mesleki tükenmişlik (örneğin duygusal tükenmişlik) gibi işle ilgili mutsuzluk göstergeleri arasında doğrusal ilişki ortaya çıktığı ifade edilebilir. İş talepleri, iş tatmini ile

yanlızca doğrusal, ancak olumsuz yönde ilişkilidir. McLaney ve Hurrell (1988), Landsbergis (1988) gibi bazı araştırmacılar bu doğrusal ilişkiyi raporlamıştır (Jonge ve Schaufeli, 1998). Sosyal destek, iş tatmini ve duygusal tükenmişlik ile anlamlı eğrisel ilişkiler göstermiştir. Her iki ilişki AD eğrisini doğrulamıştır. Sosyal desteğin daha güçlü eğrisel ilişki göstermesinin sebebi, hemşirelerin yaptıkları işin doğası ile ilgilidir. İşyeri sosyal desteği, yapılan günlük işlerde önemli bir rol oynar. Hemşireler, çalışma grubunda bir arada çalışırlar (De Jonge ve Landeweerd, 1993). İşteki özerklik, diğer meslekler ile karşılaştırıldığında daha düşüktür. Kontrolün sosyal ve kollektif formları daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle sağlık çalışanları için iyilik halinin ortaya çıkmasında işyeri sosyal desteği, işteki özerkliğe göre daha önemlidir (Jonge ve Schaufeli, 1998).

Yapılan çalışmaların bulguları göz önüne alındığında, Vitamin modelinin önermeleri farklı örneklerde yeni araştırmaların gerekliliğini ortaya koymaktadır. Farklı örneklerde incelenen iş karakteristikleri için doğrusal olmayan ilişkiler, kişi-iş uyumu araştırmalarının önemli bir inceleme konusu olarak görülebilir.

2.1.5.5 İş karakteristikleri uyumu

Önceki araştırma bulguları, Vitamin modeli önermeleri ve bu önermeleri test etmeye yönelik yapılan çalışma sonuçlarına dayanarak, bireylerin yaptıkları işteki karakteristiklerin arzu ettikleri düzeyde olması durumunda bir *uyumun* ortaya çıkacağı ifade edilebilir.

Sağlananlar-değerler uyumu belirli iş karakteristiklerinin arzu edilen düzeyi (değerler) ile işte kullanılabilir karakteristiklerin düzeyi (sağlananlar) arasındaki uyum olarak tanımlanabilir (Kristof, 1996). ‘Sağlananlar’ iş karakteristiklerinin derecesi, niteliği, sıklığını ifade eder (French ve diğ, 1982; Shaw ve Gupta, 2004). Bir kişi-iş uyumu türü olarak iş karakteristikleri uyumunun, kişi-iş uyumunun olası sonuçlarına neden olacağını beklemek yanlış olmayacaktır.

Bireyin söz konusu işi yapmaya değer olup olmadığı yönündeki kararı için yapacağı içsel değerlendirme, arzu edilen ve gerçek iş karakteristikleri arasındaki uyumu belirleyecektir (Shaw ve Gupta, 2004).

Bir işin yapılmaya değer olduğu kararını vermek o işin anlamlı görülmesi ile de ilgilidir. Bireylerin işlerini ne kadar anlamlı gördüklerine yönelik bilişsel değerlendirmeleri, iş karakteristikleri uyumunun kişisel bir değerlendirmeye bağlı

olacağı görüşünü doğrulamaktadır. İş karakteristiklerinin söz konusu olumlu sonuçlarla doğrusal bir ilişkiye sahip olmayacağı bu nedenle ifade edilebilir. İş karakteristikleri teorisine göre beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü ve işin önemliliği bir işin anlamlı olarak hissedilmesi için öncül faktörlerdir. Bu iş karakteristikleri ne kadar fazla olursa yapılan iş o derecede anlamlı olarak görülecektir. Ancak; bu doğrusal ilişki her kişi için ortaya çıkmamaktadır. Anlamlı işin ortaya çıkmasında, bireyler kendilerince yapacakları kavramsal eşleştirmelere bağlı olarak işteki görevlerin kendileri için ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirmeleri ile kişi-iş uyumunu belirleyeceklerdir. Shamir (1991) bireylerin kendilerince eşleştirdikleri kavramlara dayanan motivasyon teorisini önermiştir. Teoriye göre görevler, işin gerçekleştirildiği bağlam ve bireyin kendisi tarafından atfedilen kavramlar arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak anlamlı bir iş algısı ortaya çıkar. Görevler, kişinin kendisinin atfettiği kavramlar ile eşleştirdiğinde kişi işini daha anlamlı olarak deneyimleyecektir. Böylece söz edilen iş karakteristiklerine bağlı olarak doğrusal bir ilişkinin ortaya çıkmayacağı ifade edilebilir.

Shamir (1991) tarafından önerilen teoriye dayanarak Scroggins ve Benson (2007) ve Scroggins (2003) bireylerin kendilerinin atfettikleri kavramlara dayanan iş uyumu (self-concept job fit) yapısını geliştirmişlerdir. Bu türdeki kişi-iş uyumunu, daha geleneksel kişi-iş uyumu türlerinden (talep edilenler-yetenek, sağlananlar-değerler uyumu) kavramsal ve deneysel bulgulara dayanarak tartışmışlar ve bir ölçek geliştirmişlerdir (Scroggins, 2008).

Scroggins (2008) yaptığı araştırmada, bireylerin kendi atfettikleri kavramlara dayalı iş uyumunun iş performansı ve işten ayrılma isteği üzerindeki etkisinde işin anlamlı olarak deneyimlenmesinin ara değişken etkisini saptamıştır. Ayrıca, bireyin kendi atfettiği kavramlara bağlı olarak iş uyumu, işten ayrılma isteği üzerinde doğrudan etkiye sahip bulunmuştur.

2.2. İşin Karşılıklı Bağımlılığı

Uyum faktörlerinin etkilerinin ortaya çıkmasında, yapılan işin karşılıklı bağımlı olması göz önüne alınması gerekli önemli bir unsurdur. Teknolojinin gelişmesi iş yapma usullerinde değişikliklere yol açmış, proje türü işlerin yaygınlaşması çalışma grubu üyelerinin yaptıkları işleri birbirlerine daha da bağımlı hale getirmiştir. Bu nedenle uyum faktörlerinin söz konusu etkilerinin ortaya çıkışını işin karşılıklı bağımlılık özelliği güçlendirebilecektir. Bu bölümde “işin karşılıklı bağımlılığı” kavramı açıklanarak literatürdeki yaklaşımlar ve sınıflandırmalardan söz edilmiştir. Ardından uyumun etkilerinin ortaya çıkmasında işteki karşılıklı bağımlılığın neden önemli olduğu ifade edilmiştir.

2.2.1. İşin karşılıklı bağımlılığı

Hackman ve Oldham'ın teorisi temel bir iş karakteristiği olarak “işin karşılıklı bağımlılığı” özelliğini göz önüne almamıştır. İş tasarımı ile ilgili hemen sonrasında yapılan çalışmalar da sistematik bir şekilde işin karşılıklı bağımlılık kavramını incelememişlerdir (Blood ve Hulin, 1967, Dunham, 1976, Hackman ve Lawler, 1971). Daha sonra araştırmacılar bu konudaki eksikliğe dikkat çekmişlerdir.

Turner ve Lawrence iş zenginleştirmenin bireylerin tatmini ve işe katılma davranışı üzerindeki etkisini incelemişler, altı temel iş karakteristiğini (çeşitlilik, gerekli etkileşim, bilgi ve beceri, özerklik, seçimsel etkileşim, sorumluluk) bu sonuçların ortaya çıkmasında önemli görmüşlerdir. Bu özelliklerin çoğu etkileşim ile ilgilidir. Ayrıca, gerekli karşılıklı bağımlılık kavramını tanımlayarak bunu, etkileşim ve yüz yüze temasta bulunan kişi sayısı açısından ifade etmiştir. Araştırmacılar, ayrıca etkileşimin yönü kavramını tanımlamışlar, işin başlangıcını yaparak karşılıklı bağımlılığı başlatmak (initiated interdependency), ya da iş sürecinde devam eden işi yaparak karşılıklı bağımlılığı almak (received interdependency) olmak üzere iki farklı yönün olabileceği açıklamışlardır. Bu iki kavram, işin karşılıklı bağımlılık özelliğinin temeli olarak düşünülebilir.

Başlatan karşılıklı bağımlılık; bir işten diğerine/diğerlerine görev akışının derecesidir. Başlatılan karşılıklı bağımlılığı yüksek bir işi yapan kişi, diğer kişilerin işini doğrudan etkiler. Alınan karşılıklı bağımlılık bir işten diğerine akış sürecinde kişinin etkilenmesidir.

Daha sonraki çalışmalarda (Trist ve Bamforth, 1951; Trist ve diğ., 1963) vardiyelerden oluşan mesleki görevlerin karşılıklı bağımlılık özelliği taşıdığı belirtilmiştir. İşin karşılıklı bağımlılığı ne kadar çok ise, sistem her bir adımdaki performansın yüzde yüz yerine getirilmesine bağımlı hale gelir. Ayrıca işin karşılıklı bağımlılığının yönü de vurgulanmış, karşılıklı bağımlılığı başlatan ya da sürecin sonunda etkilenen işlerin moral, üretkenlik, devamsızlık, ve sağlık açısından farklı etkilerinin olduğu gösterilmiştir.

Thomas (1957) başlatılan ya da alınan karşılıklı bağımlılık özelliğinin farklı etkilere yol açtığını göstererek grup birlikteliği, üretkenlik ve iş sonuçlarından duyulan sorumluluk üzerinde etkilerini incelemiştir.

İşin karşılıklı bağımlılığı çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavram için kapsam, kaynaklar ve kritik önem olmak üzere üç boyutlu bir yapı öne sürülebilir (Kiggundu, 1981). Kapsam; bir işin diğer işlerle karşılıklı bağımlılık alanıdır. Farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde ölçümlenmiştir. Blau bir zaman aralığında bir iş ile diğer işler arasında kurulan toplam ilişki sayısı ile ölçümlenmiştir. Lynch örgütteki diğer işlere bağlı olarak yapılan işteki görevlerin yüzdesini kullanmıştır. Overton vd. karşılıklı bağımlılık ilişkisinde harcanan zamanı göz önüne almıştır. Kaynaklar, iki ya da daha çok iş arasındaki karşılıklı bağımlılığın işi yapmak için gerekli olan kaynakları alma ya da verme derecesidir. Söz konusu kaynaklar, materyal, alet ve ekipman (Jenkins ve diğ., 1975), bilgi (House, 1971), para, personel (Aiken ve Hage, 1968) olabilir, örgütsel ve bireysel düzeyde analiz edilir. Kritik önem ise bir iş ve diğer işler arasında karşılıklı bağımlılığın göz önüne alınan işin performansı için önemlilik derecesidir.

Karşılıklı bağımlılık kavramının boyutlandırılmasında en çok referans alınan çalışma Thompson'un karşılıklı bağımlılık tipolojisidir (1967). Thompson (1967) karşılıklı bağımlılığın üç farklı şeklini belirlemiştir: Ortak (pooled), sırasal (sequential) ve aynı anda karşılıklı (reciprocal). Ortak bağımlılık yalnızca sınırlı materyel, kaynaklar ve bilginin değişimi ile meydana gelir. İşteki düşük düzeyde karşılıklı bağımlılık olarak tanımlanır. Sırasal ve aynı anda karşılıklı bağımlılık hallerinde ise anlamlı değişimler oluşur. Yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık olarak nitelendirilir (Pearce ve diğ., 1992, Thompson, 1967). Sırasal bağımlılığın güzel bir örneği montaj hattı olarak verilebilir. Bir işçinin çıktısı diğer işçinin girdisidir. Hattın sonunda bulunan işçiler, başındakilere göre daha çok bağımlıdırlar. Sırasal bağımlılığın olduğu durumda takım

performansında en zayıf hat ağırlıklı olarak etkilidir. Ortak karşılıklı bağıllıkta ise bir takım üyesinin işe yönelik ne, nasıl, ne zaman kararları, diğer üyelerin karar alanını etkilemektedir. Bu nedenle ortak karşılıklı bağıllık takım içi iletişim, dayanışma ve bir arada karar vermeyi gerektirir (Liden ve diğ., 1997; Molleman ve Slomp, 2006).

Hackman ve Oldham'ın iş karakteristikleri teorisi, başlatan ve alınan karşılıklı bağımlılık özelliklerinin modele dahil edilmesiyle güçlendirilebilir. Kişinin iş sonuçları için hissettiği sorumluluğun öncülü olan özerklik, başlatan karşılıklı bağımlılık ile birlikte düşünülebilir. Özerklik, kişinin yaptığı işin sonuçlarından sorumluluk hissetmesi ile ilgilidir, başlatan karşılıklı bağımlılık ise bireyin, işini başlattığı diğer kişilerin iş sonuçlarından sorumluluk hissetmesi ile ilişkilendirilir. Thomas (1957), bireylerin diğer kişilerin işlerini olanaklı hale getirdiklerinde sorumluluk hissettiklerini saptamıştır. Bu durum, işi başlatan bireylerin, diğer kişilerin performanslarını en fazla olanaklı kıldıklarında ve en az düzeyde engellediklerinde görevlerini yerine getirmeleri beklentisinden kaynaklanır. Başlatan karşılıklı bağımlılığı yüksek düzeyde bir rolde bulunan çalışanlar, işlerini olanaklı kıldıkları personel ile ilgili olarak yüksek düzeyde sorumluluk hissederler.

Başlatan karşılıklı bağımlılığın motive edici etkisine rağmen, alınan karşılıklı bağımlılık özelliği ters etkiye sahiptir. Thompson (1967) artan düzeyde işte alınan karşılıklı bağımlılık özelliğinin özerklikte bir azalmaya neden olacağını ve dolaylı olarak motivasyonu ve iş tatminini azaltacağını ifade etmiştir. Trist ve Bamforth (1951) yaptıkları araştırmada alınan karşılıklı bağımlılık özelliği yüksek düzeydeki işte çalışan maden işçilerinin üretim için sorumluluk almayı reddettikleri, düşük üretkenlik için normlar geliştirdikleri, tüm potansiyellerini kullanmadıkları, kendi kontrolleri ile işe devamsızlık davranışı göstereceklerini saptamışlardır. Maden işçilerinin üretimsel olmayan aktivitelere harcadıkları zamanın alınan karşılıklı bağımlılık özelliği güçlendikçe arttığını belirlemişlerdir.

Başlatan ve alınan karşılıklı bağımlılık özellikleri bağımsız iş boyutları olarak düşünülse de, kapalı bir sistemde bir boyuttaki değişimler, diğerinde de değişimlere yol açar. İşin bir bölümünde başlatan karşılıklı bağımlılık özelliği nedeniyle ortaya çıkan motivasyon, işin diğer bölümündeki alınan karşılıklı bağımlılık özelliğinin etkisi ile dengelenir (Kiggundu, 1981). Bağımlılık performans için de geçerlidir. Fisher (1994) işin karşılıklı bağımlılığı koşulunun bulunduğu ortamda grup

performansının en düşük performansa sahip grup üyesinin minimum çıktısına eşit olabileceğini kanıtlamıştır (Guymon ve diğ., 2008).

Başlatan karşılıklı bağımlılıktaki farklılıklar aynı gruptaki üyeler arasında ya da benzer koşullar altında aynı görevleri yapan farklı grupların üyeleri arasında ortaya çıkabilmektedir. Başlatan karşılıklı bağımlılık gruptaki diğer üyelerin işi ile ilgili sorumluluk hissini arttırdığından bireysel performansta bir artış doğurmaktadır (Doerr, ve diğ., 2004; Kiggundu, 1983).

Alınan ve başlatan karşılıklı bağımlılığı inceleyen araştırmacılardan Taggar ve Haines III (2006) takım üyelerinin başlatan bağımlılık algısının, takım üyelerinin kendilerini diğer arkadaşlarına bağlı görme derecesi (alınan bağımlılık), gruptaki üyelerin takım çalışmasının değeri ile ilgili inancı ve üyelerin takım çalışması ile ilgili öz-yeterliğine bağlı olduğunu saptamışlardır.

Diğer bazı araştırmacılar da karşılıklı bağımlılığı, teori geliştirmenin bir temeli olarak görmüşlerdir. Kahn ve diğ. (1964) örgütsel stres teorisini görevler arasında karşılıklı bağımlılığın olması varsayımına göre geliştirmişlerdir. Karşılıklı bağımlılık görev düzeyinde görülmüştür. Ancak, karşılıklı bağımlılığın derecesi kişiden kişiye değişebilecektir (Brass, 1985; Kiggundu, 1983; Taggar ve Haines III, 2006).

Bu konuda çalışan araştırmacılardan Wong ve diğ. (2007) işin karşılıklı bağımlılığı ve rol stresi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada Karasek'in iş talepleri-kontrol modelini yeniden göz önüne almışlardır. Karşılıklı bağımlılık düzeyi rol çatışması ile olumlu yönde ilişkili iken karşılıklı bağımlılığın netliği (açıklığı) rol belirsizliği ile olumsuz yönde ilişkili olarak saptanmıştır. İşte kontrolün rol stresini azaltıcı etkisinin işin karşılıklı bağımlılık koşuluna bağlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Kavramsal bilgiler ve söz edilen alan araştırması sonuçlarına göre grup üyelerinin karşılıklı bağımlı bir iş yapıyor olmaları uyum bileşenlerinin etkileri üzerinde bir değişime neden olabilecektir. Bu çalışmanın incelenen değişkenlerinden biri olarak işin karşılıklı bağımlılığının uyumun etkilerini güçlendirebileceği ifade edilebilir.

2.2.2. Uyum ve işteki karşılıklı bağımlılık

Örgütler, kompleks hale geldikçe iş bölümü artmakta, kişiler görevlerini yerine getirmek için diğer kişilere daha bağımlı hale gelmektedir (Brass, 1985; Kiggundu,

1983; Taggar ve Haines III, 2006). Diğer kişiler ile koordinasyonun sağlanması işteki karşılıklı bağımlılık nedeniyle önemli hale gelmiştir (Wong ve diğ, 2007).

İşte karşılıklı bağımlılık türleri göz önüne alındığında ortak karşılıklı bağlılığın grup içi iletişim, dayanışma ve bir arada karar vermeyi gerektirdiği ifade edilebilir (Liden ve diğ, 1997; Molleman ve Slomp, 2006). Dayanışma, bilgi paylaşımı, sonuçlara birlikte çözüm bulma, grup üyelerinin birbirlerinden öğrenme eylemleri yenilikçi ve yaratıcı süreçlerde sinerjinin ortaya çıkmasını mümkün kılacaktır. Teknoloji tabanlı örgütlerde işin karşılıklı bağımlılık özelliği bu nedenle arzu edilen sinerjiyi, dolayısıyla da grup performansını ortaya çıkarmada dikkatleri kişi-grup uyumuna yöneltecektir (Molleman ve Slomp, 2006). Kişi ve grup arasında değerler uyumu, amaçlar uyumu, kişilik özellikleri uyumu ve ilişkisel demografi etkilerinin ortaya çıkmasında işteki karşılıklı bağımlılığın rolü bu nedenle göz önüne alınmalıdır.

Kişilerin yaptıkları iş nedeniyle grup üyeleri ile etkileşimlerinin olması, başkalarının iş sonuçları hakkında hissettikleri sorumluluğu (başlatan karşılıklı bağımlılık) etkileyecektir. Turner ve Lawrance gerekli etkileşim ve çalışanın sorumluluk hissi arasında olumlu yönde ilişki saptamışlardır.

Başka bireylerin iş sonuçları için hissedilen sorumluluğun aracı etkisi ile başlatan karşılıklı bağımlılığın çalışanın motivasyonu, iş tatmini, kişisel gelişmeden sağlanan tatmin ve iş performansı ile ilişkili olması beklenir. Çeşitli çalışmalar başlatan karşılıklı bağımlılık özelliğinin motivasyon üzerindeki etkisini desteklemiştir. Ancak bu ilişkiler örgütsel stres ile azalmaktadır (Pearce ve Gregersen 1991). Bu önerme ile tutarlı olarak, kişilerin grup üyeleri ile uyumu sağlanınca, bağımlılığının olduğu kişilerin iş sonuçlarından daha çok sorumluluk hissedecekleri ileri sürülebilir. Kişilerin uyumları, örgütsel stres ile ilişki kurulan bir faktör olduğundan işin karşılıklı bağımlılık özelliğinin bu bağlamda uyumun etkileri üzerinde bir rolü olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Karşılıklı bağımlı bir işi yerine getiren takım üyeleri takım görevlerine daha bağımlı hale gelirler ve takımın bir üyesi olmaktan onur duyarlar. Bu nedenle işin karşılıklı bağımlılığı, üyeleri bir arada olmaya iter (Shin, 2005). Bir takımda üyelerin takım düzeyinde kişi-grup uyumu algısına sahip oldukları zaman, işleri karşılıklı bağımlı ise daha çok takım birlikteliği göstermeleri beklenir. Takım üyeleri daha çok sosyal etkileşimlere dahil olacaklardır, böylece kişilerarası çekim ve ilişkilerin

kolaylaşacağı varsayılır. Bu nedenle takıma daha çok sadakat ve bağlılık duymaları olasıdır. Böylece birlikteliği yüksek hale gelirler (Shin, 2005).

Ekstra rol performansı grup performansı ölçütlerin biri olarak görülmektedir. Değerler uyumunun ekstra rol performansı (örgütsel vatandaşlık davranışı) ile ilişkili olduğu göz önüne alındığında işteki karşılıklı bağımlılığın arzu edilen bu davranışın ortaya çıkmasında bir etkisi olacağı ifade edilebilir. Karşılıklı bağımlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisini gösteren bir çalışma Backhrack ve diğ. (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, kişilerin performans değerlendirmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışına atfedilen önemin etkisini incelemiştir. Görev karşılıklı bağımlılığının değerleyiciler tarafından örgütsel vatandaşlık davranışına atfedilen önemi etkileyebileceği saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı değerlendirmelerinin yüksek performans/yüksek karşılıklı bağımlılık durumunda, yüksek performans/düşük karşılıklı bağımlılık durumundan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Değerler uyumu ve işte karşılıklı bağımlılığı konu alan araştırmacılarından Adkins ve diğ. (1996) değerler açısından kişi-grup uyumunun (bireysel düzeyde) performans arasındaki ilişkide işin karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisini keşfetmiştir (Shin, 2005). Ramamoorthy ve Flood (2004) mavi yakalı çalışanlardan oluşturdukları örnekleme bir değer olarak bireyci/toplulukçu yönelimlerin algıladıkları karşılıklı bağımlılık ve takım çalışmasına yönelik tutumlarını incelemişler, algılanan karşılıklı bağımlılığın takıma sadakat ve prososyal davranış üzerinde olumlu etkilerini saptamışlardır. İşteki karşılıklı bağımlılık, bireylerin yalnız başına çalışma tercihi (değer) ile prososyal davranış arasındaki ilişkide şartlı değişken rolü üstlenmiştir. İşyerinde üretkenliğe aykırı tutumlar kişi değerlerine bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Aubé ve diğ. (2009) takım çalışmasında üretkenliğe aykırı tutumlar ile psikolojik iyilik arasındaki ilişkide işin karşılıklı bağımlılığının şartlı değişken etkisini saptamıştır.

Grup üyeleri arasında amaç uyumunun işteki karşılıklı bağımlılık özelliği ile etkileyeceği görüşünü desteleyecek bir kanıt olarak Van der Vegt ve diğ. (2001) tarafından yapılan araştırma bulguları gösterilebilir. Araştırmacılar, mühendislik takımlarında gerçekleştirdikleri çalışmada takımdaki amaç karşılıklı bağımlılığının derecesi yüksek olduğu zaman üye karşılıklı bağımlılığının iş tatmini ve takımdan duyulan tatmin ile olumlu yönde ilişkili olduğunu saptamışlardır (Taggar ve Haines

III, 2006). Bu konuda çalışan diğer arařtırmacılarđan Aubé ve Rousseau (2005) takım amaç bağlılığı ve takım etkinliği arasındaki ilişkide işteki karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisini incelemişlerdir. Iřteki karşılıklı bağımlılığın, takım amaç bağlılığı ile takım etkinliği boyutlarından biri olan takım performansı arasındaki ilişkide şartlı değişken etkisini ortaya çıkarmışlardır.

Kişilik özellikleri uyumu ve işte karşılıklı bağımlılık ilişkisinde görece daha az incelenmiştir. Bu konuda çalışan arařtırmacılarđan Molleman ve Slomp (2006) kişilikteki farklılığın eğer takım özerkliği yüksek düzeyde ve üyeler işte karşılıklı bağımlı iseler bir sorun olarak ortaya çıkacağına dikkat çekmiştir.

İlişkisel demografi ve işte karşılıklı bağımlılığı bir arada inceleyen arařtırmacılarđan Jehn ve diğ. (1999) sosyal kategori farklılıkları, değer farklılıkları ve bilgiye dayalı farklılıkların göreve/işe ilişkin çıktılar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında; görevin diğer görevlerle karşılıklı bağlılığını şartlı değişken olarak ele almışlardır. Bilgiye dayalı farklılıkların grup performansını olumlu yönde etkilediği, görevin diğer görevlerle karşılıklı bağlılığının bu etkiyi düzenlediği saptanmıştır (Jehn ve diğ, 1999; Sürgevil, 2008)

Shing (2005) yaptığı araştırmada algılanan takım düzeyinde kişi-evre uyumunun  türünün (kişi-örgüt, kişi-grup, kişi-iş) takım süreci ve performansı üzerindeki etkilerini incelemiş,  tür uyum takım performansı ile ilişkili bulunmuştur. İşin karşılıklı bağımlılığı bağlamsal faktör (şartlı değişken) olarak göz önüne alınmıştır.

2.3. Örgütsel Bağlılık

Uyum bileşenlerinin bu araştırma çerçevesinde incelenen olumlu sonuçlarından biri örgütsel bağlılıktır.

Örgütsel bağlılık genel olarak işgörenlerin örgüt içinde kalma işteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (l, 2004). Bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000).

İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, “işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi” olarak da tanımlanabilmektedir (Morrow, 1983:491). Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha

sonraları başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (İnce ve Gül, 2005). Porter'a göre, örgütsel bağlılığın aynı zamanda; çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir şekilde inanarak onları kabullenmeleri, örgüt içinde kendilerinden beklenenden daha fazla çaba sarf etme isteğine sahip olmaları ve örgüt üyeliklerini devam ettirmek için güçlü bir istek duymaları şeklinde üç önemli ögesi bulunmaktadır (Mowday ve diğ; 1982; Mowday, 1998; Balay, 2000; Balcı, 2003).

Çizelge 2.3'de, literatürde yer alan örgütsel bağlılık tanımları ve tanımların farklı kullanımlarına ilişkin bir sınıflama yer almaktadır.

Çizelge 2.3: Örgütsel bağlılık tanımlarının farklı kullanımları (Sürgevil, 2007).

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN	
TANIMLANMASINA	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
KULLANILAN	
KRİTERLER	
YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Çizelge 2.3'den de görüleceği üzere tanımların sınıflandırıldığı bir kategori çalışan-örgüt amaç uyumudur. Bu nedenle, bu araştırma çerçevesinde incelenen uyum boyutlarının olumlu çıktılarında birinin örgütsel bağlılık olmasına karar verilmiştir.

Literatürde yer alan birçok farklı tanımın doğurabileceği karmaşayı önleyecek şekilde, Meyer ve Allen örgütsel bağlılıkla ilgili tanımların üç başlık altında toplanabileceğini ifade etmişlerdir: Duygusal yönelme, maliyet/fayda temelli, zorunluluk/ahlaki sorumluluk (Sürgevil, 2007). Bağlılık kavramını tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Bu üç başlık; bağlılığın farklı bir şekilde kavramlaştırılmasını temsil ettiği için, örgütsel bağlılığın şu anda kullanılagelen üç boyutlu modeli önerilmiştir. Meyer ve Allen'ın üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, bu farklılıkların hepsini içinde barındıran bir modeldir (Meyer ve Allen, 1997). Bu araştırma modelinde de Meyer ve Allen'in geliştirdiği model göz önüne alınmıştır.

Bu modelde, tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991; Biçer ve diğ., 2009).

Örgütle özdeşleşme, örgüt ile işgörenin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyumlanması ve bütünleşmesi sürecidir. Örgütsel katılım ise, işgörenin örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımında bulunmasıdır. Ayrıca örgüte katılım, örgüt üyeleriyle ilişkide bulunmayı içermektedir. Örgütsel bağlılık bu şekilde ele alındığında örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir (Yalçın ve İplik, 2005). İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler işin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, önerilere açıklık, işgörenler arasında uyum, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, bireye önem, performans geri bildirim, işyükü ve performans standartları ile ilgili kararlara katılımı olarak sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990b).

Modeldeki ikinci boyut olan devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. İşgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991). Buna göre devam bağlılığı, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını

örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik; 2005). Diğer bir ifadeyle, işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini aşıyorsa, işgören örgüte bağlanmaktadır (Balay, 2000).

Modeldeki son boyut olan normatif (kuralcı) bağlılık, işgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. İşgörenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991). İşgörenlerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, işgörenlerin yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım etmektedir (Balay, 2000:22). Normatif bağlılık, işgörenin hem örgüte girişi öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de örgütte geçirdiği süre içerisindeki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarının bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990b).

2.3.1. Uyum ve örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasındaki kriterlerden biri olan kişi-örgüt amaç uygunluğu, değerler uyumunun etkisinin en çok görüldüğü olumlu sonuçlardan birinin örgüte bağlılık olacağını göstermektedir. Bağlılığın, bireyin örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip onlar için çaba gösterdiğinde gerçekleştiğini öne süren yaklaşımın savunucularından Porter ve diğ. nin geliştirdikleri örgütsel bağlılık ölçeği kişi-örgüt amaç uyumu çerçevesinde oluşturulmuştur (Reichers: 1985; Demiral, 2008)

Meyer ve Herscovitch (2001) paylaşılan değerlerin örgütsel bağlılığın bir türü olan duygusal bağlılığın temelini oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir. Paylaşılan değerler olarak böyle önemli bir özelliğin farkına varma, bireyin bu değerleri teşvik edecek örgüt tarafından önerilen davranış biçimini desteklemesine yol açar. Ortak yorumlamalar belirsizliği azaltır. Daha açık rol beklentilerini oluşturur, diğer kişinin davranışını tahmin etmek daha kolay olur, bu da daha az rol belirsizliği anlamına gelir. Kişilerarası ilişkileri gelişir (çatışmaları ve yanlış anlamaları kısmen azalttığı varsayılır). Bu da yüksek düzeyde bağlılığa neden olur (Finegan, 2000, Kraimer, 1997; Meglino ve diğ, 1989). Locke (1976) benzerliğin etkilerini tartışmış,

bireylerin, kendi değerlerinin arkadaşlarında ya da örgütte olduklarının farkına vardıklarında duygusal bağın kolay bir şekilde kurulacağını ileri sürmüştür. Değerler uyumu en çok duygusal bağlılığı etkilemektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Kristof-Brown'nun (2005) 172 kullanılabilir çalışmayı inceleyerek gerçekleştirdiği meta analiz sonuçları kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ile en güçlü ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Kişi-grup uyumu örgütsel bağlılık ve işi bırakma isteği üzerinde orta düzeyde etkilidir. Verquer ve diğ. (2003) 21 kişi-örgüt uyumu çalışmasının kullanıldığı meta analizde, çoğu araştırmanın örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetindeki değişimi açıkladığını ortaya koymuşlardır. Kişi-örgüt uyumu ve işi bırakma isteği arasında ise orta derecede anlamlı ilişkiler raporlamışlardır.

Saks ve Asforth (2002) değer uyumu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve anlamlı derecede olumlu yönde ilişki saptamıştır. O'Reilly III ve diğ. (1991) kişi ve örgüt değerlerinin uyumu ile örgütsel bağlılık arasında, Finegan (2000) duygusal ve normatif bağlılıklar ile olumlu yönlü bir ilişki saptamıştır.

James (2003) yaptığı çalışmada kişilerin çalıştıkları kurumlar için arzu ettikleri sosyal performans ile gerçekteki durum arasındaki uyumun örgütsel bağlılık ve kurumda kalma isteği üzerindeki etkilerini incelemiştir. Örgütün incelenen değer boyutlarında çalışanların beklentilerinin üzerine çıktığı durumda olumlu örgütsel bağlılık ve kurumda kalma isteğinin arttığını, örgütün beklentileri karşılayamadığı durumda bu tutumların azaldığını saptamıştır. Van Vianen (2000) kişi-örgüt uyumunun üyelerin bağlılığı üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada örgüte yeni katılan bireyin örgüt kültürü için tercihleri, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının örgüt kültürü algıları (kişi-örgüt uyumu) ve örgüt kültürü için tercihlerini (kişi-kişi uyumu) karşılaştırmıştır. Bireylerin yöneticileri ile olan kişi-kişi uyumu örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur. Rosete (2006) çalışanların ve insan kaynakları yöneticilerinin değer uyumu arasındaki ilişkiyi incelemiş ve değer uyumu ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler saptamıştır (Amos ve Weathington, 2008). Maurer (2006) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın ilişkisinin en çok kişi-örgüt uyumu ile görüldüğünü saptamıştır. Cable ve Judge (1996) iş arama sürecindeki adayların ve örgüte yeni katılan bireylerin kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığın yordayıcısı olduğunu bulmuşlardır. Fraga-Doran (1996) yaptığı çalışmada kişi-örgüt kültür uyumunun örgüte duygusal bağlılık ile ilişkisini incelemiştir. OCP ölçeğinden yararlanarak bireysel ve örgütsel değerleri

belirlemiş, her iki sonuç değişken ile kişi-örgüt kültürü uyumu arasında olumlu yönde ilişki saptamıştır. Amos ve Weathington (2008) 7 boyutta değer uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Sonuçlar bireylerce algılanan kişi-örgütsel değerler uyumunun olumlu yönde bireyin örgüte bağlılığı ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Amaçlar uyumunun örgüte bağlılık üzerindeki etkisi de anlamlıdır. Kişi-yönetici uyumu konusunda çalışan araştırmacılardan Witt (1998) bireylerin, yöneticilerinden farklı önceliklere sahip oldukları zaman olumsuz politikaların çalışan bağlılığı üzerinde bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır (Greene- Shotridge, 2008).

Değerler ve amaçlar uyumunun yanı sıra, kişi-iş uyumunun da örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiye yol açtığı görülmektedir. Kristof-Brown'nun (2005) gerçekleştirdiği meta analiz sonuçlarına göre kişi-iş uyumu literatüründe en güçlü ilişkilerden biri örgütsel bağlılık ile ortaya çıkmıştır. Cable ve Judge (1996) iş arama sürecindeki adayların ve örgüte yeni katılan bireylerin kişi-iş uyumunun (talepler-yetenek uyumu olarak kavramlaştırılmış) örgütsel bağlılık için önemli bir yordayıcı olduğunu saptamışlardır. Saks ve Asforth (1997) işe yeni alınan kişilerin genel anlamda algıladıkları iş uyumunu değerlendirmişler ve kişi-iş uyumunun örgütsel bağlılık ile olumlu yönde ilişkisini saptamışlardır. Maurer (2006) kişi-iş uyumunun örgütsel bağlılık ile anlamlı ilişkisini göstermiştir.

Otonomi, iş çeşitliliği, geri bildirim, kendini geliştirme imkanı, diğerleriyle etkileşim içinde çalışma gibi işle ilgili karakteristikler, kişinin işe uygunluğunu ve işe uyum sağlama düzeyini gösterir (Vigado, 2000). Ancak bir işe uyum sağlayamayan çalışanların örgüt hakkında daha olumsuz algılamalara sahip olması beklenebilir. Kişi ve iş arasındaki uyum düşük olduğunda çalışanlar, hayal kırıklığı ya da örgüte yabancılaşma hissedeceklerdir. Bu tip hisler, kişi ile iş arasındaki duygusal ve fonksiyonel boşluğu daha da arttırıcı rol oynayabilecektir. Sonuç olarak çalışanlar, hedeflere ulaşmadaki başarısızlıklarının nedenini kendilerinde görmektense örgüt yönetimine dayandırma eğiliminde olacaklardır (Öztürk, 2010). Çeşitli meslek gruplarından çalışanlar arasında daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda, iş karakteristikleri uyumunun sonuçları ile ilgili görülebilecek bulgular elde edilmiştir. İşte becerinin yetersiz kullanımı, düşük iş kontrolü ve düşük düzeyde performans bildirim gibi kişi için iş kaynaklarının azalan örgütsel bağlılık ile ilişkisi gösterilmiştir (Buunk ve diğ, 1998; Kahn ve Byosiere, 1992; Bal, 2008). İsviçre'de

çağrı merkezi çalışanlarından seçilmiş bir örneklem ile yapılan araştırmada kişi için komplekslik derecesinin yetersiz görülmesi düşük düzeyde örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur (Baumgartner ve diğ., 2002; Grebner ve diğ., 2003).

Kişilik özellikleri uyumu açısından örgütsel bağlılığa etkilemektedir. Verquer ve diğ. (2001) 15 kişi-örgüt uyumu çalışmasını inceleyerek gerçekleştirdikleri meta analizde kişilik uyumunun örgütsel bağlılık ile önemli derecede ilgili olduğunu bulmuşlardır (Westerman ve Cyr, 2004). Lia ve diğ. (2004) restoran çalışanlarının kişiliklerindeki farklılıkların ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemişlerdir. Deneyime açık olma özelliği açısından farklılık örgütsel bağlılık ile olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur.

İlişkisel demografi açısından farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkacak tutumsal farklılıklar, düşük düzeyde örgütsel bağlılığın oluşmasına neden olan düşük düzeyde kişilerarası çekim ve sosyal izolasyonun varlığına vurgu yapar (Tsui ve diğ., 1992; Sürgevil, 2008)

İlişkisel demografinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen araştırmalardan yaş heterojenliğinin üst yönetim takımlarındaki işgücü devri ile ilişkili olduğu (Wagner ve diğ., 1984), çalışma süresindeki heterojenliğin akademik birimlerde (çoğunluk grubu üyelerinin örgütsel kıdemleri aynı olması ve örgütteki kıdem-demografi grupları arasındaki farklılığın çok olması durumlarında en yüksek etki-McCain ve diğ., 1983) ve hastanelerde çalışan hemşirelerin işgücü devrini etkilediği (Pfeffer ve O'Reilly, 1987) saptanmıştır.

Tsui ve diğ. (1992) üç büyük örgütte 151 grubu inceledikleri (1705 kişi) çalışmalarında; çalışma gruplarından demografik açıdan farklılaşan bireylerin psikolojik olarak çalışmaya daha az bağlı oldukları ve firmada çalışmaya devam etmeye daha az istekli göründüklerini saptamışlardır (Mannix ve Neale, 2005; Sürgevil, 2008).

Araştırmacılar, çalışma değerleri uyumunun örgütsel bağlılık ile ilişkisi kurulan kıdem (Bretz ve Judge, 1994; Pierce ve Snyder, 2008), çalışanları elde tutma (Chatman, 1991; O'Reilly ve diğ., 1991), örgütsel tercihler (Bretz ve diğ., 1993; Cable ve Judge, 1996; Kristof-Brown, 2000; Van Vianen, 2000), işte kalma isteği ve işgören devri (Chatman, 1991; O'Reilly ve diğ., 1991; McCulloch, 2001; Vandenberghe, 1999, Sheridan, 1992) ve etik davranış (Posner ve diğ., 1985) gibi çalışanlar için önemli tutumsal ve davranışsal sonuçlara yol açtığını göstermiştir

(Kraimer, 1997, Efenbein ve O'Reilly III 2007, Siegall ve McDonal, 2004, Westerman ve Cyr, 2004). Bunun yanı sıra, Moynihan ve Pandey (2007), Lauver ve Kristof-Brown (2001), Saks ve Asforth (2002), McDonald (1993) kişi-örgüt değer uyumunun işi bırakma isteğini olumsuz olarak etkilediğini saptamıştır. Cable (1995) örgüte girişte kişi-örgüt uyumunun rolünü incelediği araştırmasında kişi-örgüt uyumuna ilişkin algıların işgörenlerin örgütte kalıcı olma isteklerini olumlu yönde etkilediklerini göstermiştir.

Türk örneğinde gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında değer uyumu ile örgütsel bağlılık (Güneşer, 2007; Sezgin, 2006; İplik ve diğ., 2011; Ulutaş, 2010) arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Coşkun (2007) kişi-örgüt değerler uyumu ile normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Kişi-örgüt değer uyumu normatif bağlılık arasında duygusal bağlılığa göre daha kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. Akbaş (2010) araştırmasında kişi-örgüt uyumu ile en güçlü ilişkiyi örgütsel bağlılık arasında saptamıştır. Karakurum (2005) doğrudan ve dolaylı uyum ölçümleri için kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığın anlamlı yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Aykut (2007) kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık (duygusal, sürekli, normatif) arasında ilişki bulmuştur.

2.4. Psikolojik İyilik Hali

Uyum bileşenlerinin bu araştırma çerçevesinde incelenen diğer olumlu bir sonucu psikolojik iyilik halidir.

Pekçok araştırmacı psikolojik iyilik halini içerikten bağımsız, global bir yapı olarak görmekte, ancak bazı araştırmacılar iyilik halini spesifik bir içerikte ve genellikle iş ortamında değerlendirmenin önemini vurgulamaktadırlar. Psikolojik iyilik halinin işle ilgili olarak kavramlaştırılması bu nedenle araştırmalara göre değişmektedir.

Literatürün çoğunluğunu tükenmişlik, gerginlik, stres gibi işte yaşanan olumsuzluklar oluşturmaktadır. Danna ve Griffin (1999) mesleki iyilik literatürünün çoğunun mesleki strese odaklandığını ifade etmiştir.

Stres ve işe yönelik diğer olumsuz durumlar üzerine yapılan pek çok çalışma, bu durumların oluşmamasının bireyin mesleki iyiliğinin olumlu halini ifade edebileceğini gösterir. Danna ve Griffin (1999) strese benzer pek çok faktörün çalışanların iyilik hali ve sağlığı üzerinde olumsuz etkisi olacağını göstermiştir.

Ayrıca bu durumun var olmamasının sağlık ve iyilik halini olumlu etkileyeceğini ifade etmişlerdir.

Literatürde psikolojik iyilik halini çeşitli biçimlerde işlevselleştiren pekçok çalışma vardır.

Fritz ve Sonnentag (2006) iş yükü ve tatilin bireylerin iyilik hali üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmada tükenmişlik ya da sağlık sorunlarına sahip olmayan bireylerin iyilik haline sahip olduklarını ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde Tetrick ve LaRocco (1987) iyilik halini değerlendirmek için kaygı ve depresyon ölçümlerini kullanmışlardır. İyilik hali bu olumsuz duyguların bulunmaması olarak işlevselleştirilmiştir. Parker ve diğ. (2003) örgütsel iklimin öncül ve sonuçlarına yönelik gerçekleştirdikleri meta analizde psikolojik iyilik halini tükenmişlik, kaygı ve stresin bulunmaması olarak tanımlamışlardır.

Araştırmalarda mesleki-iyilik hali olarak iş tatmini, karşıt durum olarak tükenmişliğin kavramlaştırılması teorik eksiklik nedeniyle eleştirilmiştir.

Bazı araştırmalar, psikolojik iyilik halini bu olumsuz duyguların bulunmaması olarak tanımlarken, diğer araştırmacılar bu görüşe karşı çıkmışlardır (Spreitzer ve diğ, 2005). Olumsuz duyguların var olmamasının bireylerin güçlü bir iyilik haline sahip olacağını göstermediğini ifade etmektedir. Stresi ve mesleki tükenmişliği azaltmak, mutlaka mesleki iyilik hali ile sonuçlanmayacaktır. Bu nedenle mesleki iyilik halinin daha iyi kavramlaştırılması gerekmektedir (Schultz, 2008).

2.4.1. Olumlu ve olumsuz duyuşsal hal

Araştırmaların çoğu iyilik halini duyuşsal boyutta işlevselleştirilir (Diener ve diğ, 1999). Duyuşsal boyut kişinin duygularını ve duyuşsal deneyimlerini göz önüne alır.

Wright ve Cropanzano (2000) örgüt araştırmalarının duyuşsal iyilik halini mutluluk ile eş anlamlı gördüklerini ifade etmişlerdir. İşyeri mutluluğunu incelemekte olan araştırmaların tipik olarak iş tatmini ölçümü ile değerlendirme yaptıklarına dikkat çekmişlerdir.

Fakat bazı araştırmalar, iyilik halini değerlendirmek için iş tatminini değerlendirmenin çeşitli sebeplerden dolayı sorunlu olduğunu açığa çıkarmışlardır. Örneğin, iş tatmini iyilik halini tamamen ortaya koymayan çok spesifik bir yapı olarak görülür; iyilik hali çok daha geniş bir çerçevede incelenebilecek yapıdır.

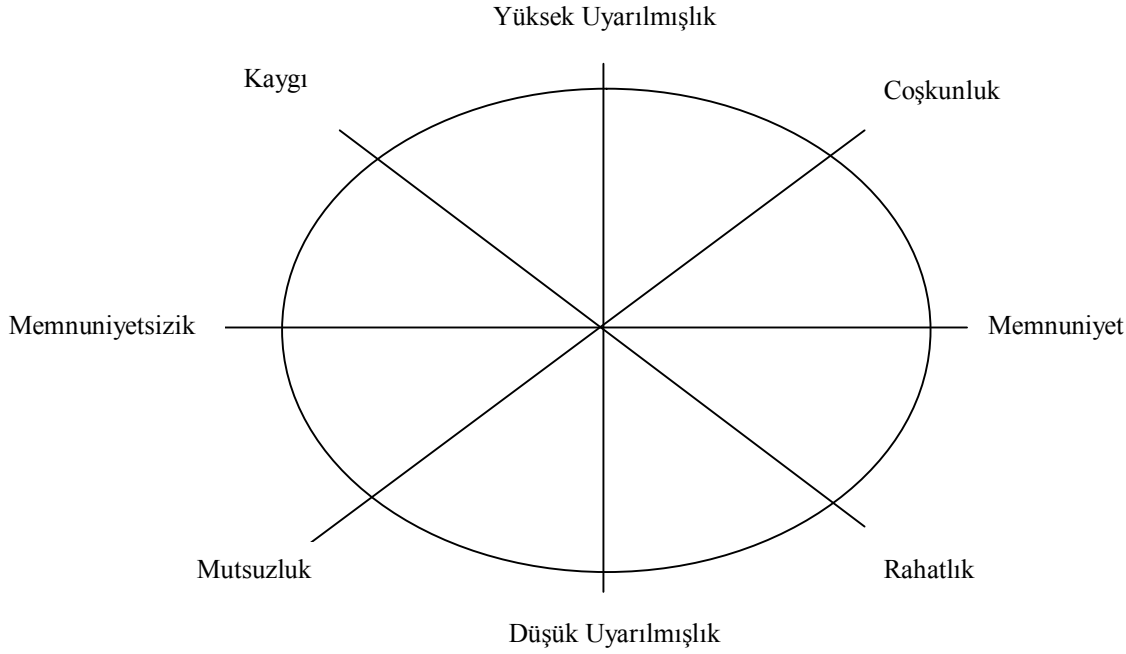
Wright ve diğ. (2002) iş tatminini, bireylerin işlerinden ne kadar memnun olduklarına yönelik düşünce olduğunu ve bilişsel bir değerlendirme olarak göz önüne alınabileceğini açıklamışlardır (Schultz, 2008). Wright ve Cropanzano (2000) mutluluğun bilişsel bir değerlendirmeden daha çok duygusal durumu göz önüne alındığına dikkat çekmişlerdir. Bu nedenle, iş tatmini ölçümleri bilişsel değerlendirmelere odaklandığından dolayı doğru bir şekilde duyuşsal iyilik halini ölçmemektedir.

Warr (1987,1994) bir mesleki iyilik hali modeli geliştirmiş, duyuşsal iyilik halinin iki boyuta göre belirleneceğini göstermiştir: Memnuniyet ve uyarılma (Schultz, 2008). Geliştirdiği işle ilgili duyuşsal iyilik hali modelinde duyuşsal iyilik halinin iş tatmininden daha geniş bir yapı olduğuna dikkat çekmiştir.

Duyuşsal iyilik hali iki ayrı eksen (kaygı-rahatlık, mutsuzluk-coşkunluk) açısından değerlendirilmekte, uyarılmışlık ve memnuniyet boyutları ile gösterilmektedir. Pekçok teorik modelde genel duyuşsal iyilik hali, memnuniyet ve uyarılmışlığın derecesi olarak kavramlaştırılmaktadır (Watson ve Tellegen, 1985).

İlk kez çalışma ortamına Warr tarafından (1987, 1990a) uyarılan modelde memnuniyet ve uyarılmışlık boyutları kullanılarak işle ilgili duyguların içerik ve yoğunluğu tanımlanmıştır. Belirtilen duyuşsal iyilik üç temel eksen ile gösterilmektedir (Şekil 2.9): Memnuniyet- memnuniyetsizlik, kaygı-hoşnutluk ve mutsuzluk-coşku

Daha sonra ikinci eksen kaygı-rahatlık olarak isimlendirilmiştir (Warr,1994).



Şekil 2.9: Psikolojik iyilik hali kavramının yapısal gösterimi (Warr, 1994).

Modelde, yatay ve dikey eksenlerin oluşturduğu çeyrek dilimlerde 2 köşegen eksen gösterilmiştir. Diyagram şekli memnuniyete uyarılmışlıktan deneysel olarak daha ağırlık vermektedir. Böylece işe ilgili psikolojik iyilik iki köşegenin boyutları ile ortaya konur (uyarılmışlık, memnuniyet) ve üç boyutla ölçümlenir. Uyarılmışlık boyutunun üzerinde iyilik halinin yansıtıldığı düşünülmemiştir (Warr, 1990). Memnuniyet boyutu uyarılmışlık boyutundan daha önemli olarak görüldüğünden modelin şekli daireden daha çok elipstir (Makikangas ve diğ., 2007).

Watson ve Tellegen (1985) duyguları iki temel boyuta ayırmıştır: Olumlu ve olumsuz duygu. İki boyutlu yapı birbirinin tamamlayıcısıdır (Makikangas ve diğ., 2007). Olumlu ve olumsuz duyguların sıklığı duyuşsal iyilik halini gösterir (Diener ve Larsen, 1993).

Warr (1990a) Watson ve Tellegen'in önermesi ile tutarlı olarak 1686 kişiden oluşan büyük bir örnekleme faktör analizleri ile iki boyutlu yapı ortaya çıkarmıştır. Gergin, tedirgin, endişeli, memnun, sakin ve rahatlamış duygu durumları kaygı-rahatlık boyutunu temsil etmektedir. Bunalmış, kederli, perişan, hevesli, iyimser ve neşeli duygu durumları ise mutsuzluk-coşkunluk boyutunu meydana getirmiştir. Aynı yapı daha sonra keşfedici faktör analizi çalışmalarında tekrarlanmıştır (Cifre ve Salanova, 2002; Daniels ve Guppy, 1994; Sevastos ve diğ., 1992; Makikangas ve diğ., 2007)

Daniels (2000) duyuşsal iyilik halini incelemiş ve farklı türlerde duyuşsal deneyimlerin olduğunu saptamıştır: Sıkıntı (boredom)-heves (enthusiasm), mutsuzluk-memnuniyet (pleasure), kızgınlık-sakinlik (placidity), yorgunluk-coşku (vigor).Memnuniyet-memnuniyetsizlik boyutunun duyuşsal iyilik halinin farklı türleri arasında en büyük ko-varyans miktarını açıkladığını belirlemiştir. Bu durumun, iş tatminine odaklanan büyük ölçüdeki deneysel araştırmaların sebebi olduğunu önermiştir (Scultz, 2008).

Makikangas ve diğ. (2007) dört faktörü modelin (kaygı, rahatlık, mutsuzluk, coşkunluk) işle ilgili duyuşsal iyilik ölçümünün yapısını en iyi şekilde tanımladığını bulmuşlar ve dört karşılıklı ilişki boyutlarının üç yıllık boylamsal çalışmada durağan olduğunu göstermişlerdir (Scultz, 2008).

Warr ayrıca duyuşsal iyiliği belirlemek için 12 maddelik bir ölçek geliştirmiştir (1990). Bu ölçek, kullanım yönergesine uygun olarak hem işle ilgili hem de bağlam dışı iyilik halini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. 6 olumlu duygu (memnun, sakin, rahatlamış, hevesli, iyimser, neşeli) ve 6 olumsuz duygu (gergin, tedirgin, endişeli, bunalmış, kederli, perişan) ile kaygı-rahatlık ve mutsuzluk-coşkunluk eksenlerinin ölçülmesi amaçlanmıştır (Makikangas ve diğ, 2007).

Psikolojik iyilik hali kavramsal yapısında yatay olarak gösterilen memnuniyet eksenini yaşam/iş tatmin ölçekleri aracılığıyla ölçülür (Warr, 1990).

2.4.1.1 Uyum ve olumlu-olumsuz duyuşsal hal

Olumlu ve olumsuz duyuşsal hal literatürde çoğunlukla mesleki stres, tükenmişlik ve işe bağlı gerginlik gibi olumsuz duygu durum halleri ile incelenmektedir. Dolayısıyla da uyum bileşenlerinin etkilerini söz konusu bu değişkenlere göre inceleyen araştırmalara daha çok rastlanmaktadır.

Mevcut araştırmalar, genel olarak işteki sosyal stres faktörlerinin (yönetici ve çalışma arkadaşları ile çatışmalar, olumsuz grup iklimi) gerginliğe yol açarak iyilik hali üzerinde güçlü etkiye sahip olabileceğini önermektedir (Dormann ve Zapf, 2002). Değerler uyumunun olanaklı kıldığı iş arkadaşları ile destekleyici ilişkiler, gerilme, stres ve ruhsal sorunlara neden olabilecek düzeyde stresi önleyebilir (Eroğluer, 2011). Bu bulgulara göre, kişinin çalışma grubu üyeleri ve yönetici ile değer uyumsuzluğu ve kişilik özellikleri uyumsuzluğuna bağlı olarak iletişimin ve onlardan göreceği desteğin azalacağı ve bunun da olumsuz duyuşsal hal ile

sonuçlanacağı ifade edilebilir. Desteğin bütün formlarının önemli olduğu düşünülmele birlikte, yönetici desteğinin iş ortamında işe bağlı gerginliği önleyici özellikte olduğunu gösteren güçlü kanıtlar elde edilmiştir (Leather ve diğ., 1998; Winnubot ve Scharacq, 1996). Yönetici ile kalitesi yüksek bir ilişki, iş taleplerinin (işyükü, duygusal talepler, fiziksel talepler, iş hayatı/özel hayat çatışması) tükenmişlik üzerindeki etkilerini azaltabilir. Çünkü liderin takdiri ve desteği önemlidir, bireyin iş talepleri ile mücadelesinde yardımcıdır, performansı kolaylaştırır (Vaananen ve diğ., 2003; Bal, 2008). Riolli ve Savicki (2003) ve Thong ve Yap (2000) değerler uyumu ve kişilik özellikleri uyumuna bağlı olarak elde edilebilecek sosyal desteğin önemli bir şartlı değişken etkisi sağlayabileceğini ileri sürmüşlerdir (Love ve diğ., 2007). Çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerden alınan destek ve bireyin iyilik hali arasında güçlü ilişkiler saptayan çalışmalar da vardır (Beehr, ve diğ., 1990; Leong ve diğ., 1996). Hizmet sektöründe tükenmişlik ile düşük düzeyde sosyal destek (Leiter, 1991; Leiter ve Maslach, 1988) arasında ilişkiler saptanmıştır (Bal, 2008).

Sağlananlar-değerler uyumu bakış açısı, yüksek düzeyde iyilik halinin optimal sağlananlar-değerler uyumu ile meydana geleceğini önermektedir. Kişinin değerleri ve örgütün kişiye sunduğu yani değerler arasındaki uyum ile ilgili olarak, Edwards vd. çalışmalarında bu önermeyi destekleyecek tutarlı kanıtlar elde etmişlerdir. Edwards ve Harrison (1993) yaptıkları araştırmada depresyonun en düşük düzeyini sağlananlar-değerler uyumunun olduğu durum olarak saptamışlardır Siegall ve McDonal (2004) kişi-örgüt değer uyumunun tükenmişlik ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu saptamıştır. Maslach ve Leiter (1997) tükenmişlik için geliştirdiği modelde değerler açısından da birey ve iş çevresi arasındaki uyumsuzluğa vurgu yapmıştır. Kristof-Brwon'nun (2005) meta analiz sonuçları kişi-örgüt uyumu ile sıkıntı/stres arasında orta düzeyde ilişki ortaya çıkarmıştır.

Kişi-iş uyumu da olumlu-olumsuz duyuşsal hal üzerinde etkilidir. Edwards (1991) kişi-iş uyumu ile, iyi oluş arasında olumlu yönde ilişki saptamıştır, (Kristof, 1996; Jansen ve Kristof-Brown, 2006). Saks ve Asforth (1997) işe yeni alınan kişilerin genel anlamda algıladıkları iş uyumunu değerlendirmişler ve kişi-iş uyumunun stres ile olumsuz yönde ilişkisini saptamışlardır.

Çeşitli iş karakteristiklerinin bireysel tercihleri ile işte gerçekte var olan karakteristikler arasındaki uyum/uyumsuzluğun pekçok sağlık ve iyilik hali sonuçları

ile ilişkisine yönelik tutarlı ve ikna edici kanıtlar vardır (Caplan ve diğ, 1980; Edwards, 1996; Edwards ve Parry, 1993; French ve diğ, 1982; Shaw, Gupta, 2004). Sağlananlar-Değerler uyumu bakış açısında, yüksek düzeyde psikolojik iyilik hali optimal olarak gerçekleşen ‘sağlananlar-değerler uyumu’ ile oluşmaktadır. Kişi-çevre uyumu teorisi, iş özelliklerinin gerçek ve arzulanan miktarları eşit olduğunda gerginliğin en az olacağını ifade etmektedir (French ve diğ, 1992; Edwards ve Parry, 1993)

Shaw ve Gupta (2004) yaptıkları kişi-iş uyumu araştırmasında sağlananlar-değerler uyumu ve iş gerginliği (somatik şikayetler ve depresyon) ilişkisindeki iş performansının şartlı değişken etkisini incelemişler, üç benzer çalışmada sağlananlar-değerler uyumsuzluğunun iş performansı düşük olduğu durumda düşük düzeyde psikolojik iyilik hali ile ilişkili olduğunu, iş performansı yüksek olduğunda bu etkinin azaldığını ortaya çıkarmışlardır. Çalışmada iş karakteristiklerinin bir boyutu olarak işin komplekslik derecesi kullanılmıştır. ‘Sağlananlar’ bu çalışmada işteki kompleksliğin derecesi olarak tanımlanmıştır. Değerler ise arzu edilen komplekslik derecesidir. Çalışmada iki psikolojik iyilik hali (somatik şikayetler ve depresyon) sonuçları yordamıştır. Düşük performans, öz-saygı ve öz-kimliği olumsuz yönde etkilediğinden değerler ve sağlananlar arasındaki uyumsuzluk, düşük performans gösteren bireyleri psikolojik olarak önemli ölçüde etkilemektedir.

Komplekslik (daha spesifik açılardan çeşitlilik, anlamlılık, özerklik, çalışma yükü, beceri düzeyi) ya da iş kapsamı iş stresi literatüründe merkezi bir konudur (Schaubreock ve diğ, 2001; Schaubreock ve Merrit, 1997) ve işe bağlı gerginlik sonuçları ile güçlü ilişkiler gösterir (Xie ve Johns, 1995; Jansen, ve Kristof-Brown, 2006)

Hizmet sektöründe işte becerinin yetersiz kullanımı (Leiter, 1990), düşük iş kontrolü (De Jonge ve Schaufeli, 1998; De Rijk ve diğ, 1998) ve düşük düzeyde performans bildirim (Maslach ve Jackson, 1986) gibi düşük iş kaynakları ile tükenmişlik arasında ilişkiler saptanmıştır (Bal, 2008). Bu kaynakların kişiye göre yetersiz olarak değerlendirilmesi iş karakteristikleri uyumuna vurgu yapmakta, böylece iş karakteristikleri uyumsuzluğunun tükenmişliğe yol açacağı ifade edilebilmektedir. Bu konuda çalışan diğer araştırmacılarından Holman ve Wall (2002) boylamsal verilere dayanan araştırmalarında kişiler için düşük düzeyde iş kontrolünün (iş karakteristikleri uyumsuzluğu) bir bankanın çağrı merkezi çalışanlarında depresyon

düzeyini etkilediğini göstermişlerdir (Grebner ve diğ, 2003). Cordery ve Parker (2007) ve Parker (2003) zenginleştirilmemiş, yalın süreçlerden kaynaklanan basit işlerin kişilerin işe bağlı mutsuzluk düzeyini etkilediğini göstermişlerdir. Yalın süreçler iş özerkliği, beceri kullanımı ve kararlara katılıma izin verdiği ölçüde yönetilirse, diğer bir ifade ile kişiler için iş karakteristikleri uyumu sağlanırsa çalışanların iyilik hali ve motivasyonu artmaktadır. Wright ve Cordey (1999) Avustralyalı çalışanlardan örneklem seçerek yaptığı araştırmada duygusal iyilik halinin geleneksel iş tasarımları sonucu azaldığını, kişilere yüksek düzeyde kontrol sağlayan iş tasarımlarına bağlı olarak arttığını belirlemiştir (Bal, 2008).

Shaavedra ve Kwun (2000) iki ölçme modelini kullanarak bireylerin beş iş karakteristikliği algıları ile duygu durumları arasındaki ilişkileri test ettikleri çalışmada. iş karakteristikleri aktive olmuş mutluluk duygusundaki varyansın ve aktive olmuş mutsuzluk duygusundaki varyansın bir bölümünü açıkladığı görülmüştür. İşin önemliliği ve iş özerkliği, aktive olmuş mutluluk duygusu (activated pleasant affect) ile olumlu yönde ilişkilidir. Aktive olmuş mutsuzluk duygusu ile beceri çeşitliliği olumlu yönde, görev bütünlüğü ve performans bütünlüğü olumsuz yönde ilişkilidir. Büyüme ihtiyacı gücü (growth need strength), iş karakteristiklerinin birleşimi ile elde edilen motive edici potansiyel puanının hem aktive olan mutluluk duygusu hem de aktive olan mutsuzluk duygusu ile olan ilişkisinde şartlı değişken etkisi göstermiştir. Büyüme ihtiyacı gücü kişisel bir özellik olduğundan ortaya çıkacak etkileri kişiye bağlı uyum bakış açısı ile değerlendirmek doğru bir yaklaşım olacaktır. İş karakteristiklerini daha geniş anlamda inceleyen French ve diğerlerinin (1982) yaptıkları araştırmada ihtiyaçlar-sağlananlar uyum türü iş karakteristikleri uyumunun diğer bir ortaya konuş biçimidir. Araştırma bulguları, iş karakteristiklerinin miktarı kişinin arzu ettiğinden çok fazla ya da çok az olduğu durumda bireyde gerginliğin oluşacağını göstermektedir. (Chuang, 2001)

İş karakteristiklerinin kişi için uyumu ile ifade edilen doğrusal olmayan ilişkiler Warr (1994) tarafından ters U ilişkisi modelinin işteki özerklik ve iş tatmini arasında, U şeklindeki ilişki ise işteki özerklik ve duygusal tükenmişlik arasında görüleceği öne sürülmüştür. Warr (1987, 1994) 6 iş karakteristikliğinin (işte özerklik, iş talepleri, sosyal destek, beceri kullanma, beceri çeşitliliği, görev geri bildirim) artması halinde işe bağlı duygusal iyilik halinin azalacağı, geri kalan üç iş özelliği (ücret, iş güvencesi, işin önemliliği) artmasının duygusal iyiliği bir doyum noktasına kadar

artıracağını önermiştir. Warr'ın (1990a) 1900'e yakın çalışan arasında yürüttüğü kendi araştırması önerilen eğrisel ilişkileri doğrulamıştır. Fletcher ve Jones (1993); De Jonge ve diğ. (1995); Xie ve Johns (1995); Jonge ve Schaufeli (1998) araştırmacılar iş karakteristikleri ile ilgili çeşitli eğrisel ilişkiler elde etmişlerdir.

Türk örnekleminde uyumun olumlu-olumsuz duyuşsal hal üzerinde etkilerini inceleyen araştırma sayısı görece azdır. Ulutaş (2010) yaptığı araştırmada 367 kişiden oluşan bir örnekleme kişi-örgüt uyumu ile iş stresi ile arasında olumsuz yönde ilişki saptamıştır. Yıldırımbulut (2006) kişi-örgüt uyumunun iş stresi üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada kişi-örgüt uyumu boyutları ile iş stresi faktörleri arasında olumsuz yönde anlamlı ilişkiler bulmuştur.

2.4.2 Memnuniyet

Bu araştırma çerçevesinde de psikolojik iyilik hali yapısının memnuniyet boyutunun değerlendirilmesi için genel iş tatmini, yöneticiden tatmin ve çalışma arkadaşlarından tatmin ölçümlerinden yararlanılmıştır.

2.4.2.1 Genel iş tatmini

İş tatmini 1930'larda örgütsel davranış araştırmaları içinde yer almasından bu yana oldukça dikkat çekmiştir. En genel anlamı ile bireyin işine karşı genel tutumunu (Rue ve Byars, 1995) ifade eden iş tatmini kavramı işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir(Şimşek vd., 2003).

İş tatminini oluşturan faktörler, bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır (Özgen ve diğ, 2002; Blegen, 1993; King ve diğ, 1982):İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; personelin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, beklentileri, kişiliği, iş tecrübesi, hizmet süresi ve eğitim düzeyidir.İş tatminini oluşturan iş ve iş ortamına bağlı faktörler ise işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici ve çalışanların kararlara katılım derecesidir.

İş tatmininin örgütteki birçok değişkenle ilişkisi olup farklı boyutlarıyla ilgili de birçok çalışma yapılmıştır. Locke (1976) iş tatmininin değerlendirilmesinde kullanılan boyutları ortaya koymuştur. Bu boyutlar; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma

şartları, işin sağladığı fayda, iş arkadaşları, kişinin sahip olduğu değerler ve çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileridir. Locke'dan sonra birçok araştırmacı iş tatminini oluşturan faktörlerle ilgili araştırmalar yapmış ve iş tatmininin farklı boyutlarını ortaya koymuştur. Örneğin işin ilginç ve zevkli olması, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılması, işin monotonluğu, iş çevresi ile ilgili değişkenlerden bazılarıdır (Güney ve diğ., 1996). Algılanan iş stresi de, iş tatmini etkileyen faktör olarak görülmüştür (Norbeck, 1985; Baş ve Ardıç, 2001; Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

İş tatmininin üç önemli ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Birincisi, iş tatmini, iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir (Locke, 1976). Bu nedenle net bir iş tatmini tanımı oluşturulamaması doğaldır. İkincisi, iş tatmininin derecesi, genellikle çıktılarının, beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır (Vroom, 1964). Diğer bir ifade ile iş tatmini çevresel şartlara son derece duyarlıdır ve belirli bir durumda tatmin kaynağı olan bir öge ya da uygulama, şartlar ve buna bağlı olarak beklentiler değiştiğinde bu özelliğini yitirebilir. Dolayısıyla, farklı kültür ve örgütlerde yapılan araştırmaların birbiri ile çelişkili sonuçlar vermesi şaşırıcı değildir. Ayrıca beklentiler çevresel şartlara bağlı olarak değiştiğinden, belli bir kültür ya da meslek grubunda son derece geçerli ve güvenilir sonuçlar veren bir ölçme aracının şartlar değiştiğinde yanıltıcı sonuçlar vermesi mümkündür. Üçüncüsü, iş tatmini çok sayıda iş ile ilgili tutumu temsil eder (Smith ve diğ., 1969). Diğer bir ifade ile kişiler, işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutumlara sahipken, diğerlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olabilirler. Dolayısıyla, genel iş tatmin ölçütleri bu farklılıkları ölçmede yetersiz kalacağından, çok boyutlu bir iş tatmin profilinin belirlenmesinin daha yararlı ve kullanılabilir bilgiler sağlayacağı söylenebilir (Baş, 2002).

Kişilerin iş tatminine etki eden işe yönelik faktörlerden en çok incelenenler örgütsel adalet, örgütsel destek, nezaret (gözetim), ücret, çalışma koşulları, meslek, işin genel görünümü ve zorluk derecesi, işin içeriği, alternatif iş imkanları, sosyal destek, iş arkadaşları ile ilişkiler, iş/aile çatışması olarak ifade edilebilir. Bazı durumlarda işin işgörene sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı işgörenin kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığından bu durum çoğu kez bir tatminsizlik nedeni olmaktadır. Yine, bazı işgörenler açısından işin ilginç olması, heyecan verici olması, bireye yeni şeyler öğrenme fırsatı tanınması

ve sorumluluk duygusu kazandırması da önemli tatmin faktörleridir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001; Baştemur,2006). İşte uzmanlaşma arttıkça tekdüzeliğin artacağı, bunun da can sıkıntısı ve tatminsizliğe neden olacağını gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Öte yandan bazı çalışanlar yüksek düzeyde basitleştirilmiş işleri tek düze bulmayabilirler fakat bazıları içinse kısa devirli ve çok tekrarlı işler can sıkıcı olmak yerine motive edici olabilir. Bu yüzden işin tekdüzeliği ya da can sıkıcı olması çalışanların algılamasına ve gösterdikleri duygusal tepkilere bağlı olarak değişen özelliklerdir (Tietjen ve Myers, 1998; Baştemur,2006).

Uyum ve iş tatmini

Bu araştırma kapsamında uyum bileşenlerinin olumlu sonuçlarından biri olarak iş tatmini göz önüne alınmıştır. Uyum bileşenlerinin çeşitli durumlar arasındaki (değerler için kişi-grup ve kişi-örgüt, iş karakteristikleri için mevcut-ideal durum, kişilik özellikleri için kişi-grup ve kişi-yönetici) farklılıkların iş tatmininin oluşmasında etkili olduğu düşünüldüğünden iş tatmini teorilerinden farklılık teorisini açıklamak yararlı görülmüştür.

Fark (lılık) teorisi çalışanın işinden gerçekten elde ettiği ve elde etmeyi umdukları arasındaki farkı karşılaştırır. İş tatmini gerçek (elde edilmiş) ile beklenen arasındaki fark aracılığıyla belirtilir. Diğer bir deyişle eğer düşünülen beklenen çıktıdan düşükse bu durum doyumsuzlukla sonuçlanacaktır. Diğer yandan; eğer bu ikisi arasında fark yoksa ya da gerçek çıktı (sonuç) beklenenden daha fazla ise bu durum da doyumla sonuçlanacaktır (Sentovich, 2004). Locke ve Bryan (1976) “farklılık” fikrini benimseyerek iş tatminini gerçekten elde edilen ve elde edilmek istenen şeyler arasındaki algılanan farkla tanımlamışlardır (Kongchan, 1985). Bunun yanı sıra Locke (1976) iş tatmininin nedenleri üzerine yaptığı araştırmasında iş ortamı uyumunun tutumlarla ilişkisine dikkat çekmiştir. Locke’e göre çalışanlar fiziksel çevre unsurlarını önemserler ve bireyin iyi çalışma koşullarını tercih etmesinin altında yatan nedenler; fiziksel ihtiyaçlarına dayanan fiziksel konfor isteği ve çalışma amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak koşulları talebidir. Locke’nun çalışması bireyin iş ortamı tercihleri ile kurumdaki mevcut iş ortamı arasındaki uyumun tutumlar üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir (Westerman, 1997; Coşkun, 2007).

Bireyler arası ilişkileri etkileyen tüm unsurlar (örneğin değerler uyumu, kişilik özellikleri uyumu ve ilişkisel demografi) iş tatminiyle ilişkili faktörlerin çoğu üzerinde etkiye sahiptir (Gülner, 2007).

Örgütsel değerlerden uzak değerlere sahip olan bireyler eylemleri yönetmede ve durumları yorumlamada farklı standartlara sahip olacaklardır (Rokeach, 1968) bu nedenle diğer örgüt üyeleri ile iletişim ve işbirliğini daha zor gerçekleştireceklerdir (Chatman ve Barsade, 1995; Erdoğan ve diğ., 2004). Grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri iş tatminini yönlendirmektedir (Metzler, 2005). İletişim ve işbirliğinde karşılaşılan zorluklar düşük düzeyde iş tatmini ile ilişkilidir (Locke, 1976; Erdoğan ve diğ., 2004).

Bireylerin benzer değerlere sahip kişiler ile etkileşimde bulunmayı tercih etmeleri (Byrne, 1969) nedeniyle çalışma grubundaki iş arkadaşları ve bağlı oldukları ilk yöneticileri ile olan uyumları söz konusu birey için belirgin ve etkileyciliği yüksek bir uyum olabilecektir (Metzler, 2005). Yapılan birçok araştırmada, işyerindeki arkadaşlık ortamının iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Kişinin içinde bulunduğu çalışma grubu yardım, destek, rahatlık sağlamak ve çalışanı yönlendirmektedir (Erdil ve diğ., 2004). Bu durumda kişinin işinden daha çok tatmin olması beklenebilir. İletişimin iş tatmini üzerindeki etkisini gösterecek bir örnek olarak Albertson (1999) tarafından yapılan araştırmadan söz edilebilir. Araştırmacı liderle iletişimin iş tatminini etkilediği saptanmıştır (Gülner, 2007). Kişilik özellikleri uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisini gösteren bir örnek ise Verquer ve diğ. (2003) çalışmasıdır. Araştırmacılar 15 kişi-örgüt uyumu çalışmasını içeren meta analizde kişilik uyumunun çalışan tatmini ile önemli derecede ilgili olduğunu bulmuşlardır (Westerman ve Cyr, 2004).

Kristof-Brown'un (2005) meta analiz çalışmasında kişi-örgüt uyumunun iş tatmini ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Verquer ve diğ. (2003) gerçekleştirdikleri meta analizde çoğu kişi-örgüt uyumu araştırmasının iş tatminindeki değişimi açıkladığını, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasında orta derecede anlamlı ilişkileri göstermişlerdir (Hoffman ve Woehr, 2006; Resic ve diğ., 2007). Kristof-Brown'un (2005) gerçekleştirdiği meta-analiz sonucuna göre kişi-grup uyumu iş tatmini ile orta düzeyde etki ortaya çıkarmıştır. Kişi-yönetici uyumu; iş tatmini ile örgütsel bağlılıktan daha güçlü bir ilişkiye sahiptir.

Meta analiz çalışmaları dışında pekçok araştırmacı, kişi-örgüt uyumu ölçümlmelerini kullanarak uyum ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler elde etmişlerdir. (Cable ve DeRue, 2002; Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Saks ve Asforth, 2002; Bretz ve Judge, 1994; Kennedy, 2005). Adkins ve Caldwell (2004) kişi-grup uyumu ve kişi-örgüt uyumunu iş tatmini ile yüksek düzeyde ilişkili bulmuşlardır (Kristof-Brown ve diğ., 2005). Cable ve Judge (1996) iş arama sürecindeki adayların ve örgüte yeni katılan bireylerin kişi-örgüt uyumunun iş tatmininin yordayıcıları olduğunu göstermişlerdir. Meglino ve Ravlin (1998), Kaskel (2000) ve McDonald (1993) yaptıkları araştırmalarda kişisel ve örgütsel değerlerin uyumu ile iş tatmini arasında olumlu yönde ilişki saptamışlardır. James (2003) yaptığı araştırmada arzu edilen ve gerçek kurumsal sosyal değerler arasındaki uyumun iş tatminini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanı sıra, önceki çalışmalarla tutarlı olarak çalışma değerleri uyumunun iş tatmini (Chatman, 1991; O'Reilly ve diğ., 1991; Furnham ve Schaeffer, 1984; Boxx ve diğ., 1991) ve motivasyon (Posner, 1992) ile olumlu yönde ilişkisi gösterilmiştir (Kraimer, 1997, Siegall ve McDonal, 2004, Westerman ve Cyr, 2004). Fraga-Doran (1996) yaptığı araştırmada kişi-örgüt kültür uyumunun içsel çalışma motivasyonu ile ilişkisini incelemiştir. OCP ölçeğinden yararlanarak bireysel ve örgütsel değerleri belirlemiş, içsel çalışma motivasyonu ile kişi-örgüt kültürü uyumu arasında olumlu yönde ilişki saptamıştır. Amos ve Weathington (2008) 7 boyutta değer uyumunu ve iş tatminiarasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Sonuçlar bireylerce algılanan kişi-örgütsel değerler uyumunun işten tatmin ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş özellikleri ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur (Elgün 2007). Bireyin iş tercihleri ve çalışma ortamının karakteristikleri arasında uyum ne kadar çok olursa bireyin çalışma tatmini (Holland, 1973; Rounds ve diğ.,1987), morali ve işe bağlılığı artacaktır (Barrick ve diğ., 2003; McCloy ve diğ., 1994; Gilbert ve diğ., 2008). Jencks ve diğ. (1988) bireyin iş tatminini iş karakteristiklerine dayandırmıştır (Thacker, 1995). İş karakteristikleri, çevrenin belirleyici unsurları olup, işin duygusal deneyimlenmesini etkiler (Saavedra ve Kwun, 2000).

İş karakteristikleri için uyum durumunun ortaya çıkmasında bireysel farklılıkların önemi kişisel özelliklere bağlı olarak da ortaya çıkmaktadır. İş karakteristikleri alguları ve karakter arasındaki ilişkileri gösteren araştırmaların çoğu benlik kavramı

(self-concept) değişkenlerini içermektedir (Ehrhart,2001). Judge ve diğ. (2000) öz-saygınlık, genel öz-yeterlik, kontrol alanı ve duygusal dengesizlik değişkenlerinden oluşan bireylerin benlik değerlendirmelerini, iş teşhis anketindeki (Hackman ve Oldham, 1980) maddelerin toplamı ile temsil edilen tek bir iş karakteristiği puanı ile olumlu yönde ilişkili bulmuştur. İş karakteristikleri algıları benlik değerlendirmeleri ile iş tatmini arasında ara değişken rolünü üstlenmiştir (Ehrhart,2001). Bu bulgu, iş karakteristikleri uyumunun, her birey için farklı olacağı, kişisel farklılıklara göre değişeceği, bu nedenle uyum olmazsa iş karakteristikleri ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişkinin var olmayacağını göstermektedir.

Kristof-Brown'un (2005) gerçekteşirdiği meta-analiz sonucuna göre kişi-iş uyumu literatüründe en güçlü ilişki iş tatmini ile ortaya çıkmıştır. Saks ve Asforth (1997) işe yeni alınan kişilerin algıladıkları genel iş uyumunu değerlendirmişler ve kişi-iş uyumunun genel iş tatmini ile olumlu yönde ilişkisi olduğunu bulmuşlardır (Chuang, 2001). Maurer (2006) yaptığı araştırmada iş tatmininin en çok kişi-iş uyumu ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Cable ve Judge (1996) iş arama sürecindeki adayların ve örgüte yeni katılan bireylerin kişi-iş uyumunun (talepler-yetenek uyumu olarak kavramlaştırılmış) iş tatmininin yordayıcıları olduğunu bulmuşlardır.

Loher ve diğ. (1985) yaptığı meta analizde Hackman ve Oldham'ın (1976) temel iş karakteristikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkinin gücünü, bireyin gelişme ihtiyacının bu ilişkide şartlı değişken olup olmadığını incelemiştir. Araştırmacılar, gelişme ihtiyacının iş karakteristikleri ve iş tatmini arasında şartlı değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Ercikti, 2008). İş karakteristiklerinin olumlu sonuçlar ile her zaman doğrusal bir ilişkiye sahip olmadığı, kişi için gelişme ihtiyacı gücüne göre uygun olan düzeyde iş karakteristiklerinin olumlu etki sağladığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile o kişi için iş karakteristiklerinin arzu edilen ve sağlanan düzeyleri arasında uyumun ortaya çıkması ile iş tatmini saptanmıştır. Loher ve diğ. bu araştırmada gelişme ihtiyacı yüksek düzeyde olan bireyler için iş kompleksliği ve iş tatmini arasında daha güçlü olumlu ilişki saptamıştır (Ehrhart, 2001).

İlişkişel demografi açısından benzerliklerin iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerini destekleyecek bir kanıt ise Tvery ve diğ. (2007) araştırmasında ortaya çıkmıştır. Çalışma arkadaşlarından tatminin işe adanmışlık (engagement) üzerindeki etkisinde yaş benzerliği şartlı değişkenini etkisi göstermiştir (Simon ve diğ,2010).

Türk örnekleminde gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında, Yahyagil (2005) genel iş tatmini ve kişi-örgüt (değer) uyumunun olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Karakurum (2005) kişi-örgüt (değer) uyumunun doğrudan ve dolaylı uyum ölçümlerinin iş tatmininin anlamlı yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Aykut (2007) kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu saptamıştır. Sezgin (2006) öğretmenlerin kişisel ve örgütsel değerlerinin uyumunu incelediği çalışmasında iş doyumunu yüksek, kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hisseden öğretmenlerin kişisel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algılarının diğer öğretmenlere göre daha olumlu olduğunu göstermiştir. Maden (2010) yaptığı araştırmada çalışanların iş uyumlarının iş tatmini düzeylerini önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. İplik (2011) değer uyumunun iş motivasyonu ile, Ulutaş (2010) iş tatmini ile ilişkisini göstermiştir.

2.4.2.2. Yöneticiden tatmin

Bu araştırma çerçevesinde incelenen uyum bileşenlerinin olumlu sonuçlarından biri olarak yöneticiden tatmin genel iş tatmininin bir alt unsurudur.

Yöneticiler yapılan işleri kontrol ederler, işgörenleri arasındaki işbirliğinin planlanan şekilde yürümesini sağlarlar. Bir işletmede görev alan işgören, yöneticisi ile öncelikle kontrol ilişkisini yaşar. Yönetici öncelikle işgörenlerinin hatalı davranışlarını görürse uyarıda bulunur, çözümleyemedikleri sorunlarına destek olur. Tüm bu özellikleri nedeniyle işgörenin ilk amiri, işgörenin iş tatminini etkilemektedir (Duman, 2006).

Kişiler, yöneticilerinin onlarla samimi olmalarını, onlarla daha yakından ilgilenmelerini beklemektedirler. Bu nedenle, astların örgütte gözetimden duydukları memnuniyeti yöneticiler tarafından sergilenen lider davranışları ile ilgilidir (Rahim, 1989; Rahim ve Buntzman, 1989; Shim ve diğ., 2002; Yousef, 2000, Loke, 2001; McNee-Smith, 1995; Erkutlu, 2008) ve işgörenlerin iş tatmininde etkili olmaktadır. Yöneticilerin çalışanların şikayetleri ile ilgilenmesi, yöneticinin çalışanlara güven ve saygı duyması, işgörelere adil davranması, işle ilgili bilgi vermekten kaçınmayıp yetkilerini zaman zaman devretmesi, işgörenlerin yöneticilerine karşı tutumunu olumlu kılacak, dolayısıyla işgörenin bu faktör açısından tatminine, bu faktörün olumsuz olması ise, tatminsizliğe yol açacaktır (Duman, 2006).

Uyum ve yöneticiden tatmin

Kristof-Brown'nun (2005) gerçekleştirdiği meta analiz sonuçları kişi-örgüt uyumu ile yöneticiden tatmin arasında orta düzeyde ilişkiyi göstermiştir. Yöneticiden tatmin kişi-grup uyumu ile de anlamlı ilişkiye sahiptir; kişi-yönetici uyumu ile en güçlü ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Kişi-iş uyumu literatüründe ise yöneticiden tatmin ile orta derecede bir ilişki görülmüştür (Kristof-Brown vd, 2005).

Yönetici ile değerler ve kişilik özellikleri uyumunun ve ilişkisel demografinin iletişimi geliştirici etkisi nedeniyle yöneticisi ile uyum sağlayan işgörenin yöneticisinden tatmin duyması beklenen bir sonuçtur.

Değerler uyumunun yöneticiden tatmini etkilediğini gösteren araştırmacılardan Meglino ve diğ. (1991) kişi-yönetici uyumunu inceledikleri çalışmada katılımcıların kendi değerleri ile katılımcılar tarafından değerlendirilen lider değerleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, kişinin değerleri ve liderin değerleri arasındaki uyumun liderden tatmin ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir (Greene-Shotridge, 2008; Erkutlu ,2008). Towberman (1987) ise yaptığı çalışmada liderin sergilediği ve astın tercih ettiği liderlik tarzı benzerliği arasındaki ilişkiyi incelemiş, bu benzerlik ne kadar artarsa astın tatmininin artacağını göstermiştir. Bu konuda çalışan diğer bir araştırmacı Sikula (1973) tarafından yapılan çalışmada, kendilerinininkine benzer bir değer profiline sahip yöneticilerle çalışan bireylerin farklı değerlere sahip bir yöneticiyle çalışanlara oranla, yöneticinin insan ilişkileri ve liderlik yeteneğinden daha memnun oldukları saptanmıştır. Başka bir çalışmada (Senger, 1971), değer benzerliğinin liderlik stili ile yakından ilişkili olduğu saptanmıştır. Astları ile benzer değer yönelimlerine sahip yöneticiler daha düşünceli, sıcak ve güvenilir olarak algılanmaktadır. Bu araştırma bulguları kişinin ilişki kurduğu ile değer benzerliğinin söz konusu kişiden memnuniyeti etkilediğini göstermektedir. Çalışma ortamında grup ile paylaşılan değerlerin de yöneticiden tatmini etkileyebileceği ifade edilebilir.

Kişilik özellikleri uyumunun yöneticiden tatmin ile ilişkisini inceleyen Ahmad (2008) tarafından yapılan çalışmada yönetici ve astların kişilik özellikleri benzerliği ile yöneticiden tatmin arasında beklendiği şekilde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

İlişkisel demografinin yöneticiden tatmin üzerindeki etkisini gösterecek bir kanıt olarak Fagenson-Eland ve diğ. (2005) çalışmasından söz edilebilir. Araştırmacılar

mentor ve takipçisi arasındaki demografik farklılıkların gelişimsel destek ve iletişim sıklığı algıları arasındaki uyumuna etkilerini incelemiştir. Mentor ve takipçisinin gelişimsel mentorlük ve iletişim sıklığı algıları arasında anlamlı bir uyum saptamışlardır. Örgütsel kıdem ve yaş açısından mentor ve takipçisi arasındaki farklılıkların algılar arasındaki uyumu azalttığı görülmüştür.

2.4.2.3 Çalışma arkadaşlarından tatmin

Bu araştırma çerçevesinde incelenen bağımlı değişkenlerden biri olan çalışma arkadaşlarından tatmin genel iş tatmininin bir alt unsurudur.

Klasik bir iş ortamı dikkate alındığında, işgörenin çalıştığı işyerinde yönetici ve üstlerden daha çok sayıda iş arkadaşlarına sahip olacağı ve iletişimde bulunacağı aşikârdır. Dolayısıyla işgörenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkide bulunma sıklığının, kendinden daha üst kademedeki kimselerle olan ilişkinin yoğunluğundan fazla olması beklenebilir. Bu tür bir örgüt ortamında iş arkadaşlarının işgörene işinde yardımcı olması, onunla olumlu yönde ilişki kurması ve onu ihtiyacı olduğu zamanlarda koruması işgörenin bulunduğu ortamdan zevk almasına ve işinden tatmin olmasına yol açacaktır (Sığırı, ve Basım,2006). Grup birliği ve dayanışması yüksek olan, çalışma arkadaşları arasında uyumlu ilişkiler bulunan çalışma gruplarında çalışanların iş doyumunu artmaktadır (Kesici, 2006).

Çalışma arkadaşlarından memnuniyet ise kişinin, çalışma arkadaşlarının niteliklerinin onun ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşıladığına yönelik algısıdır (Smith ve diğ., 1969; Inman, 2001). Diğer bir tanımlama “kişinin çalışma arkadaşlarına karşı bilişsel değerlendirmeleri ve duygusal yanıtları” olarak ifade edilebilir (Smith ve diğ, 1969; Simon ve diğ, 2010). Çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler iş tatmininin artmasıyla sonuçlanmaktadır (Sousa-Poza, 2000; Gülnar, 2007; (Argyle, 1989, Blunt ve Spring, 1991; Inman, 2001). Scofield (1998) çalışma arkadaşlarının davranışlarından memnuniyetin genel iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermiştir (Schoon, 2008). Graen ve Hulin (1968), Waters ve Roach (1971) ve Scarpello ve Gumpbell (1983) genel iş tatmini ile çalışma arkadaşlarından tatmin arasında anlamlı ilişki saptamışlardır (Inman, 2001).

Değerler davranış modelleri ile bağlantılı olduğundan bireyler, değerleri paylaştıkları kişilerin davranışlarını daha iyi yordarlar (Kluckhohn, 1951). Benzer şekilde, uyumlu değerlere sahip olan bireyler iş yerinde hangi davranışların önemli olduğu hakkında

daha çok fikir birliğine sahip olacaklardır (Schein, 1985) Birlikte çalışma ile ilgili belirsizlik ve gerilme azalacaktır (Adkins vd. ,1996).

Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, iş arkadaşlarıyla uyumlu bir birliktelik sosyalleşme için gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostluk ve destekleyici iş arkadaşları bulan işgörenlerin iş tatmini de artmaktadır. Özellikle grup çalışması gerektiren işlerde birlikte çalışılan iş arkadaşlarının uyumu, anlaşma ve dayanışması büyük önem taşımaktadır.

Birçok insan sevebileceği ve saygı duyabileceği işgörenlerle çalışmak isterler. Çalıştığı ortamdaki başka işgörenlerle iyi geçinen, grup birlikteliğini sağlayan ve grup desteğini alan bir işgören daha fazla iş tatmini sağlayacağı için kendini çalıştığı yere de daha fazla ait hissedecektir (Gür, 2006).

Çalışma arkadaşlarından memnuniyetsizlik artan çatışma, düşük performans, işe devamsızlık işten ayrılma ile sonuçlanır. (Erera, 1991; Inman, 2001).Çalışma arkadaşlarından tatmin, nedeni olmayan devamsızlık (Vroom, 1964, Blau, 1985) ve devamsızlık sıklığı (Vroom, 1964, Keller, 1983) ile ilgilidir. Olumsuz yönlü ilişki çalışma arkadaşlarından tatmin ile işgören devri arasında bulunmuştur (Farris, 1971; Porter ve Steers, 1973, Koch ve Steers, 1978, Zedeck ve diğ, 1983; Inman, 2001).

Çalışma arkadaşlarından tatmini spesifik olarak inceleyen araştırma sayısı görece azdır. PSYCINFO araştırmasında çalışma arkadaşlarından tatminin başlıkta geçtiği yalnızca 13 makale yer almaktadır.

Uyum ve çalışma arkadaşlarından tatmin

Takım üyeleri benzer değer, amaç ve kişiliğe sahip olduğu zaman etkileşimde bulunmayı tercih etme (Byrne, 1969), birbirlerini sevme (Glaman ve diğ, 1996) ve birbirlerine karşı daha olumlu tutum geliştirme eğiliminde olurlar (Shin, 2005). Çalışma grubundaki iş arkadaşları olan uyumları söz konusu bireyler için belirgin ve etkileyiciliği yüksek bir uyum olabilecektir (Metzler ,2005). Değer, amaç ve kişilik benzerliği açısından kişi-grup uyumu takım işbirliğini kolaylaştırmaktadır (Werbel ve Johnson, 2001; Shin, 2005). Takım üyeleri, eğer onları birbirlerine yaklaştıran bağlar daha güçlü ise işbirlikçi davranış göstermeye daha çok istekli olacaktır (Mullen ve Cooper, 1994; Molleman ve Slomp, 2006). Böylece çalışma arkadaşlarından duyulan memnuniyet artacaktır. Değer farklarının oluşturduğu ilişki çatışması kişilerarası ilişkilerle ilgili uyuşmazlıklara işaret etmektedir ve çalışma

arkadaşlarından memnuniyet üzerinde olumsuz etkiye sahip olacaktır (Hobman ve Bordia, 2006).

Kişilik özellikleri bireylerin değerlerini şekillendirdiği için (Judge ve Cable, 1997) bireyin iş tatmininin öncüllerini etkilemektedir (Simon ve diğ.,2010). Bireyin ve çalışma arkadaşlarının kişilik özelliklerinin, kişinin çalışma arkadaşlarından tatmin düzeyini etkilemesi beklenir (Inman, 2001). Kişi ve çalışma grubu üyeleri arasındaki kişilik özellikleri uyumu bu nedenle çalışma arkadaşlarından tatmin üzerinde önemli bir belirleyicidir.

İş tatmininin mizaçsal öncülleri bir çalışma grubunda daha homojen hale gelir. Çekilme-Seçilme-Ayrılma (ASA) modelinin ileri bir önermesi Schneider'ın Denge Teorisi'dir (1987). Teori, kişilerin tutumsal tutarlılık ve dengeyi sağlamak adına çalışma arkadaşları ile ilişkilerini düzenlemek için çaba göstereceklerini varsaymaktadır (Whitman ve diğ., 2010)

Kristof-Brown'nun (2005) gerçekleştirdiği meta analizde kişi-örgüt uyumu ile grup üyelerinden tatmin arasındaki ilişkiyi orta düzeyde bulmuştur. Meta-analiz sonuçlarına göre çalışma grubu üyelerinden tatmin kişi-grup uyumu ile en güçlü ilişkiyi göstermiştir (Kristof-Brown vd, 2005). Kişi-iş uyumu literatüründe ise çalışma grubu üyelerinden tatmin ile orta derecede bir ilişki görülmüştür. Verquer (2002) objektif kişi-grup ve kişi-örgüt uyumunun çalışma grubu üyelerinden memnuniyet üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Maurer (2006) yaptığı araştırmada, çalışma arkadaşlarından memnuniyetin en çok kişi-grup uyumu ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Spesifik olarak kişilik özellikleri uyumunun çalışma arkadaşlarından tatmin üzerindeki etkisini inceleyen araştırmacılardan Strauss ve diğ.. (2001) algılanan kişilik benzerliğinin, kişilerin arkadaşları için yaptıkları performans değerlendirmeleri ile olumlu yönde ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir (Schoon, 2008). Liao ve diğ. (2004) restoran çalışanlarının kişiliklerindeki farklılıkların çalışma arkadaşlarından tatmin ile ilişkisini incelemişlerdir. Deneyime açık olma özelliği açısından farklılık çalışma arkadaşlarından tatmin ile olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur.

İlişkisel demografinin çalışma arkadaşlarından tatmin üzerindeki etkilerini ortaya koyan araştırmalara örnek Lincoln ve Miller (1979) tarafından gerçekleştirilen

çalışma verilebilir. Araştırmacılar cinsiyet ve eğitimin iş ve arkadaşlık bağlarını nasıl etkilediğini incelemişler; demografik açıdan benzerlikler arttıkça iletişimin sıklığının arttığını saptamışlardır. Ayrıca, cinsiyet benzerliği arttıkça arkadaşlık bağlarının sayısı artmakta ve eğitim benzerliği de iş ile ilgili anlaşmazlıkları azaltmaktadır (Sürgevil, 2008).

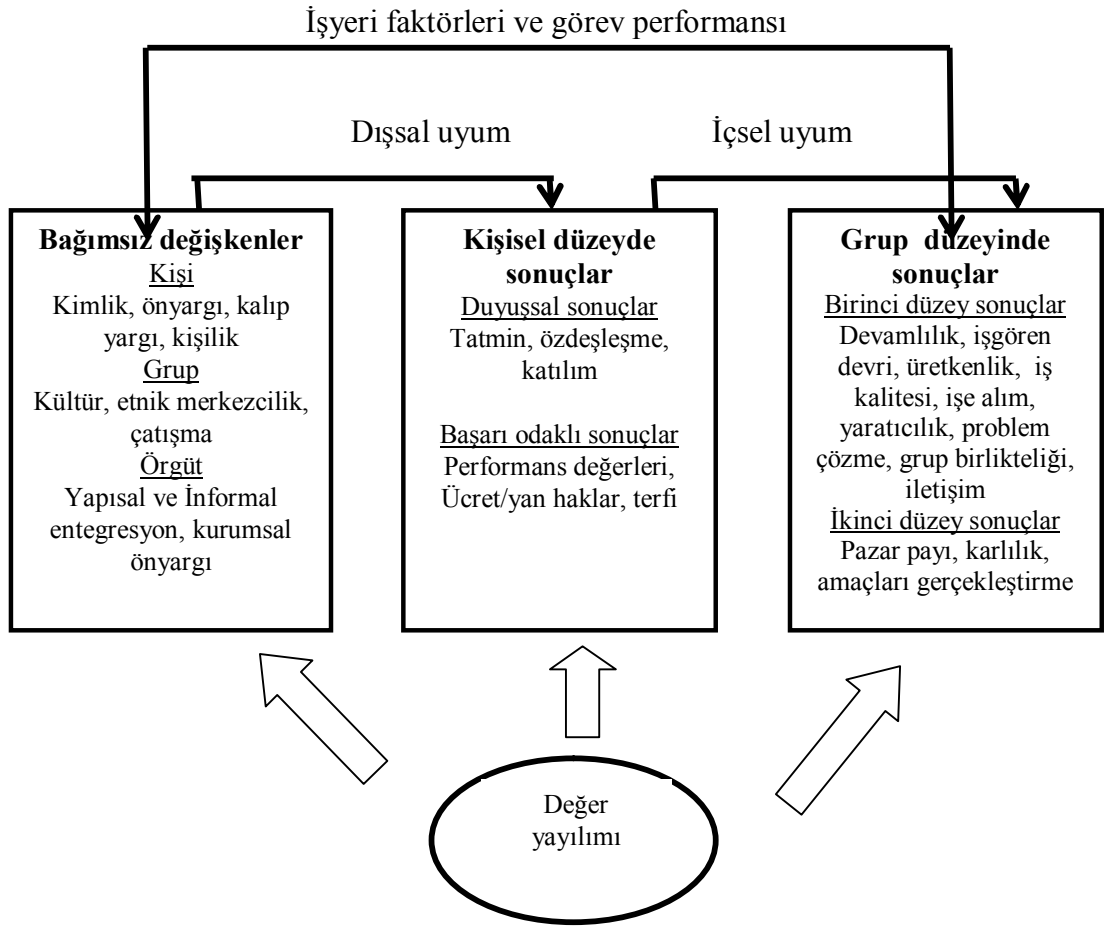
2.5. Grup Performansı

Araştırma modelinde uyum bileşenlerinin olumlu sonuçları arasında incelenen bağımlı değişkenlerden biri grup performansdır. Grup performansının grup etkinliği ile ilişkisi göz önüne alındığında öncelikle grup etkinliğinden söz etmek yararlı olacaktır.

Gil ve diğ. (2005b) yaptıkları araştırmada literatürde gruplarla ilgili araştırmaların temel dört alanından biri olarak grup etkinliğinin tanımı, boyutları ve ölçülmesi kriterlerini vurgulamıştır (Shin, 2005). Literatürde grup etkinliğinin araştırmacılara göre değişen tanımları bulunmaktadır. Temel farklılık etkinlik kriteri olarak seçilen sonuçtur (Erkutlu, 2008). Grup etkinliği grup performansı, grup amaçlarına katılma, grubun büyümesi, krizlerle baş edebilme kapasitesi, astın grup amaçlarına bağlılığı, grup üyelerinin gelişmesi gibi çeşitli boyutlarla tanımlanabilmektedir (Erkutlu, 2008). Grup performansı grup araştırmacıları tarafından dikkat çekilen en önemli grup etkinlik sonuçlarından biridir (Burch ve Anderson, 2004; Kirkman ve diğ, 2001; Neuman ve diğ, 1999; Shin, 2005).

Grup performansı üzerine yapılan ilk araştırmaların çoğu üye tatminine odaklanmış, daha sonra ise görev performansı ilgi odağı haline gelmiştir (Moynihan ve Peterson, 2001). Çalışma grubunun üretkenliği ya da performansı etkinlik, inovasyon ve kalite gibi çeşitli boyutlara bağlı olarak tanımlanabilmektedir (Ancona ve Caldwell, 1992; Riordon ve Shore, 1997). Bu alanda çalışan araştırmacılardan Cohen ve Bailey (1997) grup performansını 3 boyutlu tanımlamışlardır: performans etkinliği, grup üyelerinin tutumları ve davranışsal sonuçlar (Henttonen ve diğ, 2010). Bir diğer araştırmacı olan Hackman (1987) grup üretkenliğinin üç kategorisinden birinin “performans” olduğunu belirtmiştir. Diğer kategoriler ise grup üyelerinin ihtiyaçlarını tatmin edebilirliği (üye tatmini) ve grubun zamanla bir arada çalışma yeteneğidir (örneğin yaşayabilirliği) (Moynihan ve Peterson, 2001).

Kişilerin grup ile uyumlarının grup performansına etkisi iş gücü çeşitliliğin arttığı günümüz iş dünyasında incelenen önemli bir çalışma konusu haline gelmiştir. Bu konuda çalışan araştırmacılardan Rajagopal (2008) kültür, çatışma ve bireysel değerlerin grup fonksiyonuna etkisini Şekil 2.10'da gösterilen model ile açıklamıştır. Değerlerle ilgili olduğu düşünüldüğünden kişi, grup ve örgüt düzeyindeki bağımsız değişkenler uyumun gerçekleşmesi sonucu kişisel düzeyde ve grup düzeyinde olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Grup üyelerinin kişiliği içsel ve dışsal faktörler ile etkileşim halindedir. Grup üyelerinin performanslarını arttırmaları için dışsal faktörler ile ve grup ilişkilerini geliştirmeleri için içsel faktörler ile eş anlamlı etkinin ortaya çıkması gerekmektedir.



Şekil 2.10: Kültür, çatışma ve değer yayılımı (Rajagopal, 2008).

Grup örgütsel vatandaşlık davranışı ve grup birlikteliği grup performansının öncülleri olarak göz önüne alınabilir (Beal ve diğ, 2003, Mullen ve Copper, 1994; Podsakoff ve diğ, 1997; Shin, 2005)

Örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer grup üyesinin görev performansını doğrudan etkilediği için uyum-performans ilişkisinde önemlidir. Grup düzeyinde artan örgütsel

vatandaşlık davranışı grup performansını etkileyecektir. Çünkü deneyimli çalışanlar, daha az deneyimli çalışanlara işle ilgili problemleri çözmelerinde yardım ederler; böylece bu kişilerin performansı gelişir, bu da yöneticilerin daha çok zaman ve çabayı daha üretken faaliyetlere ayırmasına neden olur (Podsakoff ve diğ., 1997). Grup düzeyinde örgütsel vatandaşlık davranışı grup üyeleri arasında koordinasyonu artırır (Karambayya, 1989); grup çalışmasını üyeler için daha çekici hale getirir, bu da artan örgütsel üretkenliğe neden olur (George ve Bettenhausen, 1990; Shin, 2005) Deneysel kanıtlar örgütsel vatandaşlık davranışı ve grup düzeyinde performans ilişkisini desteklemiştir (Karambayya; 1989; Podsakoff ve Mackenzie; 1994; Shin, 2005).

Grup performansının artmasına yol açacak diğer bir faktör grup üyelerinin artan iş tatminidir. Ostroff (1992) kolektif düzeyde tanımlanan performansın kolektif düzeyde tatmin olan çalışanlarla ilişkilendirilebileceğini ileri sürmüştür. Schneider ve diğ. (2003) kolektif performansta bir artışın grubun kolektif tatmininde karşılık bulacağını ve yükseleceğini kanıtlamıştır (Whitman ve diğ., 2010). Whitman ve diğ. (2010) yaptıkları meta-analitik çalışmada tatmin-performans ilişkisini her iki değişkenin grup düzeyinde incelendiği durum için araştırmışlardır. Sonuçlar, grup düzeyinde iş tatmini ve grup düzeyinde performans arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Bu araştırmada çalışma arkadaşlarından tatmin boyutları göz önüne alındığında grup düzeyinde tatmin, grup düzeyinde performans ile daha güçlü ilişkili bulunmuştur. Mason ve Griffin (2003) grup üyesi iş tatmini ile grup performansı arasında olumlu bir ilişki saptamıştır. Politis (2006) iş tatmininin grup performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Li ve diğ., 2009).

İş karakteristikleri de grup performansını etkilemektedir. Anlamlı işlerle ilgilenen gruplar, üyeleri yüksek düzeyde içsel motivasyon deneyimleyecekleri için daha iyi performans gösterecektir (Batt ve Appelbaum, 1995). Stewart (2006) yaptığı araştırmada kolektif görev anlamlılığının grup performansı ile orta derecede ilişkisini göstermiştir (Spreitzer ve diğ., 1999). Grup performansı ile ilişki kurulabilecek diğer bir iş karakteristiği performans geri bildirimidir. Geri bildirim aracılığıyla grup üyeleri kendi eylemlerini izleyebilirler ve performanslarını geliştirebilirler (Cohen ve diğ., 1996; Spreitzer ve diğ., 1999; Li ve diğ., 2009).

2.5.1 Uyum ve grup performansı

Bazı araştırmalar grup üyeleri arasındaki benzerliğinin etkin grup kararlarının alınmasını olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Klimoski ve Jones, 1995; Yang ve diğ, 2008) Son yirmi yıldır; farklılıkların grup performansını, grup üyelerine farklı bakış açıları ve geniş yetenekler kazandırmak yoluyla artırdığı; ancak aynı zamanda, insanların farklı geçmişlerden gelmelerinin yaratabileceği olumsuz etkiler nedeniyle grupla birlikteliği ve grup performansını azalttığı yönünde bulgulara rastlanmaktadır (Milliken ve Martins, 1996; Christian ve diğ, 2006).

Benzerlik uyumunun (homojenliğin), birlikteliğin olduğu ortamda kişiler arası süreçler aracılığıyla grup üretkenliğini kolaylaştırdığı düşünülür. Diğer alışanlar ile iletişimin etkin olmasını mümkün kılan benzerlik uyumu kişilerarası etkileşimi artırması nedeniyle tüm grup üyelerinin performansı ile ilişkili olacaktır. Çalışma grubu içindeki sosyalleşmenin kolaylaşması, kişinin grubu ile daha çok işbirliği içine girerek grup sinerjisini arttıracaktır. Böylece grup performansı artacaktır. Tamamlayıcılık uyumunun (heterojenliğin) ise görev odaklı davranışlar ve daha büyük bilgi kaynakları aracılığıyla grup üretkenliğini kolaylaştırdığı varsayılır (Moynihan ve Peterson, 2001). Jackson (1991) heterojen grupların yaratıcılık ve karar verme gerektiren görevlerde grup performansını olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır.

Değerler uyumu özelinde ise grup üyeleri, uyumun olumlu olarak etkilediği iletişim nedeniyle bir arada çalışmaktan hoşlandıkları zaman moral ve motivasyon yüksek olacaktır, bu durum yüksek düzeyde üretkenlik ile sonuçlanır (Mullen ve Cooper, 1994; Stanley, 2001). Birim düzeyinde üretkenlik, çalışanların kolektif üretkenliğinin bir fonksiyonu (Payne, 2000) olduğu için normlardan etkilenmeleri olasıdır ve üyelerin etkileşimleri bu performansın ortaya çıkmasında etkilidir (Whitman ve diğ, 2010). Hillier ve diğerlerine (2005) göre çalışanlar arasındaki ilişkinin ve iletişimin niteliğinin bozuk olması çalışanların performansını düşürebilmektedir (Eroğluer, 2011). Enz ve Schwenk (1991) değerler uyumunun doğru bir şekilde birim performansını yordamak için kullanılabileceğini saptamıştır (Warren, 1996). Hobman ve Bordia (2006) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; değer farklılıkları ile görev atışması olumlu bir ilişki göstermektedir. Görev atışması, işle ilgili süreçler ve amaçlarla ilgili algılanan uyumsuzlıklara işaret etmektedir (Amason ve Schweiger, 1994). Görev atışmasının ortaya çıkması grup

performansını olumsuz etkileyebilecektir. Chou ve diğ. (2008) yaptıkları araştırmada takım üyelerinin paylaştıkları iş değerlerinin takım üye performansı ile olumlu yönde ilişkisi olduğunu göstermişlerdir.

Pekçok araştırmacı, önceki çalışmalarla tutarlı olarak çalışma değerleri uyumunun iş performansı (Kristof-Brown ve Stevens, 2001; Meglino ve diğ, 1989; Saks ve Ashforth, 1997; Bretz ve Judge, 1994, Chatman, 1991; O'Reilly ve diğ, 1991) ile olumlu yönde ilişkisini ortaya çıkarmışlardır (Kraimer, 1997; Siegall ve McDonal, 2004, Westerman ve Cyr, 2004, Erdoğan ve diğ,2004). Kristof-Brown'un (2005) gerçekleştirdiği meta-analiz sonucuna göre ise kişi-örgüt uyumu genel performans ve görev performansı ile düşük düzeyde ilişkilidir. Kişi-grup uyumu genel performans ile orta düzeyde ilişkilidir. Kişi-yönetici uyumunun genel performans ile ilişkisi görece düşüktür. Meta-analiz sonucuna göre kişi-örgüt uyumu ve kişi-grup uyumu bağlamsal performans üzerinde en güçlü etkiye sahip bulunmuştur. Hoffman ve Woehr (2006) yaptıkları çalışmada Verquer, Beehr ve Wagner'in kişi-örgüt uyumu literatürünün kantitatif incelemesine dayanan meta analizi genişleterek kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi orta derecede saptamışlardır. Genel performans görev performansı ve bağlamsal performansın toplamı olduğu için tüm uyum türleri ile ilişkilidir (Kristof-Brown vd, 2005). Ancak, tartışmalı sonuçlar görev performansı ve kişi-örgüt uyumu ilişkisi için güçlü bir kanıt ortaya koyamamıştır (Cable ve DeRue, 2002).

Daha önce açıklandığı üzere, grup performansı prososyal davranışlar ile ilişkilidir. Grup üyelerinin bir prososyal davranış türü olarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri grup performansının üyelerce daha yüksek değerlendirilmesi nedenlerinden biri olabilmektedir (Fraga-Doran,1996). Algılanan takım düzeyinde kişi-örgüt uyumu, takım düzeyinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu bir ilişkiye sahip olacak, üyeler arasında artan yardımlaşma artan takım performansına yol açacaktır (Shin, 2005). Yapılan çalışmalarda pro-sosyal davranışlar ya da örgütsel vatandaşlık davranışları ile kişi-örgüt uyumu arasında olumlu ve önemli derecede bir ilişki görülmüştür (Cable ve DeRue, 2002). O'Reilly ve Chatman (1986) kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun ekstra rol davranışlarının ortaya çıkmasını etkileyeceğini ifade etmişlerdir (Fraga-Doran, 1996). Bu ilişkiyi oluşturan neden, yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumuna sahip olan bireylerin örgüt üyeliklerine değer yapıları ve paylaşılan özellikler açısından daha fazla yatırım yapmalarıdır

(Bowen ve diğ, 1991). Bu konuda çalışan arařtırmacılarđan Goodman ve Svytantek (1999) işğörenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının ve ideal örgüt kültürü ile gerçek örgüt kültürü algıları arasındaki farkın bağlamsal ve görev performansı üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır. Bu performans türlerinde görölecek artış bu nedenle grup performansında bir artışı beraberinde getirecektir. Posner ve diğ. (1985) yöneticiler ve örgütler arasındaki uyumun bireylerin başarı hislerinde, uzun saatler çalışmayı arzu etmelerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir (Fraga-Doran,1996). Ayrıca, paylaşılan değerler yöneticinin grup performansını değerlendirmesi ile olumlu yönde ilişkilidir (Adkins ve diğ, 1996; Moynihan ve Peterson, 2001).Yapılan bir araştırmada yöneticilerden astlarının performanslarını değerlendirmeleri istenmiş, algılanan değerler benzer olduğunda daha yüksek puanların verildiği görölmüşür (Wexley ve diğ, 1980).

Kişilik özellikleri benzerliği de algısal paylaşılan bakış açısı ve artan iletişime (Engle ve Lord, 1997), azalan rol çatışması ve belirsizliğe (Tsui ve O'Reilly, 1989; Turban ve Jones, 1988) yol açar, bu da kişilerarası daha iyi ilişkiler, işbirliği ve yüksek performans ile sonuçlanır (Antonioni ve Park, 2001; Shin, 2005). Grup üyeleri bir arada çalışmaktan hoşlandıkları zaman moral ve motivasyon yüksek olacaktır, böylece yüksek düzeyde üretkenlik ortaya çıkacaktır (Mullen ve Cooper, 1994; Stanley, 2001). Kişilik benzerliğinin yol açacağı etkileşim, gruba yeni katılan bireyin diğer grup üyeleri ile kuracağı iletişim için kullanacağı yeteneğe bağlı olarak diğer grup üyelerinin performansını etkilediğinden dolayı önemlidir. Bu nedenle grup performansının artması beklenecektir (Werbil ve Janson, 2001)

Benzerlik uyumu ile ilgili çalışan arařtırmacılarđan Strauss vd. (2001) algılanan kişilik benzerliğinin yönetici performans değerlendirmeleri ile olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır (Schoon,2008). Steples ve Zhao (2006) heterojen takımlar arasında yaptıkları araştırmada sanal ortamda çalışan heterojen takımların performansının birbirleri ile yüz yüze etkileşimde bulunan heterojen takımların performansından daha çok olduğu görölmüşür (Ahmad, 2008).

Spesifik açıdan beş büyük kişilik özelliği etkilerini incelediğimizde meta analitik sonuçlar uyumluluk, duygusal denge ve sorumluluk/öz disiplin özelliklerinin takım performansı ile olumlu ilişkilere sahip olduğunu göstermiştir (Mount ve diğ, 1998; Kristof-Brown ve diğ, 2005). Bu konuda çalışan arařtırmacılarđan Bell (2007) meta analitik teknikleri kullanarak saha araştırmalarında grupta ortalama düzeyde

özdisiplin ve deneyime açıklık özelliğinin grup performansının güçlü yordayıcıları olduğunu saptamıştır.

Uyumluluk kişilik özelliğindeki değişkenlik ile oluşturulan takım kompozisyonunun takım performansı ile olumsuz yönde ilişkisi beklenebilir (Peeters ve diğ, 2006). Düşük düzeyde uyumluluk özelliğine sahip bireyler, gruptaki sosyal uyarlamadan daha çok kendi performanslarına odaklanır (Moynihan ve Peterson, 2001). Özdisiplin özelliği yüksek bireyler görev detaylarına daha yakından odaklanırlar, sorumluluk duyguları ve çabaları yüksek düzeydedir. Özdisiplin özelliği düşük olan bireyler bu konulara daha az öncelik verirler. Bu da çatışmaya yol açar (Moynihan ve Peterson, 2001) Deneysel araştırmalar yüksek takım performansının, takım üyeleri arasında özdisiplin özelliğindeki değişkenliğin düşük düzeyde olması durumunda oluşacağını göstermiştir (Kichuk, 1999). Dolayısıyla özdisiplindeki değişkenliğin takım performansı ile olumsuz ilişkisini söylemek yanlış olmayacaktır (Peeters ve diğ, 2006). Barrick ve diğ. (1998) ile Van Vianen ve De Dreu (2001) yaptıkları araştırmalarda takım üyeleri sorumluluk/öz disiplin özelliği açısından farklı oldukları zaman performansın olumsuz etkilendiğini saptamışlardır (Moynihan ve Peterson, 2001). Bond ve Shin (1997) grup içinde özdisiplin özelliğindeki değişime bağlı olarak bireyler arasındaki uyumsuzluğun grupta bilgi paylaşma isteği ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu da üyeler arasında etkileşim ve serbestliği azaltır (Moynihan ve Peterson, 2001). Araştırmalar tek bir ya da yalnızca birkaç duygusal dengesiz/nevrotik takım üyesinin bulunması durumunda takım etkinliği üzerinde olumsuz etkileri (işbirliği ve grupla birlikteliği bozacak) göstermiştir (Barrick ve diğ, 1998; Mohammed ve Angel, 2003; Neuman, 1999). Mohammad ve Angell (2003) de olumsuz yönlü ilişkiyi göstermiştir (Peeters ve diğ, 2006).

Amaçlar uyumunun performans üzerindeki etkisini kanıtlayacak bir örnek Witt (1998) tarafından yapılan çalışmadır. Araştırmacı, çalışanların yöneticilerinden farklı önceliklere sahip oldukları zaman performanslarının bundan etkileneceğini saptamıştır (Greene- Shotridge, 2008).

Bireyin iş tercihleri ve çalışma ortamının karakteristikleri arasında uyum ne kadar çok olursa bireyin üretkenliği artacaktır (Barrick ve diğ, 2003; McCloy ve diğ, 1994; Gilbert ve diğ, 2008). Bu nedenle grup performansını etkileyecek bir diğer uyum türü de kişi-iş uyumudur. Kristof-Brown'un (2005) gerçekleştirdiği meta-analiz sonucuna göre kişi-iş uyumu görev performansı üzerinde en çok etkiye sahiptir.

Kişinin yaptığı iş ile olan uyumu sonucu kendisi ile ilgili öz-yeterlilik algısı gelişecektir. İşini bu uyum sonucu daha iyi yapıyor olması da iş yetkinliğinin meydana gelmesini sağlayacaktır. Fok ve diğ. (2000) yaptıkları araştırmada gelişme ihtiyacı yüksek olan bireylerin zenginleştirilmiş işlere daha olumlu olarak tepki verdiklerini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerini ortaya koymuştur (Love ve diğ, 2007). Diğer bir ifade ile, gelişme ihtiyacı gücüne bağlı olarak birey için ortaya çıkacak iş karakteristikleri uyumu sağlandığında, birey örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecektir. Böylece grup performansında bir artış ortaya çıkacaktır. Çeşitli araştırmalarda görev rutinliği örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur. (Organ ve diğ, 2006; Podsakoff ve diğ, 1996; Ünüvar, 2006). İş karakteristiklerinin bu boyutunda düşük düzeydeki çeşitlilik özelliğinden dolayı uyum gerçekleşmemiştir. Böylece bağlamsal performansta bir artış görülmeyecektir. Anlamlılık özelliği yüksek düzeyde işlerle ilgilenen takımlar ise üyeleri yüksek düzeyde içsel motivasyon deneyimleyecekleri için daha iyi performans gösterecektir (Batt ve Appelbaum, 1995). Stewart yaptığı araştırmada kolektif görev anlamlılığının takım performansı ile orta derecede ilişkisini göstermiştir. Takım özerkliği sorumluluk hissini arttıracığı için etkin takım performansını güçlendirecektir (Hackman ve Oldham, 1975; Spreitzer, ve diğ, 1999). Meta analiz sonuçları takım özerkliği ile performans arasında olumlu yönde ilişki göstermiştir (Stewart, 2006). Geri bildirim aracılığıyla takım üyeleri kendi eylemlerini izleyebilirler ve performanslarını geliştirebilirler (Cohen ve diğ, 1996; Spreitzer ve diğ, 1999; Li ve diğ, 2009). Üyeleri yaptıkları işi istedikleri düzeyde anlamlı bulan, takımda istedikleri düzeyde özerklik sağlanan ve istedikleri ölçüde geri bildirim alan kişilerde oluşan takımlarda birey performansına bağlı olarak grup performansının artacağı beklenebilir.

İlişkisel demografi kavramını açıklarken atıfta bulunulan sosyal kimlik ve benzerlik-çekim yaklaşımı, kişilerin kendilerine benzer kişileri işe aldıklarını ileri sürmektedir. Bu durum, örgütte çeşitli pozisyonlarda bulunan birey türlerinde benzerliğe yol açacaktır. Üyelerinin çoğu benzer demografik karakteristiklerden oluşan çalışma grupları belirli pozisyonlar, çalışma grubu ve örgütte etkin işleyiş için önemli olarak görülen karakteristiklere yönelik kalıp yargılarını sürdüreceklerdir (James ve Khoo, 1991; Riordon ve Shore, 1997). Böylece grup performansı değerlendirme algılarının da buna bağlı olarak benzer olacağı söylenebilir. Sosyal kimlik teorisi uyarınca

grupta görünür boyutlara göre sosyal kimliklerini geliştiren bireyler gruplarını olumlu olarak değerlendirme eğilimi gösterirler. Çünkü bu, öz-saygınlıklarını arttıracaktır. Buna dayanarak gruptaki bireylerin grup performansı algılarının yüksek olacağı öne sürülebilir (Riordon ve Shore, 1997).

Teorilerin ileri sürdüğü benzerliklerin olumlu etkilerinin yanı sıra, fonksiyonel deneyim ve eğitim gibi farklılıkların performansı genellikle olumlu etkilediği görülmektedir. Bu tür farklılıklar yaratıcılığı ve sorun çözme becerisini artırarak performansı olumlu etkileyebilir. Ancak, burada da grup süreçlerinin dikkatli bir şekilde kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu etkilerin çoğu ise; sosyal bütünleşme, iletişim ve çatışma gibi ara değişkenlerle açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, “farklılıklar-süreç-performans” ilişkisi değerlendirildiğinde, şartlı ve ara değişkenlerin etkilerinin neler olduğunun ortaya konması oldukça önemlidir (Mannix ve Neale, 2005). Watson ve diğ. (1993) farklılıkların etkileşim süreci ve performans üzerindeki etkilerini açıkladıkları araştırmalarında, homojen grupların kısa vadede en iyi performansı gösterirken; heterojen grupların 17 haftalık süreçten sonra performans göstermeye başladıklarını saptamışlardır. Araştırmacılar, farklılaşma düzeyi yüksek olan gruplarda zaman faktörünün grup performansını düzenleyici bir etkisi olduğunu vurgulamaktadırlar (Sürgevil, 2008). Tsui ve O’Reilly (1989) 272 üst-ast çifti ile gerçekleştirmiş oldukları alan araştırmasında yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, işletmede çalışma süresi, görev süresi gibi altı demografik değişkenin etkilerini incelemiştir. Üstler ve astlar arasında demografik özellikler açısından farklılıkların artması (ilişkisel demografi) üstler tarafından etkinliğin düşük algılanmasına yol açmıştır.

Çeşitli boyutlardaki farklılıkların/benzerliklerin performans gibi üzerinde doğrudan etkisini ele alan araştırmalar, tek başına anlamlı ve tutarlı sonuçlar vermemiştir. Bu nedenle, farklılıkların performans üzerindeki etkisini belirleyen bazı ara değişkenlerin ve bu ilişkiyi düzenleyen çeşitli düzenleyici mekanizmaların varlığı sorgulanmaya başlanmıştır. İletişim, çatışma, grup birlikteliği gibi değişkenler ara değişken; grup tipi, örgütte/grupta çalışma süresi ve zaman faktörü, örgüt yapısı gibi değişkenler ise düzenleyici (şartlı) değişken rollerinde araştırma modellerinde yerlerini almışlardır.

İlişkisel demografinin grup performansına etkisini inceleyen diğer araştırmacılardan Zenger ve Lawrence (1989) proje takımlarında yer alan üyelerin yaş ve çalışma

sürelerindeki benzerliklerin, teknik iletişim sıklığı ile olumlu ilişkili olduğunu belirtmektedirler (Simon ve diğ., 2010). Henttoren ve diğ. (2010) yaptıkları araştırmada demografik öncüller ve sosyal ağ yapılarının (yoğun, merkezi ya da parçalanmış) takım performansı üzerindeki etkilerini incelemişler, cinsiyet çeşitliliğinin takım performansı ile olumsuz yönde ilişkisi saptanmıştır. Pelled ve diğ. (1999) yaptıkları araştırmada gruptaki demografik çeşitliliğin çatışmayı, çatışmanın da grup performansı etkilediğini göstermiştir. Fonksiyonel eğitim/tecrübe çeşitliliği görev çatışması üzerinde bir etkiye sahip olmakta, ancak farklı türlerde çeşitlilik duyuşsal çatışmaya yol açmaktadır. Kıdem farklılığı duyuşsal çatışma ile olumlu yönde ilişkili bulunmuşlardır. Tsui ve diğ. (2002) demografik benzerlik ve farklılığın yönetici-ast ikili gruplarında (335 dyad) astların temel görev performansı ve ekstra rol davranışı göstermedeki etkisini inceledikleri çalışmada demografik benzerliğin çalışma grubuna çekime yol açtığını, ekstra rol davranışı ile ilgili olduğunu saptamışlardır. İlişkisel normlar ile ilgili olan demografik farklılıkların ekstra rol ve görev performansı ile ilişkisini göstermişlerdir (Sürgevil, 2008). Böylece grup performansının artması beklenir.

Derin düzeyde ve yüzeysel düzeyde farklılıkların etkisini bir arada inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır. Elfenbein ve O'Reilly III (2005) uyumun tamamlayıcılık bakış açısını benzerliğin olumlu etkileri ve farklılığın olumsuz etkileri yaklaşımı ile birleştirdikleri boylamsal araştırmada kültürel ve demografik uyumun, birbirinden bağımsız olarak performans üzerindeki etkisini raporlamışlardır. Derin düzeyde değer uyumu, yüzeysel demografik uyumdan daha etkili bulunmuştur.

2.6 Grup Birlikteliği

Araştırma modelinde uyum bileşenlerinin olumlu sonuçları arasında incelenen bağımlı değişkenlerden sonuncusu grup birlikteliğidir.

Festinger (1950) grup birlikteliğini, üyelerin grupta kalmasında rol oynayan, gruptaki prestijin gruptaki kişiler ya da grubun ilgili olduğu eylemlerin çekiciliğine bağlı olduğu etkenler olarak tanımlamıştır (Rapisarda, 2002; Byrtek, 2000).

Grup üyeleri kendilerini ne kadar çok grubun bir parçası olarak algıladıkları grup daha birlikte hale gelir. Birliktelik, kişilerarası çekimden kaynaklanır ve bireylerin grup amaçlarına ne kadar çok yakından bağlı olursalar grubun üyelerini o derecede

etkileyebileceğini ve o derecede bireylerin kendilerini grupla özdeşleştireceğini belirtir (Guzzo ve Shea, 1992; Hogg, 1992; Molleman ve Slomp, 2006).

Literatürde grup üyeliğinin üç nedeni tanımlanır. Kişiler grup üyeliklerini sürdürürler çünkü üyeliğin kendi kişisel amaçlarını başarmada bir araç olduğuna inanırlar, sosyo-duygusal nedenlerden ötürü grupta kalabilirler ve belli bir grup aracılığıyla tanımlanma ile statü ve prestij elde edebilirler (Panina, 2002).

Birliktelik bir grup karakteristiği olmasına rağmen grubun her üyesinin birleştirilmiş bağlılığı ile belirlenir. Carless ve De Paala (2000) grup birlikteliğinin bireysel ve grup düzeyinde süreçlerden oluştuğu varsayımını destekleyecek kanıt elde etmişlerdir (Panina, 2002). Grubun birlikteliğini çeşitli faktörler etkiler: Grup üyesini seviyor olma grup birlikteliğini olumlu olarak etkiler (Cota ve diğ., 1995). Grup üyelerinin birbirleri ile etkin bir biçimde ne derecede etkileşim halinde oldukları (Cota ve diğ., 1995) birlikteliği etkiler. Grup üyelerinin amaçları, grup aracılığıyla başarılı bir şekilde yerine getiriliyorsa grup daha birlikte hale gelir. (Snyder ve diğ., 1986). Yani grubun amaçları, grup üyelerininki ile uyumlu olduğu zaman gruba karşı daha yüksek düzeyde çekim olacaktır (Stanley, 2001). Bu nedenle grup birlikteliğinin uyum türlerinin olumlu etkilerinden biri olabileceği öne sürülebilir.

Grup birlikteliği genelde üç bileşenden oluşur: Kişilerarası çekim, görev bağlılığı, grup üyesi olmaktan duyulan onur (Beal ve diğ., 2003; Shin, 2005).

Carron ve diğ. (1985), Carron ve Brawley (2000) birliktelik kavramı için çok boyutlu bir yaklaşım öne sürerek, birlikteliğin gruba çekim ve grup entegrasyonundan meydana geldiği ve sosyal birliktelik ya da görev birlikteliği şeklinde var olacağı görüşünü savunmuşlardır. Görev birlikteliği, grubun üstlendiği görevlerine bağlılığında ortaya çıkar. Oysa sosyal birliktelik grup, görevle ilgili olmayan sosyal fonksiyonları yerine getirirken görülür (Byrtek, 2000). Sosyal birliktelik, görev birlikteliğinin bir öncülü olarak tartışılmıştır. Jaffe ve Nebenzahl (1990) bu görüşü destekleyici kanıtlar elde etmişlerdir (Panina, 2002).

Price ve Mueller (1986) ise çekim ilkesine dayanarak daha dar anlamda bir boyutlu grup birlikteliği yapısını önermiştir. Grup birlikteliğini, kişilerin bağlı oldukları ilk çalışma gruplarındaki yakın arkadaşlarına ne derecede sahip olduklarına göre tanımlamışlardır. Grup birlikteliğini değerlendirmede en çok kullanılan ölçeklerden

biri araştırmacılar tarafından geliştirilen “alışma grubu birlikteliği indeksi” olup paylaşılan değerler araştırmalarında sıklıkla kullanılmaktadır (Byrtek, 2000).

Gruplar birlikteliğe sahip ve grup amaçları örgütsel amaçlar ile uyumlu olduğunda performans yüksektir (Guzzo ve Shea, 1992; Panina, 2002). Grup, yüksek derece birlikte olduğu zaman, başarılı bir performans için grup aktivitelerini koordine etmede yeterli olacaktır (Beal ve diğ, 2003; Shin, 2005). Grup birlikteliğinin performans üzerindeki etkisi, birlikteliğin görev bileşenin etkilediği grup üyelerinin artan motivasyonu ve sosyal bileşeninin etkilediği gruptaki daha etkin süreçler ile açıklanır (Gully ve diğ, 1995; Panina, 2002). Grup yeleri başarılı sonuçlar elde ettiklerinde takım arkadaşlarına daha olumlu bakabilirler, böylece birliktelik artacaktır (Rapisarda, 2002).

Grup birlikteliği zamana bağlı olarak değişmektedir ve grup oluşumu, gelişimi, sürdürme ve grubun üzülmesi süreçleri boyunca şekillenmektedir (Panina, 2002).

2.6.1. Uyum ve grup birlikteliği

Benzerlik uyumunun önemli bir etkisinin grup birlikteliği ve gruptaki işbirliği ile ilgili olarak grubun devamlılığı üzerinde olacağı düşünülebilir (Werbel ve Janson, 2001). Lav ve Murnighan (1998) ve Schoenecker ve diğ. (1997) benzer özelliklere sahip olmanın gruptaki ayrılıkların oluşumunu en aza indireceğini ve sonuçta grup birlikteliğini arttıracağını ifade etmişlerdir (Werbel ve Janson, 2001). Gruplardaki düşük birlikteliğin gruplar içinde kişiselleştirilmiş olumsuz çatışmalar ile (Bettenhausen, 1991) ilişkisini gösteren çalışmalar vardır (Baines, 2001).

Benzerlik bakış açısına dayanan kişi-örgüt uyumu takım birlikteliğini etkiler (Shin, 2005). Değerler açısından kişi-örgüt uyumunun grup birlikteliği ile olumlu yönde ilişkili olduğu çeşitli araştırmalar ile ortaya konmuştur (Boxx, ve diğ, 1991; Shin, 2005). Edwards (1991) kişi-örgüt uyumunun grup birlikteliği ile olumlu ilişkisini saptamıştır (Kristof, 1996; Schneider ve diğ, 1995; Jansen ve Kristof-Brown, 2006). Werbel ve Johnson (2001) kişi-grup uyumunun takım birlikteliğinin kritik öneme sahip bir öncülü olacağını ifade etmiştir. Kristof-Brown’un (2005) gerçekleştirdiği meta-analiz sonucuna göre kişi-grup uyumu grup birlikteliği ile güçlü bir ilişkiye sahiptir.

Paylaşılan değerler seçim sürecinde kişilerarası çekimi etkileyecektir (Adkins ve diğ, 1994). Grup yeleri ile paylaşılan özellikler gruba yeni katılan bireyin gruba

çekilmesini ve grup için yeni bireyin çekiciliğini etkilediğinden benzerlik uyumunun grup birlikteliğini etkilemesi beklenen bir sonuçtur (Baines, 2001). Bu nedenle değer farklılıkları düşük düzeyde grup birlikteliği ile ilgilidir (Terborg ve diğ., 1976; Harrison ve diğ., 1998; Hobman ve diğ., 2004). Dose (1990) grup üyeleri arasında değer benzerliğinin daha yüksek düzeyde grup birlikteliği ile olumlu ilişkisini göstermiştir (Shin, 2005).

Amaç uyumunun grup birlikteliği üzerindeki etkisini gösterecek bir kanıt olarak Podsakoff ve diğ. (1997) yaptığı çalışmadan söz edilebilir. Araştırmacılar, grup üyelerinin amaç kabulünün grup birlikteliğinin ortaya çıkmasında bir şartlı değişken olabileceğini gösterilmiştir (Byrtek, 2000).

Takım üyeleri arasında belirli kişilik yapısına yönelik benzerlik, anlamlı bir şekilde ilgili takım süreçleri ile (birliktelik, çatışma, ve iletişim) görev performansı kadar ilişkili bulunmuştur (Barrick ve diğ., 1998; Neuman, ve diğ., 1990; Shin, 2005). Ziller'e göre (1973) algılanan benzerlik çekimi artırmakta, bu da grup birlikteliğini geliştirmektedir. Kişilik özelliğindeki heterojenlik çekim düzeyini azaltacak, böylece gruptaki birliktelik azalacaktır (Werbel ve Janson, 2001). Lav ve Murnighan (1998) yeni grup üyesinin kişisel özelliklerinin, iç birlikteliği güçlü bir kültürün oluşumunda önemli faktörler olduğuna dikkat çekmişlerdir (Baines, 2001).

Kişilik özellikleri farklılığının grup içi etkisini inceleyen araştırmacılardan Staples ve Zhao (2006) işletmelerin alt düzeylerinde, heterojen takımların homojen takımlara göre daha az tatmin yaşadığını, grup içi bağlılığın daha az olduğunu ve daha çok çatışmanın görüldüğünü saptamışlardır (Ahmad, 2008). Baines (2001) araştırmasında kişilik farklılığının takım etkinliği üzerindeki rolünü incelemiş; takım kompozisyonunu kişilik farklılığı ile göstermiştir (bağlamsal değişken). Araştırma sonucunda kişilik farklılığının gruptaki birliktelik ile olumsuz yönde ilişkili olduğu, bu ilişki aracılığı ile takım yaşayabilirliği olumsuz yönde etkilendiği saptanmıştır.

Spesifik olarak, beş faktör kişilik özelliğinin grup birlikteliği üzerindeki etkisi de araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Araştırmacılar özdisiplindeki benzerliğin birlikteliğe yol açacağını ileri sürmüşlerdir. Farklılık ise çatışmaya yol açacakve etkinliği azaltacaktır (Mohammed ve Angell, 2003; Molleman ve diğ., 2004; Peeters ve diğ., 2006). Grup üyelerinden bazıları özdisiplin özelliğine belirgin düzeyde sahip, diğerleri ise sahip olmadığında grup içi çatışmalar artacaktır (Molleman ve Slomp, 2006). Barrick ve diğ. (1998) ile Van Vianen ve De Dreu (2001) yaptıkları

araştırmalarda takım üyeleri sorumluluk/öz disiplin özelliği açısından farklı olduklarında grup birlikteliğinin olumsuz etkilendiğini saptamışlardır. Sorumluluk (öz disiplin) iyi performans için gereken sorumluluk, çaba, süreklilik, amaç yönelimi, işi ağırdan almaya antipati duyma gibi çalışma stillerini ve tutumları yansıtmaktadır. Örneğin bazı çalışanlar yüksek derecede sorumluluk sahibi, diğerleri değil ise, bu durumda grup içi çatışmalar artmaktadır (Moynihan ve Peterson, 2001). Bir diğer kişilik özelliği olan duygusal denge açısından grup üyeleri arasındaki benzerliğin birliktelik üzerindeki etkisi de Van Vianen ve DeDreu (2001) tarafından incelenmiştir. Grup üyeleri duygusal denge açısından farklı olduklarında grup birlikteliğinin daha az ortaya çıktığı saptanmıştır (Peeters ve diğer, 2006).

Araştırmalar, grup ile geliştirilen sosyal kimliklerin birliktelik, işbirliği, diğer gamlık, grubun olumlu değerlendirilmesi gibi grup ile ilişkili tutum ve davranışları etkilediğini göstermektedir (Turner, 1982, 1984; Riordon ve Shore, 1997). Buna dayanarak grup birlikteliğinin farklılıklar ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu söylemek doğru olacaktır (Harrison ve diğer, 1998). Harrison ve diğer. (2002) algılanan grup çeşitliliğinin takımın sosyal entegrasyonu üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir.

İlişkisel demografinin grup birlikteliğine etkisini inceleyen araştırmacılarından O'Reilly ve diğer.(1989) ise çalışma gruplarında yer alan bireylerin çalışma süreleri arasındaki fark büyüdükçe, sosyal entegrasyonun/bütünleşmenin azaldığını ve işgücü devrinin yükseldiğini belirtmektedirler (Tsui ve O'Reilly, 1989; Simon ve diğer, 2010). Wiersema ve Bird (1993) Japonya'da üst yönetim gruplarının demografik kompozisyonunu inceledikleri çalışmada yaş, gruptaki kıdem ve mezun olunan üniversitenin prestiji açısından farklılıkların gruptan ayrılma ile önemli ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Schoenecker ve diğer. (1997) yaptıkları araştırmada grup üyelerinin eğitim/tecrübesi ve tutumları farklılığın grup birlikteliği ile olumsuz yönde ilişkili olacağını öne sürmüştür (Baines, 2001). Jackson (1989) da tutumlar açısından homojen olan grupların daha birlikte olacağını ifade etmiştir (Baines, 2001). Terborg ve diğer. (1976) tutum benzerliği açısından kişi-grup uyumunun artan grup birlikteliği ile olumlu yönde ilişkisini göstermiştir. Harrison ve diğer. (1998) tutum benzerliğinin grup birlikteliği üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ve bu etkilerin zamanla güçlendiğini saptamıştır (Shin, 2005).

3. ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, geliştirilen araştırma model, modeldeki ilişkilerin öne sürüldüğü hipotezler, metodoloji ve yapılan operasyonel tanımlar, kullanılan ölçekler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Araştırma Modeli ve Hipotezler

Sunulan literatür bilgileri ve literatürde konu ile ilgili boşluklara dayanılarak araştırmanın amacı ve araştırma soruları belirlenmiştir ve araştırma modeli geliştirilmiştir.

3.1.1 Araştırmanın amacı ve araştırma soruları

Kişiler, çevrelerinin yalnızca bir bölümü ile etkileşim halinde bulunmazlar, çevrenin birçok boyutu ile eş anlamlı olarak etkileşirler (Granovetter, 1985; Mitchell ve diğ., 2001). Uyum ile ilişkilendirilen sonuçların çoğu çevreye tek bir bakış açısı ile uyumsuzluğun basit olarak ifade edilen sonucu değildir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006).

Lewin'in (1951: 240) Alan Teorisi "davranış birlikte var olan faktörlerin fonksiyonudur" tanımı ile davranışı ifade etmektedir. Buna dayanarak kişi-çevre uyumu, boyutlarının cebirsel olarak bir araya getirilmesi ile formül (3.1)' de gösterildiği şekilde modellenilebilir.

Kişi-meslek, kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-grup ve kişi-kişi olarak beş boyutta modellenilebilecek olan kişi-çevre uyumu, bu boyutların örgütte belirginliğine bağlı olarak ağırlık kazanır (Jansen ve Kristof-Brown, 2006).

$$K \text{ Ç} = K M + K \text{ İ} + K \text{ Ö} + K G + K K \quad (3.1)$$

K Ç : Kişi-çevre uyumu
K M :Kişi-meslek uyumu
K İ : Kişi-iş uyumu
K Ö : Kişi-örgüt uyumu
K G : Kişi-grup uyumu

K K : Kişi-kişi uyumu

Bu toplamsal modelde bazı uyum boyutlarının genel uyum algısı üzerinde diğerlerinden daha çok etkiye sahip olup olmadığı ve bunun nedeni, uyumun çeşitli boyutlarının etkileşmesi ve bir boyuttaki uyum değişiminin diğerine etkisi göz önüne alınır.

Boyutun çevredeki görünürlüğüne bağlı olarak uyum modeli formül (3.2)'deki biçimde gösterilebilir. Formüldeki s katsayıları söz konusu çevre boyutu görünürlüğünün sembolik gösterimidir.

$$K \dot{C} = s_1 * K M + s_2 * K \dot{I} + s_3 * K \ddot{O} + s_4 * K G + s_5 * K K \quad (3.2)$$

Görünürlüğü çok olan çevre boyutu ile olan iyi bir uyum, görünürlüğü düşük boyuttaki uyum eksikliğinin etkisini giderebilmektedir. Çevrenin belirli bir boyutuna yönelik normlar ve değerler ne kadar güçlü olursa o boyuttaki uyum daha çok belirgin olacaktır. Bireysel, çevresel ve zamansal faktörler hangi uyum boyutunun kişi-çevre uyumunun deneyimlenmesinde en büyük etkiye sahip olacağını belirleyecektir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006).

Kristof'un (1996) çoklu uyum türlerini aynı anda incelemenin değişkenlerdeki değişimi açıklamak için sağlayacağı katkıya dikkat çekmesi, son zamanlarda *çoklu uyum türlerini* bir arada kullanan çalışmaların sayısında bir artış sağlamıştır (Kristof-Brown vd, 2005). Kristof-Brown ve diğ. (2002) çok boyutlu uyumun etkilerini destekleyecek bulgular elde etmiş, uyumun çeşitli boyutlarının eş anlı olarak tutumları etkilediğini saptamıştır (Jansen ve Kristof-Brown, 2006).

Çok boyutlu uyumun etkilerini inceleyen araştırmacılardan Sekiguchi (2003) kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun farklı türdeki iş olanakları için yöneticilerin işe alım kararlarında göreceli önemini incelemiştir. Kişi-örgüt uyumu kalıcı pozisyonlar için kişi-iş uyumuna göre daha önemli görülmüştür. Kişi-iş uyumu ise durumsal pozisyonlar için kişi-örgüt uyumuna göre daha ağırlıktadır. Pozisyon yönetimsel olduğunda çalışma statüsü (kalıcı ya da durumsal) kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumunun göreceli önemini etkilemiştir. Choi (2004) kişi-örgüt uyumu ve talepler-yetenek uyumu kontrol edildikten sonra ihtiyaçlar-sağlanan uyumunun iş tatmini, kariyer tatmini ve mesleki bağlılık ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Kişi-örgüt ve ihtiyaçlar-sağlanan uyumu kontrol edildiğinde ise talepler-yetenek uyumu hipotez edilen sonuçlarla ilgili görülmüştür (Greene- Shotridge, 2008). Resick ve diğ. (2007)

araştırmasında algılanan kişi-örgüt uyumunun, ihtiyaçlar-sağlananlar iş uyumu ya da talep edilenler-yetenek iş uyumu düşük olduğu durumda tatmin ile ve iş seçim kararları ile daha çok ilişkili olduğunu test etmiştir. Sonuçlar, bireyler düşük düzeyde ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu deneyimledikleri zaman kişi-örgüt uyumunun tatmin ile daha çok ilişkili olduğunu göstermiştir. Bireyler düşük düzeyde talep edilenler-yetenek uyumu deneyimledikleri zaman kişi-örgüt uyumu iş seçim kararları ile daha yakından ilişkili bulunmuştur. Lauver ve Kristof-Brown (2001) bir işte çalışan bireylerin kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu algılarının iş tatmini ve işi bırakma isteği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Greguras ve Diefendont (2009) kişi-örgüt uyumu ve talepler-yetenek uyumunun bireylerin duygusal bağlılığı üzerinde doğrudan etkilerini kanıtlamıştır. Boni (1988) yaptığı çalışmada kişi-iş uyumu, kişi-iklim uyumunun etkilerini incelemiş, iki uyum türü eş anlamlı olarak işe bağlı gerginlikteki varyansın önemli miktarını açıklamıştır. Ostroff ve diğ. (2005) yaptığı çalışmada değer uyumunun çoklu türlerinin göreceli önemi (kişi-çevre, kişi-kişi ve algısal uyum) iki hiyerarşik düzeyde (çalışma grubu ve yönetici) incelenmiş, beklendiği şekilde farklı türlerde değer uyumunun ve farklı değer boyutlarının sonuçlar için farklı şekilde önemli olduğu görülmüştür. Kişi-çevre (bireyin kişisel değerleri ile örgütün kültürel değerleri arasında) ve algısal uyum (bireyin örgüt değerleri algısı ile başkaları tarafından algılanan örgüt değerleri arasında) tatmin, bağlılık, işi bırakma isteği ile ilişkili bulunmuştur. Kişi-çevre uyumu sonuçları genel olarak çalışma grubu ile olan uyum için, yönetici ile olan uyuma göre daha güçlüdür. Algısal uyum için sonuçlar incelendiğinde tersine, yönetici ile olan uyum sonuçları çalışma grubu ile uyumdan genel olarak daha etkilidir. Westerman ve Cyr (2004) kişi-örgüt uyumu teorisi ve ölçümüne üç yaklaşımın bütüncü bir analizini yaptıkları çalışmada değerler uyumu ve kişilik uyumu (benzerlik uyumu ölçümleri) ve iş çevresi uyumunu (ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu ölçümü) göz önüne almışlardır. Değerler uyumu ve iş çevresi uyumu iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkili bulunmuştur. Kişi-örgüt uyumunun çok boyutlu ölçümleri kullanıldığı zaman, değerler uyumu ve iş çevresi uyumunun bağımlı değişkenler üzerinde en güçlü ve en tutarlı etkilere sahip olduğu görülmüştür. Maurer (2006) kişi-iş uyumunu ve kişi-örgüt uyumunu işi bırakma isteği ve örgütsel bağlılık ile ilişkili bulmuştur. Güneşer (2007) kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık üzerindeki etkisinde çalışan-yönetici uyumunun şartlı değişken rolünü göstermiştir.

Sunulan kuramsal bilgiler ve alan araştırması bulguları kişi-örgüt uyumunun çok boyutlu modelinin kullanımını önermektedir. Bu nedenle, bu araştırma çerçevesinde farklı uyum türlerinin bir arada etkileri *çok boyutlu uyum modeli* kullanılarak incelenmiştir.

Bu araştırmanın amacı kişilerin buldukları örgüt ve çalışma gruplarına, yöneticilerine ve yaptıkları işe olan uyumlarını incelemek ve bu uyum türlerin bireysel düzeyde incelenen örgüte yönelik bazı sonuçlardaki değişimi ne derecede açıklayabildiğini anlamaktır.

Kişi-örgüt ve kişi-grup arasında *değer uyumu*, kişi-grup üyeleri ve kişi-yönetici arasında *kişilik özellikleri uyumu*, arzu edilen ve halihazırda var olan iş karakteristikleri arasındaki uyum, grup üyeleri ve yöneticiye göre *ilişkisel demografi* ve *algısal benzerlikler* uyum boyutları (bağımsız değişkenler) olarak göz önüne alınmıştır.

Diğer bir ifade ile, *kişi-örgüt uyumu değerler uyumu* boyutunda; *kişi-grup uyumu* ise *değerler uyumu* ve *kişilik özellikleri uyumu* boyutlarında incelenmiştir ve araştırma modelinde bu şekilde gösterilmiştir.

Uyum boyutlarının örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali (genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin, yöneticiden tatmin, olumlu duyuşsal hal, olumsuz duyuşsal hal), grup birlikteliği ve grup performansındaki (bağımlı değişkenler) değişime ne kadar yol açabileceğini ortaya koymak bu çalışmanın temel amacıdır. Böylece değerler uyumu, iş karakteristikleri uyumu, kişilik özellikleri ve ilişkisel demografi olarak dört uyum türü ile tanımlanan *çok boyutlu uyumun* söz konusu olumlu sonuçlara olan göreceli etkisi saptanabilecektir.

Ayrıca, değerler uyumu, kişilik özellikleri uyumu ve ilişkisel demografinin göstereceği etkide, işte karşılıklı bağımlılık özelliğinin ilişkileri güçlendirecek etkisini (şartlı değişken) teşhis etmek araştırmanın ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, ilişkisel demografinin yol açacağı dolaylı etkinin değerler uyumu üzerinden mi gerçekleşeceğinin (ara değişken) saptanması araştırmanın son aşamasıdır. Araştırmanın belirtilen amaçlarına göre üç araştırma sorusu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

Araştırma Sorusu 1

Kişilerin yaptıkları işin özelliklerine, buldukları örgütlere ve çalışma gruplarına gösterdikleri uyum ve benzerliklerin örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik, grup birlikteliği ve bireyin grup performansı algısı üzerindeki göreceli önemi nedir?

Araştırma Sorusu 2

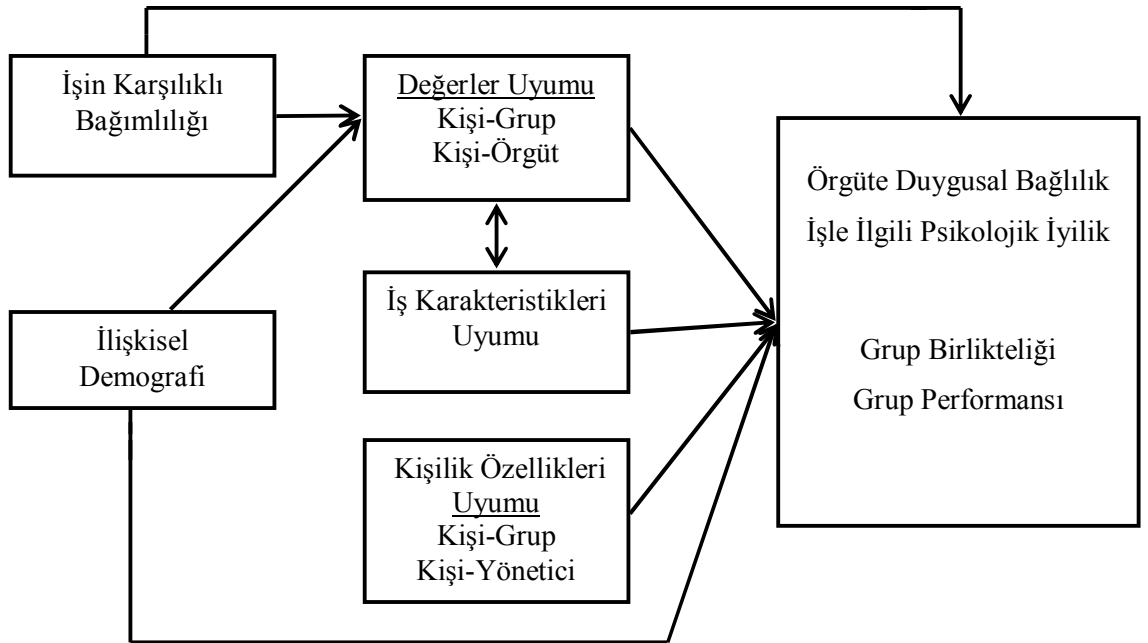
Bu ilişkiler üzerinde işin karşılıklı bağımlılığı güçlendirici bir etkiye sahip midir?

Araştırma Sorusu 3

Kişilerin yöneticilerinden/gruplarından demografik farklılığı ve gruplarına yönelik geliştirdikleri benzerlik algıları kişi-grup ve kişi-örgüt değerler uyumunun oluşmasında etkili midir? Diğer bir ifade ile demografik farklılıklar ve benzerlik algıları, incelenen olumlu sonuçlara değerler uyumu aracılığıyla mı etki sağlamaktadır?

3.1.2 Araştırma modeli

Model, Şekil 3.1’de görülmektedir.



Şekil 3.1. Araştırma modeli.

3.1.3 Hipotezler

Değerler Uyumu

Kişilerarası iyi bir etkileşim geliştirmek için grup üyelerinin belirli inanç ve değerleri paylaşması önemlidir. Bu inanç ve değerler paylaşıldığı zaman kritik önemdeki grup normlarına dönüşür. Araştırmalar, grup normlarını kabul eden üyelerin, normları benimsemeyen üyelere göre daha olumlu iş tutumları ifade etmelerinin muhtemel olduğunu göstermiştir (Ostroff ve Kozlowski, 1992; Werbel ve Johnson, 2001).

Bir grupta ya da örgütsel alt birimlerde diğer bireyler ile değer uyumu, iletişim engellerinin kaybolması, belirsizliğin ve çatışmanın giderilmesi ve etkileşimin artmasında önemli bir rol oynayacaktır (Meglino ve Ravlin, 1998). Locke (1976) bireylerin benzer kişiler ile etkileşimde bulduklarında daha olumlu iş tutumlarına sahip olduklarını göstermiştir (Metzler,2005).

Düşük değer uyumuna sahip bireylerin bilişsel uyumsuzluk yaşamaları daha çok olasıdır (Festinger, 1997). Bilişsel uyumsuzluk teorisine göre bireyler, inançları ve değerleri ile tutarsız bir şekilde davrandıkları zaman tatminsizlik deneyimlerler. Düşük değer uyumuna sahip bireyler, kendi değerleri ile çatışacak şekilde hareket etmek zorunda kalabilirler, bu da bilişsel uyumsuzluk duygusuna yol açar (Kraimer, 1997) ve tatminsizlik, yabancılaşma ve kırgınlık duygularına neden olur (Argyris, 1957; Erdoğan ve diğ, 2004).

Bağımlı değişkenlerin uyum türleri ile ilişkilerini açıklayan kuramsal bilgileri ve araştırma bulgularını da göz önüne alarak kişi-örgüt ve kişi-grup arasındaki değerler uyumunun etkileri ile ilgili aşağıdaki hipotezler önerilebilir:

H_{1a}: Kişisel-örgütsel değerler uyumunun, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1b}: Kişisel-grup değerleri uyumunun, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

İş Karakteristikleri Uyumu

Genellikle bireyler, algıladıkları iş özelliklerine bağlı olarak duygusal tepki verirler (Brass, 1981; Hackman ve Oldham, 1976; Oldham ve Hackman, 1981; Rousseau, 1977, 1978b). Pekçok çalışma iş karakteristikleri algılarının duygusal tepkilerin öncülü olduğunu göstermiştir (Champoux, 1991; Fried ve Ferris 1987; Gerhart, 1988, Hackman ve Lawler, 1971; Hackman ve Oldham, 1976; Locke, 1976; Loher ve diğ., 1985). Duygusal tepkiler ve algılanan iş karakteristikleri arasındaki ilişki zaman içinde karşılıklı olabilse de temel yön algılanan karakteristiklerden duygusal tepkilere olarak ortaya çıkmıştır (James ve Tetrick, 1986). İşe bağlı duygu durum, örgütsel bağlılık, iş tatmini, değerlendirme yargıları, işbirliği, ekstra rol davranışı, çatışma, bilgi süreci, riskli davranış gibi incelenmiş çeşitli sonuçları etkileyebilir (Isen ve Baron, 1991, Weiss ve Cropanzano, 1996; Saavedra ve Kwun, 2000).

Bir işte belli karakteristikler olduğu zaman işi yapan kişi, yüksek performans göstermek için içsel olarak motive olacaktır, çünkü belirli ihtiyaçları karşılanmaktadır (Saavedra ve Kwun, 2000). Karşılanmayan ihtiyaçların yönlendirici bir potansiyelde olduğunu ifade eden Maslow'un motivasyon teorisine göre (McLean, 1994) tercih edilen iş karakteristiklerinin ihtiyaç düzeyleri örgüt tarafından karşılanmadığı durumda, olumsuz bazı sonuçların ortaya çıkacağı ifade edilebilir (Chang ve diğ, 2007).

İş tatmini, psikolojik ve fiziksel sağlık, motivasyon, performans ve işgören devir oranı gibi örgütsel sonuçların kişi-iş uyumu ile ilişkisi deneysel olarak kanıtlanmıştır.

Warr'ın vitamin modeli önermelerini, bağımlı değişkenlerin kişi-iş uyumu ve spesifik olarak iş karakteristikleri uyumu ile ilişkilerini açıklayan kuramsal bilgileri ve araştırma bulgularını da göz önüne alarak aşağıdaki hipotez öne sürülebilir:

H₂: Bir kişi-iş uyumu türü olarak iş karakteristikleri uyumunun çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Kişilik Özellikleri Uyumu

Benzerlik-çekim yaklaşımı ve sosyal kimlik teorisi (Byrne, 1971; Hogg ve Abrams, 1988) uyarınca bir grupta kişilik açısından bireyler ne kadar benzer olursa, daha yüksek düzeyde gruba çekim, daha düşük düzeyde grup içi çatışma ve iletişim

problemlerinin ortaya çıkması beklenir (Elfenbein ve O'Reilly III, 2007). Kişiler birbirlerini severler (Glaman ve diğ, 1996) ve birbirlerine karşı daha olumlu tutum geliştirme eğiliminde olur. Ortak kişilik özelliklerine sahip bireyler, bunun farkında olmasalar da sosyal bilgiyi anlama, algılama, yorumlama ve sonuçta buna göre davranışta ortak referansları kullanırlar (Schaubroeck ve Lam, 2002; Schoon, 2008; Ahmad,2008)

Spesifik olarak, Beş Faktör kişilik özelliklerinin benzerlik ya da farklılığının araştırma modelinde incelenen bağımlı değişkenlere olan etkilerine yönelik önceki araştırma bulguları grup üyeleri arasındaki kişilik özellikleri benzerliğinin olumlu etkilerini desteklemektedir.

Bağımlı değişkenlerin uyum türleri ile ilişkilerini açıklayan kuramsal bilgileri ve araştırma bulgularını da göz önüne alarak,beş faktör kişilik özelliklerinin grup üyeleri arasında ve yönetici ile olan benzerliğinin etkilerine yönelik aşağıdaki hipotezler önerilebilir:

H_{3a}: Aynı çalışma grubu içinde yer alan bireylerin kişilik özellikleri benzerliğinin bireyin örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır

H_{3b}: Birey ve yöneticisinin kişilik özellikleri benzerliğinin bireyin örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır

İlişkisel Demografi

Benzerlik-Çekim ve Sosyal Kategorileşme Teorilerini temel alan ilişkisel demografinin başlıca varsayımı, yaş, kıdem, cinsiyet ve eğitim gibi demografik özelliklerdeki farklılıkların bireylerin çalışma ortamlarını algılamaları üzerinde etkili olduğudur. Bu nedenle bu farklılıklar bireyin çalışma ortamına yönelik tutumunu, grup sürecini ve performansı etkiler (Glavin ve diğ, 1996, Kirkman ve diğ, 2004, Pelled ve Weiss, 2004).

Benzerlik, kişilerarası çekime ek olarak, sosyal gruplarda iletişim ve bütünleşme süreçlerini de olumlu etkilemektedir. Homojen grupların heterojen gruplara göre sosyal açıdan daha bütünleşik oldukları, daha yüksek doyum yaşadıkları ve işgücü

devirlerinin daha düşük olduğu belirtilmektedir (O'Reilly ve diğ, 1989; Sürgevil, 2008).

Örgütsel demografi araştırmalarına bakıldığında Williams ve O'Reilly (1998) 80'den fazla çalışma bulgularını değerlendirerek ulaştıkları sonuç; kıdem, cinsiyet, ırk gibi niteliklerde artan demografik çeşitliliğin bireylerin çalışma ortamına yönelik tutumları ve performansı üzerinde olumsuz yönde etkilere sahip olduğudur (Elfenbein ve O'Reilly III, 2007). Bir grupta diğer üyelerden farklılığı daha çok olan bireyler düşük düzeyde tatmin ve bağlılık (Mueller ve diğ, 1999; Riordan ve Shore, 1997), daha yüksek düzeyde atışma (Jehn ve diğ, 1999, Pelled ve diğ, 1999), daha zayıf iletişim (Mayo, 2000; Mehra ve diğ, 1998), grupla daha az bütünleşme (Harrison ve diğ, 2002, Martins ve diğ, 2003, O'Reilly ve diğ, 1989, Smith ve diğ, 1994), daha düşük performans (Chatman ve Flynn, 2001; Flynn ve diğ, 2001, Mayo ve diğ, 1996; Tsui ve O'Reilly, 1989) daha yüksek oranda gruptan ayrılma isteğine (O'Reilly ve diğ, 1989; Sorenson, 2000; Tsu ve diğ, 1992) sahip olurlar. Artan demografik benzerlik ise sevmeye, tatmin, bağlılık, kıdem, performans, azalan işgören devir oranı üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Araştırmacıların 50 yıldan beri öğrendikleri değerlendirildiğinde; cinsiyet ya da yaş gibi yüzeysel farklılıkların, grupların etkin şekilde işlev gösterebilme yeteneğini olumsuz etkileyeceği söylenebilir (Sürgevil, 2008).

İlişkisel demografi içinde incelenebilecek bir uyum türü olan algısal benzerlik demografik ya da tutumlara yönelik olabilir.

İlişkisel demografi kavramıyla örtüşen, algısal benzerlik ya da farklılıklara göre ortaya çıkan *psikolojik grubun* oluşmasında benlik kategorileştirme süreçleri grup çekiciliğini ve önemini, grup üyelerinin özelliklerine bağlı olarak tanımlar. Bu zellikler; yaş, eğitim, çalışma süresi ve cinsiyet olabileceği gibi, mesleki ve fonksiyonel çeşitli kategoriler de olabilir (Sürgevil, 2008). Meslektaşlarından farklı olan kişiler, bu farklılıklara psikoloji anlamlar ykleyer ve böylece farklılık algısı gerçek farklılık olması gerekmeksizin varsayıma dayanan tutum ve davranışlara yol açar (Turner ve diğ, 1989; Riordan, 2000).

Grup süreçleri üzerinde farklılığın olumsuz etkilerini açıklamada Williams ve O'Reilly (1998) bu etkilerin temelini oluşturan nedenin üyelerin kendilerini gruptaki diğer kişilere benzer ya da ne kadar farklı hissettiklerinin derecesi olduğuna dikkat çekmişlerdir. Van Knippenberg ve diğ. (2004) "eşitlilik" kavramına "diğer kişinin

kendinden farklı olduğu algısına yol açan bir özellik olarak bireyler arasındaki farklılık” tanımını getirmiştir. Gerçek farklılık, algılanan demografik farklılığa yol açar, bu da ilgili sonuçları doğurur (Cunningham, 2007).

Az sayıdaki araştırma gerçek ve algılanan farklılık arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bazı çalışmaların sonucu iki anlama gelebilecek niteliktedir. Riordan (2000) yaptığı araştırmada gerçek ve algılanan farklılık arasındaki ilişkileri incelemiş, ya çok zayıf ya da hiç var olmadığını belirtmiştir. Harrison ve diğ. (2002) ise gerçek grup çeşitliliğinin algılarla ilişkili olduğunu saptamıştır. Bu sonuçlar, algılanan ve gerçek farklılık arasında güçlü bir ilişkinin var olması beklenmesine rağmen literatürün kısmen bu ilişkiyi desteklediğini göstermektedir (Cunningham, 2007).

Bu nedenle bu çalışmada, hem gerçek farklılık hem de algılanan demografik farklılığın ayrı olarak ölçülünerek etkilerinin incelenmesi gerekli görülmüştür.

Bireyler arasında, tutumlar ve deneyimlerdeki benzerlikler nedeniyle yüksek çekim duygularının yaşanması (Byrne, 1971; Byrne ve diğ, 1986) ile, etkileşim halinde olan takım üyeleri arasındaki güçlü iletişim (Roberts ve O’Reilly, 1979) ilişkisel demografinin etkilerini güçlendirebilir (Sürgevil, 2008).

Takım üyeleri işle ilgili ortak tutumlara sahip olduklarında işbirliği yapmaları muhtemeldir. Aksi takdirde çatışmalar ortaya çıkacaktır (Molleman ve Slomp, 2006).

Kişilerin iş yapmaya ilişkin sergiledikleri tutumlar açısından bireyin kendisi ile yöneticisi arasında ve çalışma arkadaşları ile arasındaki tutumsal benzerlik algıları, belirtilmiş olan etkileri nedeniyle incelenebilir. Bu araştırmada kişilerin yöneticileri ve çalışma grubu üyeleri ile iş yapma açısından ne derecede benzediği yönündeki algısının etkilerini de incelemek amaçlanmıştır.

Bağımlı değişkenlerin uyum türleri ile ilişkilerini açıklayan kuramsal bilgileri ve araştırma bulgularını da göz önüne alarak kişilerin çalışma grupları ve yöneticileri ile demografik farklılıkları, çalışma gruplarına yönelik geliştirdikleri demografik benzerlik algıları ve iş yapma benzerliği algılarının yol açacağı etkiler aşağıdaki hipotezler ile önerilebilir:

H_{4a}: Kişinin yöneticisi ile demografik özellikler farklılığının örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H_{4b}: Kişinin çalışma grubuna üyeleri ile demografik özellikler farklılığının örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H_{4c}: Kişinin çalışma grubuna yönelik geliştirdiği demografik benzerlik algısının örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H_{4d}: Kişinin yöneticisi ve çalışma grubu üyeleri ile iş yapma benzerliğinin örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Değerler uyumunun ara değişken etkisi

Araştırmalar, bireylerin kendi sosyal kategori gruplarındaki bireyler ile diğer grup üyelerine göre daha çok etkileşimde bulduklarını göstermekte (Stephan, 1978); bu nedenle homojen grupların heterojen gruplara göre sosyal açıdan daha çok entegre olması beklenmektedir (O'Reilly ve diğ., 1989). Benzerlik-Çekim Teorisi de tutumlardaki benzerliğin bireyler arasındaki çekimin başlıca kaynağı olduğunu öne sürmektedir. Çeşitli fiziksel, sosyal ve statü özelliklerinin tutumlar, inançlar ya da kişilikteki benzerliğe açıklama getirebilecek bir anlam taşıdığı ifade edilebilir. Kişilerarası çekim yetkinliklerdeki benzerlik ile ilişkili de olabilmektedir (Baskett, 1973). Benzerlik-Çekim yaklaşımı bireyler arasında bir etkileşim olduğunu varsaymaktadır. Özellikle yapılan işin karşılıklı bağımlılık özelliği taşıması durumu örneğindeki gibi, bireyler arasında etkileşimin olduğu çalışma gruplarında, bu etkileşimin sosyal entegrasyonu sağlaması için gerekli koşulun varlığından söz edilebilir (Chatman, 1991). Sosyal entegrasyon sonucu bireylerin benimsedikleri değerlerin ve bu değerlere verdikleri önem derecelerinin birbirine yakınlaşması beklenebilir. Sosyal olarak bütünleşmiş bir grupta bu durum, grubun bir özelliği olarak düşünülebilir. Sosyal kategorileşme süreci sonunda, birey iç grubun ortaya çıkması ile kendi kategori grubundaki kişiler ile iletişimi daha çok tercih edecek, grupta gözlediği hüküm süren değerleri kişisel olarak da benimseyecektir (Tsui ve diğ., 1992). Eğer etkileşim sosyal entegrasyonu mümkün kılacak düzeyde değilse, sosyal kimlik ve sosyal kategorileşme teorilerine göre de kendi çalışma grubunu gerçekten ait olduğu psikolojik grup olarak görüyorsa grupta hüküm süren değerleri de kendi değerleri olarak benimseyebilecektir. En azından değerler arasındaki farklılık daha da azalacaktır. Birey, kendi çalışma grubundaki insanları kendine

benzer olarak algılayıp sosyal kategorileştirme yaparsa, grup değerleri ile kendi değerleri uyumlu hale gelecektir. Sosyal Kategorileşme Teorisi grupların birey açısından çekiciliği ve önemini, grup içi etkileşime göre değil; üyelerin demografik özelliklerine bağlı olarak tanımlamaktadır (Tsui ve diğ, 1992).

Aynı demografik özelliklere sahip yöneticiler ve çalışanlar sıklıkla aynı inançları ve değerleri paylaşmakta (Green ve diğ, 1996), en azından aynı inanç ve değerleri paylaştıklarını varsaymaktadırlar (Tsui ve diğ, 1995; Pelled ve Xin, 2000).

Benzerliklerin değer uyumuna etkisi örgütsel iklim yaklaşımı ile de açıklanabilir. İklim algıları bireysel karakteristikleri yansıtmakta olduğundan bireysel farklılık değişkenlerinin iklim algılarının oluşmasında önemli bir role sahip olduğu düşünülmektedir. İlişkisel demografi de bu farklılık türlerinden biri olarak iklim algısının oluşumunu etkileyebilecektir. Bu algılar, yorumlayıcı süreçlere aracılık eden psikolojik yapılardır (Rousseau, 1988, Schneider ve Reichers, 1983; Warren, 1996).

Demografik özelliklerin örgüt kültürünü ne derecede etkileyebileceği ile ilgili literatüre bakıldığında, demografi ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar sayıca az olduğu görülmektedir.

Allen ve Wilder (1975) inançların benzerlik ve çekime yol açması ile iç grup ve dış grup üyelikleri arasındaki doğrudan etkileşimi incelemişlerdir. İç grup üyeleri benzerlik-çekim etkisi için gerekli olan bir ortaklığa sahip olmadıkları durumda bile kategorileşmenin en düşük düzeyde yaşanması sonucunda grup içi önyargı (gruptaki ortak değer) saptanmıştır.

Harrison ve Carroll'a (1991) göre önceki bazı araştırmalar, gözlemlenen kültürel örüntülerle ilişkili davranışsal süreçlerin tamamen demografik faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığına dikkat çekmişlerdir. Carroll ve Harrison (1998) yaptıkları çalışmada örgütsel demografi ve örgüt kültürü ilişkisini kuran bir model geliştirmişler; grup üyeleri arasında örgüt kültürü algıları açısından farklılıkları göz önüne almışlardır. Örgütsel demografi ve kültürel farklılıklar arasındaki güçlü bir ilişkinin olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Chatman ve diğ. (1998) örgüt kültüründeki farklılıkların demografik olarak farklı üyelerin problemlere nasıl yaklaşacağı üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Taylor (2003) yaptığı çalışmada örgüt kültürü boyutlarının (başarma, ilişki kurma, güç, tanınma) demografik faktörler (yaş,

istihdam, statüsü, cinsiyet ve kıdem) ve iş tatmini/örgütsel bağlılık ilişkisinde ara değişken rolünü incelemiştir. Cinsiyet benzerliğinin incelediği örgüt kültürü boyutlarından bazıları ile olumlu yönde ve anlamlı ilişkisini saptamıştır. Kültür boyutlarının bazılarının cinsiyet benzerliği ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ara değişken rolünü göstermiştir.

Özet olarak söylemek gerekirse,

Yaş, kıdem, cinsiyet gibi demografik özellikler örgüt kültürü için bir zemin oluşturan ortak deneyimleri sağladığı için örgütsel demografik nitelikler ve örgüt kültürü arasındaki ilişki anlamlıdır. Örgüt kültürü algıları (örneğin örgütün ve işlerin yapısı, örgütün nasıl çalıştığı ve üyelerini nasıl ödüllendirdiği) işgücünün demografik karakteristiklerine bağlı olabilecektir (Taylor, 2003).

Bireyin tutumları ve eylemleri doğrudan algıları ile ilişkili olduğundan kişi-örgüt uyumu ve öncülleri arasındaki ilişki algılar yolu ile kurulur. Bireyin uyum/uyumsuzluk algısı, örgüte karşı geliştirdiği tutumları açıklayabilmekte etkili olacaktır (Warren, 1996). Bu nedenle demografik benzerlik/farklılıklar ve buna yönelik algıların kişi-örgüt ve kişi-grup uyumunun bir türü olan değerler uyumunun ortaya çıkmasında etkili olacağı ifade edilebilir.

Grup üyelerinin birbirlerine göre iş yapma benzerliği ile ilgili inançları da, bu nedenle kendine iş yapma açısından benzer üyelere oluşturduğu iç gruba yönelik değerler uyumunun oluşmasını etkileyebilecektir.

Kuramsal bilgilere ve araştırma bulgularına dayanarak değerler uyumunun modeldeki bağımlı değişkenleri yordayıcı etkisi göz önüne alındığında, demografik farklılıklar ve algısal benzerliklerin bağımlı değişkenler ile olan ilişkisinde değerler uyumunun ara değişken rolü aşağıdaki hipotezler ile önerilebilir:

H_{5a}: Kişi ve yöneticisi arasındaki demografik farklılıkların örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerindeki etkisinde değerler uyumu ara değişken rolündedir.

H_{5b}: Kişi ve çalışma grubu üyeleri arasındaki demografik farklılıkların örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerindeki etkisinde değerler uyumu ara değişken rolündedir.

H_{5c}: Kişinin çalışma grubuna yönelik geliştirdiği demografik benzerlik algısının örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerindeki etkisinde değerler uyumu ara değişken rolündedir.

H_{5d}: Kişinin iş yapma benzerliğinin örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerindeki etkisinde değerler uyumu ara değişken rolündedir.

İşte karşılıklı bağımlılığının şartlı değişken etkisi

Takımdaki üye karşılıklı bağımlılığı yüksek performanslı takımların arzu edilen özelliğidir. Üyeler arasında yardımlaşma ve işbirliği, çatışma yönetimini, üye tatmini ve takım performansını olumlu yönde etkiler (Van der Vegt ve Van de Vliert, 2002). Johnson ve Johnson (1989) yaptıkları meta analizde karşılıklı bağımlılığın sağladığı yararlar arasında öğrenme, başarı ve kişilerarası ilişkilerde artış olduğunu ortaya koymuşlardır (Taggar ve Haines III, 2006).

İşte karşılıklı bağımlılık özelliğinin uyum türlerinin etkileri üzerindeki rolünü açıklayan kuramsal bilgileri ve araştırma bulgularını da göz önüne alarak; işteki karşılıklı bağımlılığın değerler uyumu, ilişkisel demografi uyumu ve kişilik özellikleri benzerliğinin incelenen bağımlı değişkenlere olan etkisini güçlendirici özellikte olduğunu öneren aşağıdaki hipotezler ileri sürülebilir:

H_{6a}: İşte karşılıklı bağımlılık, değerler uyumunun örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı ile olan ilişkisini güçlendirmektedir.

H_{6b}: İşte karşılıklı bağımlılık, ilişkisel demografi uyumunun örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı ile olan ilişkisini güçlendirmektedir.

H_{6c}: İşte karşılıklı bağımlılık, kişilik özellikleri benzerliklerinin örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı ile olan ilişkisini güçlendirmektedir.

Ortak amaçlar, paylaşılan ödüller gibi bir işteki “karşılıklı bağımlılık” unsurları kişilerin çalışma birimlerini bir kimlik alanı olarak kategorileştirmelerini etkileyecek faktörlerden biridir (Asforth ve Mael, 1989).

İşin karşılıklı bağımlılığının yüksek olduğu takımlarda, üyeler yüksek düzeyde etkileşim ve iletişime girme eğiliminde olurlar (Schippers ve diğ., 2003). Takım üyeleri arasında böyle sık etkileşimler üyelerin inanç ve algıları (Ashforth, 1985; Schneider ve Reichers, 1983) ve paylaşılan anlamlar, değerler ve normlar (Schippers ve diğ., 2003) arasındaki benzerliği arttırmaktadır.

Çalışan etkileşimi paylaşılan iklim algılarının gelişmesinde (kolektif iklimin oluşmasında) katkı sağlamaktadır (Young ve Parker, 1999). İşte karşılıklı bağımlılığın olması çalışan etkileşimini mümkün kılacak; buna bağlı olarak paylaşılan iklim algıları gelişecek ve birey, bulunduğu çalışma grubunda hüküm süren örgütsel iklimi (örgüt kültürü değerlerini) daha çok benimseyecektir. Diğer bir ifade ile kişi-grup ve kişi-örgüt değer uyumu güçlenecektir. Güçlendirici bu etki ilişkisel demografi-değerler uyumu ilişkisinde ortaya çıkabilecektir. Modelde ayrıca değerler uyumunun öncülü olarak göz önüne alınan ilişkisel demografinin (H₅ hipotezinde önerilen) etkisi işte karşılıklı bağımlılığın etkileşimi sağlayıcı rolü nedeniyle daha güçlü olabilecektir.

Bu önermeler göz önüne alınarak kişilerin yöneticileri ve çalışma grubuna göre demografik farklılıklarının, geliştirdikleri demografik benzerlik algıları ve iş yapma benzerlik algılarının değerler uyumuna olan etkisini işte karşılıklı bağımlılığın güçlendireceğini ifade eden hipotezler aşağıdaki şekilde önerilebilir:

H_{7a}: Kişinin yöneticisi ile demografik özellikler farklılığının değerler uyumu ile olan ilişkisini işin karşılıklı bağımlı olması güçlendirir.

H_{7b}: Kişinin çalışma grubuna göre demografik özellikler farklılığının değerler uyumu ile olan ilişkisini işin karşılıklı bağımlı olması güçlendirir.

H_{7c}: Kişinin çalışma grubuna yönelik geliştirdiği demografik benzerlik algısının değerler uyumu ile olan ilişkisini işin karşılıklı bağımlı olması güçlendirir.

H_{7d}: Kişinin iş yapma benzerliğinin değerler uyumu ile olan ilişkisini işin karşılıklı bağımlı olması güçlendirir.

Değerler uyumu ve iş karakteristikleri uyumu etkileşimi

Değerlerin iş karakteristikleri ile ilişkileri çeşitli araştırmalarda incelenmiştir.

Schwartz'ın (1992) değerler taksonomisinde de değerlerin üç temel gereksiniminden biri olarak sosyal etkileşime dikkat çekmiş, kişilerde etkileşimi ön plana çıkaran iş özellikleri uyumunu bu açıdan önemli hale getirmiştir. Rokeach (1973) yaptığı değer tanımında ihtiyaçlar ve değerler arasında bazı ilişkilerin varlığına işaret eder. İş karakteristiklerinin de arzu edilen düzeylerinin birey tarafından talep edilen ihtiyaçlar olduğu göz önüne alındığında iş karakteristikleri uyumunun değerler ile ilişki göstereceği ileri sürülebilir.

Çalışmalar, geleneksel iş karakteristikleri teorisinin kullanımında kültürel şartlı değişkenlerin önemine dikkat çekmiştir. Diğer bir ifade ile iş karakteristikleri değerler ile yakın ilişkilidir.

Papamarcos (1995) yaptığı çalışmada Hofstede'nin dört kültür değeri boyutunun iş karakteristikleri ile olan ilişkisini tartışmıştır. Güç aralığı boyutu otoriter bireylerin özellikleri ile ilgili olup bu kişiler, iyi tanımlanmış emirlerin kesinliği ve net olmasını tercih ederler. Bu yüzden bu değer boyutundaki kişilerin bir iş karakteristiği olarak yaptıkları işte ve ideallerindeki performans geri bildirim düzeyleri arasındaki uyuma önem verecekleri düşünülebilir. Bireyci-toplulukçu kültür boyutu açısından ilişkilere bakıldığında iş başında gösterilen performansı önemli görme bir iş karakteristiği olarak performans geri bildirimi uyumunu önemli hale getirecektir. Bunun yanı sıra başarı göstermek için motivasyonun önemi bu kültür boyutunda bir iş karakteristiği olarak işin önemliliği uyumunu etkileyebilecektir. Belirsizlikten kaçınma boyutu ise performans geri bildirimi uyumunun önemini belirtmekte, belirsizliğe tolerans göstermemek, risk almayı sevmemek, işin bütününe görmek, diğer bir ifade ile bir iş karakteristiği olarak iş bütünlüğü uyumunu etkileyebilecektir. Erillik/dişilik boyutunda ise başarı yine önem kazanmakta, bir iş karakteristiği türü olan işin önemliliği uyumu etkili olmaktadır. Eril kültürlerde ideal başarı, performans ve gelişme önemli görüldüğünden bir iş karakteristiği olarak performans bildirimi uyumu önem kazanacaktır. Yüksek düzeyde başarı ihtiyacı gücüne (McClelland, 1961) sahip olmakla ilişkilendirilen eril kültürlerde başarı ihtiyacı gücü yüksek düzeyde olan bireyler yüksek düzeyde geri bildirim ihtiyacı duyarlar ve performans sonuçlarına yönelik sorumluluk alabilecekleri durumları tercih ederler. Bu da bir iş karakteristiği olarak özerklik uyumunu önemli hale getirmektedir.

Bruursema (2007) yaptığı arařtırmada iř karakteristilerinin bireysel deęerler ile ne kadar uyumlu olduęunu incelemiř, deęerleri iř karakteristikleri ile uyumlu olan bireylerin daha dūřuk dūzeyde iře baęlı gerginlik duyacaklarını ileri sūrmūřtur. Deęiřime açık olmayı önemli gören bireyler iřleri beceri çeřitlilięi boyutunda yūysek dūzeyde olduęu durumda iře baęlı gerginlięi daha az bildireceklerdir. Ayrıca yūysek uyarılma deęerleri ile yūysek dūzeyde beceri çeřitlilięi arasında iliřki belirlenmiřtir. Kiři gūlū tutuculuk deęerlere sahip ise beceri çeřitlilięi kiři için önemsiz olabilir. Gelenekselcilik, onaylanma, iř gūvencesine deęer veren bireyler için görev ve taleplerin çeřitlilięi çekici olmayabilir. Deęiřime açık olmayı önemli gören bireyler için iřte özerklik dūzeyinin yūysek ya da dūřuk olması ūretime aykırı davranıřlar sergilemelerini etkileyecektir. Bu iliřki baęımsız dūřune ve eylemleri önemini vurgulayan kendini yönlendirme deęeri ile ilgilidir. İř geleneksel ise tutuculuęa deęer veren kiřiler için özerklik çekici olmayabilir. Bařarı deęerleri ve geri bildirim arasında, evrenselcilik deęerleri ve iřin önemlilięi arasında, tutuculuęa (korumacılık) deęer verme ile iř būtūnlūęū arasında olumlu ynlū iliřki gösterilmiřtir. İř būtūnlūęū bireyin sıkı çalıřmaya, öz-disiplin ve zorunlulukları karřılamasına olan baęlılıęının rolūnū ūstlenir. Bu nedenle iř būtūnlūęū ve tutuculuk deęerleri arasında olumlu iliřki kurulur.

Gomez (2003) bireyci-toplulukçu deęerler ve iř özellikleri tercihleri arasındaki iliřkiyi incelemiř, iř özellikleri tercihlerini görev odaklı (hedef belirleme, sorumluluk, özerklik, vb.) ya da baęlamsal (ūcret, yan demeler, gözetimin kalitesi) olarak sınıflandırmıřtır. Bireysel kūltūrlerin benimseyecekleri görev odaklı iř özellikleri, toplulukçu kūltūrlerin benimseyecekleri baęlamsal iř özellikleri tercihlerini saptamıřtır. Feinberg (2009) yaptığı arařtırmada iře uyarlanma teorisinde tanımlanan bireysel ihtiyaçları Schwartz deęerleri açısından kavramlařtırmıřtır. İçsel ve dıřsal karakteristicklerin birleřimini bir referans olarak göz nūne almıř ve iř özelliklerini betimlemek için kullanmıřtır. İçsel karakteristickler kiřisel benlik ve kendini gerçekleřtirmeyi mūmkūn kılan iřle ilgili boyutlar olarak seçilmiřtir. Dıřsal karakteristickler ise iř vresi ya da iřin yapıldıęı yerin baęlamsal boyutları ile ilgilidir. İř vresi ise ilgi çekici iř, iřin baęımlılıęı, kariyer olanakları, sosyal etkileřim derecesi ve iř gūvencesi olarak belirlenmiřtir. Arařtırma sonucunda çeřitli deęer boyutları (gū, uyarılım, iyilikseverlik) ile ideal iř profiline çekilme arasında

anamlı iliŖki saptanmıŖtır. Sonuçlar, her bir değer boyutu ve iŖ karakteristikleri arasındaki teorik iliŖkiyi yansıtılmaktadır.

Locke (1969) olumlu duygusal durumun, iŖ değerlerine arzu edildiği Ŗekilde sahip olmakla sağlanacağını ileri srmŖtir. Bu grŖ, iŖ tatminindeki deęiŖimi iki faktöre baęlamıŖtır: algılanan iŖ karakteristiği (iŖ boyutlarına bağlı tatmin) ve iŖ değerleri (kiŖilerin algıladıkları iŖ karakteristiklerine yükledikleri anlam). Bunun yanısıra, Locke (1976) değer algı modeli (value-percept model) nermesinde iŖ tatmininin önemli değerlerin elde edilmesinden oluŖtuęunu ileri srmŖtir. Modele göre belirli bir iŖ karakteristiğinden tatmin istenen-sahip olunan arasındaki farklılığın bu karakteristiğe verilen önem ile çarpılarak belirlenir (Formul 3.3).

$$S_i = (Vc_i - P_i) \times V_i \quad (3.3)$$

S_i : i karakteristiğinden tatmin

P_i : i karakteristiğinin algılanan miktarı

Vc_i : iŖ karakteristiğinin değer içeriği (istenen miktarı)

V_i : karakteristiğin birey için nemi

Sonuç olarak, birey için bu iŖ karakteristiğinin olmaması önemli ise tatminsizliğe yol açacaktır.

Bu model değerler açısından bireysel farklılıkların rolünü vurgulamaktadır. Model her iŖ karakteristiğinin kiŖilerin değerleri ve geliŖme ihtiyaı gücünün Ŗartlı deęiŖken etkisine bağlı olarak bir sonuca yol açacağını göstermektedir (Judge ve diğ, 2005). Bu bakıŖ açısı aslında arzu edilen ve gerçekte var olan iŖ karakteristikleri arasındaki uyumun göz önüne alınmasını önermektedir.

Kalleberg (1977) yaptığı araŖtırmada iŖ tatminindeki deęiŖimi etkileyen faktörlerin alıŖma değerlerindeki ve algılanan iŖ karakteristiklerdeki farklılıklarla iliŖkili olabileceğini vurgulamıŖtır. Dunham (2007) araŖtırmasında algılanan iŖ karakteristikleri ile iŖ değerleri arasında anlamlı iliŖki saptamıŖtır. Chisholm ve Cummings (1979) yaptıkları araŖtırmada, iŖ karakteristikleri ve değer etkileŖiminin bir kanıtı olarak, örgütsel baŖarıya birey tarafından verilen değerin, iŖ karakteristikleri ve deneyimlenen yabancılaŖma arasındaki iliŖkide Ŗartlı deęiŖken rolünü üstlendiğini gstermiŖtir. Papamorcus ve Sama (1998) iŖ özelliklerinin iŖe katılıma etkisinde alıŖma değerlerindeki bireysel farklılıkların rolünü kanıtlamıŖtır. Sexton ve Chang (1976) bireylerin iŖ etiği açısından değer yöneliminin belirli iŖ

karakteristiklerine tepkileri üzerinde bazı etkileri olduğunu göstermiştir. İş etiği ile özdeşleşmeyen çalışanların değişen ve hedef belirleyici görevler için iyi bir aday olmadığı görüşü desteklenmiştir. Çalışanların iş geliştirmeye karşı tepkileri değer yönelimlerinin kısmen bir fonksiyonu olabilecektir.

Değerler ve kişilerin işyerlerinden beklentileri ile ilgili ilişkilere doğrudan dikkat çeken az sayıda araştırma yapılmıştır. Değerler ve kişilerin işyerinden beklentileri arasındaki ilişkide işin farklı boyutları iş tasarımını etkilemektedir (kararlara katılma, geri bildirim, birlikteliği olan çalışma grupları gibi, Hertzberg, vd, 1959).

Çeşitli araştırmalarda işyeri kavramı iş değerleri ile nitelendirilse de işyeri, fiziksel koşulları, iş tasarımı ve iş parametreleri açısından incelenmiştir (Feinberg ,2009).

İş karakteristikleri uyumu ve değer uyumunun her ikisini sağlayan örgütten, birey bu nedenle tatmin olacaktır.

Lee (2006) işyerinden tatmin ve iş tatmini ile olumlu yönde ilişkiyi raporlamıştır. Carlopio (1996) kişilerin iş çevrelerinden tatminlerinin doğrudan iş tatminleri ile ve dolaylı olarak örgütsel bağlılık ve işi bırakma isteği ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Gensler (2005) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada koşulları iyileştirilmiş işyeri ve üretkenlik arasında olumlu yönlü ilişki saptanmıştır. Araştırmalar kişinin işyerinden tatminini ve yüksek düzeyde moral, kişinin işyerinde kalması ve daha az işgören devri ile anlamlı olduğunu göstermiştir (Singh ve diğ, 2011).

Kuramsal bilgilere ve araştırma bulgularına dayanarak değerler uyumu ve iş karakteristikleri uyumu arasındaki etkileşimin araştırma modelinde yer alan bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi aşağıdaki hipotezler ile önerilebilir:

H_{8a}: Kişi-örgüt değer uyumu ve iş karakteristikleri uyumu arasındaki etkileşimin örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H_{8b}: Kişi-grup değer uyumu ve iş karakteristikleri uyumu arasındaki etkileşimin örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

3.2 Örneklem

Kişinin çalışma grubu ile uyumu bu araştırmanın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Araştırma modelinde yer alan işin karşılıklı bağımlılık özelliği teknoloji tabanlı örgütlerdeki çalışma/proje gruplarında yürütülen işlerde yüksek düzeydedir. Bu nedenle uygulama, çalışma gruplarının ve proje/takım bazlı yürütülen işlerin geniş ölçüde yer aldığı teknoloji tabanlı örgütlerde gerçekleştirilmiştir. Teknoloji tabanlı örgütlerden seçilmiş örneklemin

- bankaların bilgi-işlem/teknoloji birimlerinden,
- yazılım geliştirme firmalarından,
- teknoloji yoğunluklu AR-GE faaliyetleri sürdüren üretim firmalarından,
- bilgi-işlem alt yapısı son derece güçlü olan Haberleşme ve GSM operatörü şirketlerden
- teknoloji yoğun proje firmalarından

alınabileceği belirlenmiştir.

Örgütsel sosyalleşmenin tamamlanmış olması bu çalışmanın sonuçlarını etkileyici bir öneme sahiptir. Kişiler girdikleri kurumlarda bir süre geçirdikten sonra örgütsel sosyalleşmelerini tamamlanmış olarak kurum ve kişi arasında oluşan psikolojik kontrat ya devam etmekte ya da bazı değişikliklere uğrayarak bir ölçüde ihlale uğramaktadır. Tamamen bozulması durumunda ise çalışan bulunduğu kurumdan ayrılma yoluna gitmektedir.

Örgüte yeni katılan işgörenlerin oryantasyon dönemindeki örgüte bağlılık derecesi ile 6 ay sonraki bağlılık derecesi arasında önemli bir farkın olduğu Allen ve Meyer (1990a) tarafından ortaya konulmaktadır (Sürgevil, 2007). Bu bulgu ile tutarlı olarak, bu çalışmada elde edilecek verilerin söz konusu etkilerden arındırılmış olmasını mümkün kılmak için seçilen örneklem, buldukları kurumda *en az 3 ay* çalışmış olan personelden oluşturulmuştur.

Ana kütledeki birey sayısı (N) tam olarak bilinmemektedir. Bu durumda yaklaşık olarak seçilecek örneklemden gözlem sayısını (n) bulmak için formül (3.4)'den yararlanarak

$$n = (z^2 * p * q) / d^2 \quad (3.4)$$

- z: 0,05 anlamlılık düzeyinde 1,96
p: 0,5 (görülme oranı , homojenlik)
q = 1- p : 0,5 (görülmemme oranı)
d: kabul edilebilecek örnekleme hatası % 5

değerleri ile $n = 384$ kişi olarak hesaplanmıştır. Belirlenmiş sayıdaki katılımcıdan tüm verilerin eksiksiz elde edilemeyeceği düşünüldüğünden araştırma 640 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanma süreci Ocak 2010-Nisan 2011 tarihleri arasındadır.

Bu çalışmada kullanılan ölçümleme tekniği, operasyonel tanımlar ve ölçekleri açıklamadan önce kişi-örgüt uyumunun ve ilişkisel demografinin ölçülmesinde literatürde kabul görmüş yaklaşımlar ve kullanılan tekniklerden söz etmek yararlı olacaktır.

3.3 Kişi-örgüt uyumunun ölçülmesi

Benzer ya da birbirine karşılık gelen bireysel ve çevresel özelliklerin seçimi uyum ölçümünün temel ilkesidir (Edwards, 1991; Kristof, 1996; Schneider, 2001). Araştırmacılar uyumu analiz etmek için kişinin nitelikleri (değerler, ihtiyaçlar, kişilik özellikleri ve yetenekler) ve çevresel (meslek, örgüt, grup ya da iş) özellikleri (değerler, sağlananlar, talep edilenler) kullanırlar. Analiz için kişisel ve örgütsel niteliklerin seçilmesi ile birlikte araştırmacılar incelenecek olan özellikler arasındaki uyumun derecesini değerlendirmek için bir ölçüm yaklaşımı seçerler (Kristof, 1996; Kennedy, 2005)

Uyumu değerlendirmek için literatürde farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ölçümleme türlerine getirilen isimlerin farklı olmasına rağmen bazı adlandırmalar aslında aynı ölçüm türlerine işaret etmektedir. Aşağıda literatürde yer alan ölçüm türleri için yapılmış sınıflandırmalar yer almaktadır.

3.3.1. Subjektif, algılanan ve objektif uyum sınıflandırması

Kristof (1996) kişi-örgüt uyumu ölçümünü 3 kategoride sınıflandırmıştır: Subjektif uyum, algılanan uyum ve objektif uyum. Bu yaklaşımlar arasındaki temel benzerlik, her üçü de kişi ve örgütün özellikleri arasındaki farklılıkları değerlendirir. Ancak,

kişi-örgüt uyumunu ölçümlemek için kullanılan yöntem, bu yaklaşımlar arasında geniş ölçüde değişir.

Subjektif uyum ölçümleri kişiye doğrudan kendi özellikleri ile çalıştığı örgütün niteliklerinin ne kadar uyumlu olduğunu doğrudan sormayı içerir. Diğer bir ifade ile, subjektif uyum kişi ya da çevresel özelliklerin açık bir şekilde ölçümlenmesini içermez. Onun yerine, yanıtlayıcıların örgütsel profilin zihinlerinde canlandırdıkları bir temsile sahip oldukları ve bilişsel olarak kişisel nitelikleri ile örgütsel profil algıları arasındaki uyumu belirleyecekleri varsayılır (Edwards, 1991).

Algılanan uyum ölçümleri; kişilerin kendilerinin olduğu kadar örgütsel özellikler algılarını tanımlamalarını gerektirir. Uyumun derecesi kişilerin kendi niteliklerini ve örgütsel nitelikleri tanımlamaları arasındaki farklılığın değerlendirilmesi ile belirlenir. Kavramsal olarak algılanan uyum ölçümleri, kişinin kendisi ile ilgili değerlendirme ve örgütsel algısı arasındaki farklılığın uyumun derecesini göstermesi açısından subjektif uyum ölçümlerine benzerdir. Algılanan ve subjektif uyum ölçümleri arasındaki temel farklılık; algılanan uyum ölçümlerinde kişilerden kendi niteliklerini ve örgütsel özellikleri ayrı olarak envanterler ve anketler aracılığıyla tanımlamaları istenirken subjektif uyum ölçümlerinde kişilere kendi yanıtları ile buldukları kurumlara ne kadar uyumlu oldukları sorularak kişi-örgüt uyumunu değerlendirmeleri sağlanır

Algılanan ve subjektif uyum ölçümleri, kişilere kendi karakteristik özelliklerini sonra da örgütün diğer üyelerine örgütün niteliklerini soran objektif uyum ölçümleme ile farklıdır. Objektif uyum türünde genel anlamda örgüt üyelerinin çevreye ilişkin algıları arasındaki uzlaşma değerlendirilir (Chatman, 1989). Örgüt üyelerinin organizasyonun özelliklerine ilişkin algıları arasındaki uyuma göre elde edilen yanıtlar, örgütsel iklimin ölçülmesini mümkün kılacak şekilde birleştirilir. Bu durumda kişilerin kendi özellikleri için yapacakları tanımları ile toplamı alınmış örgütsel iklim arasındaki uyum olarak işlevselleştirilir (Hoffman ve Woehr, 2006).

3.3.2 Subjektif-objektif uyum sınıflandırması

Subjektif uyum (aynı zamanda algılanan uyum olarak adlandırılır) kişilerin buldukları örgütlere ne kadar uyum içinde oldukları algısı değerlendirilerek ölçülür. Bu yöntemde kişilere açıkça kendi kişisel değerlerini ve örgütsel değer algılarını göz önüne almaları beklenir. Objektif uyum (aynı zamanda gerçek uyum

olarak da adlandırılır) örgütsel karakteristiklerin (kişisel algılardan bağımsız olarak) çevre ile ilgili bilgiler elde edilerek değerlendirilmesi ile ölçülür. Diğer bir deyişle, kişi-örgüt uyumunun örgüt kısmı yöneticiler ve çalışma arkadaşları gibi örgütteki diğer kişilerin değerlerinin toplamından elde edilir. Böylece, örgütsel karakteristiklerin ölçümü bireyin algılarından meydana gelmediği için bu yöntem daha objektif olarak görülür (Coşkun, 2007).

Objektif uyumun subjektif uyumdan daha önemli olduğu ile ilgili uzunca bir süredir devam eden tartışmada bazı araştırmacılar gerçekteki uyuma bakmaksızın kişinin bulunduğu örgüte uyumlu olduğunu algılaması durumunda iş ile ilgili tutumların bundan etkilendiğini öne sürmektedirler (Judge ve Cable, 1997; Kristof-Brown ve diğ., 2005; Coşkun, 2007).

Pekçok araştırmacı ise gerçek uyum endekslerinin kişi önyargılarını ortadan kaldırdığı için kişi-örgüt uyumuna çok daha fazla güvenilir tahminler sağlayacağını öne sürmektedirler. Bunun yanı sıra objektif uyumun özellikle kendi uyumu ile ilgili bir yargıya varamayacak olan kişileri değerlendirmede önemli olduğu ifade edilmektedir (Vianen, 2000; Coşkun, 2007)

Objektif ve subjektif uyum ölçümleri daima aynı sonuçları yordamaz. Algılanan uyum açısından, örneğin, kişi bulunduğu kuruma uyum algılıyorsa tatmin, kuruma bağlılık ve düşük düzeyde kurumdan ayrılma niyeti ile sonuçlanması muhtemeldir. Benzer şekilde işe alımcı, başvuran adayın kurum ile uyumlu olduğu algısına sahipse bu durumda görüşmecinin başvuran adaya karşı olumlu bir tepki vereceği ve iş teklifi sunacağı muhtemeldir. Gerçek uyumun az çok farklı etkilere sahip olduğu tahmin edilebilir.

Diğer yandan, bazı araştırmacılar her iki uyum ölçümünün aynı sonuçları açıklayabileceğini ve bunların da ilişkili olduğunu ispatlamışlardır. Örneğin, Cable ve Judge (1997) her iki uyum ölçümünün örgütsel çekiciliğin bir kestirimcisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, subjektif uyumun objektif uyuma yol açması Schenider'in çekilme-seçilme-ayırımı modelinin (1987) çekicilik bileşeninden kaynaklanır. İş arayanlar uyum algılarını kendi değerleri ve örgütsel değerler arasındaki karşılıklılığa dayandırır (Judge ve Cable, 1997). Bunun yanında her iki uyum ölçümü, gerçek uyumun nasıl ölçüldüğüne bağlı olarak aynı sonuçları yordar. Örneğin, gerçek bireysel düzeyde ölçülürse (kişi kendi değerlerini ve bulunduğu kurumun değerlerini belirlediğinde) algılamalar ölçümlemede yapısal olarak önemli

bir rol oynar. Bu nedenle yalnızca bireysel düzeyde ölçülen gerçek uyum, ölçülmüş algılanan uyum ile benzer sonuçlar verecektir (Kristof, 1996; Coşkun, 2007).

Bireysel değerlendirmelerin objektif ölçümlerle yüksek dereceli ilişkisi, eğer gizlilik garanti ediliyorsa kanıtlanmıştır (Heneman, 1974; Krater, 2008). Bireysel değerlendirmelere dayalı ölçümler, daha objektif olduğu düşünülen yönetici değerlendirmelerine göre sınırlılığı daha az bir bölgede ve hoşgörüde olmaktadır. Çünkü bu değerlendirmelerin bilimsel araştırma amacıyla yapıldığı, örgütte başka bir amaçla kullanılmayacağı duyurulmaktadır (Henttonen ve diğ., 2010).

3.3.3. Doğrudan ölçüm-dolaylı ölçüm sınıflandırması

Doğrudan ölçümler kişi ve örgütsel çevrenin tek bir madde ile karşılaştırılmasını içerir (Edwards, 1991). Uyumun doğrudan ölçümü, subjektif uyum ya da kişinin bulunduğu iş ortamına (meslek, örgüt, grup, iş) uyup uymadığını algılama yargısını anlamaya yönelik araştırma soruları için en uygun yöntemdir. Yüksek düzeyde uyum, kişinin çevresel özelliklere benzer ya da tamamlayıcı niteliklere sahip olduğunu algıladığı zaman ortaya çıkar (Kristof, 1996; Kennedy, 2005).

Dolaylı ölçüm, birbirinden bağımsız olarak değerlendirilen kişisel ve çevresel özellikler arasındaki gerçek uyumun istatistiksel anlamda değerlendirilmesini sağlar. Dolaylı ölçümün gerçekleştirildiği iki düzey olan bireysel düzey ve farklı düzeyler arası analizde belirleyici niteliktedir. Dolaylı bireysel düzeyde ölçüm iki bağımsız değerlendirme gerektirir. İlk değerlendirme bireyin kişisel karakteristik özellikleri (örneğin ihtiyaçları, değerleri, yetenekleri) ile ilgili algıdır. İkinci değerlendirme ise bireysel karakteristiklere karşı gelen çevresel karakteristiklere (örneğin örgüt tarafından sağlananlar, örgütsel değerler ve işin gerektirdikleri gibi...) ilişkin aynı kişinin örgütsel algıdır (Kristof, 1996). Bir dizi istatistiksel yöntem kullanılarak (karşılıklı ilişki, fark skorları, polynomial) iki değerlendirme arasındaki karşılaştırma uyum/uyumsuzluk bilgisini verir (Edwards, 1991).

Dolaylı farklı düzeyler arası ölçüm, iki analiz düzeyindeki (örneğin örgütsel düzeyde ve bireysel düzeyde) karakteristikleri (örneğin değerler ya da amaçlar) değerlendirmeyi mümkün kılar. Dolaylı bireysel düzeyde ölçüm, tek birey tarafından sağlanan iki değerlendirmeyi gerektirmesine rağmen çapraz düzeyde ölçüm kişi tarafından yapılan değerlendirmeyi ve bir bütün olarak çevreyi (örneğin örgüt ya da grup) ortaya koyan değerlendirmeyi gerektirir. Örneğin kişi-örgüt

uyumunun değer uyumu olarak kavramlaştırılan farklı düzeyler arasındaki ölümde bireye ‘neye değer veriyorsunuz?’ diye sorulurken örgütsel değerlendirme, önemli bir sayıda çalışanların ya da amirlerinin ‘bulunduğunuz kurum için değerli olanlar nelerdir?’ sorusuna verdikleri yanıtların toplamından oluşur. Örgütsel değerlendirme açısından kişiler arasında yeterli uzlaşma sağlanmasından sonra araştırmacılar bir uyum ls olarak bireysel değerlendirmeleri toplanmış örgütsel değer skoru ile karşılaştırlar. (James ve diğ, 1988).

3.3.4 Dolaylı gerçek ve dolaylı algılanan uyum ölümleri sınıflandırması

Kişi-rgt uyumu algılamalarını lmlmeye (ayrı ya da orantılı olarak kişi ve örgüt algılarını ölçen) dolaylı yoldan yaklaşım; (‘uyumlu musun’ sorusunu doğrudan sormak yerine) uyumun dolaylı gerçek ve dolaylı algılanan ölümleri olarak iki kategoride incelenebilir. Dolaylı algılanan uyum, bireysel düzeyde ilgilenilen değişkenleri açıklamada kişinin kendisi ile algısı ve örgütün algılanması arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarır. Dolaylı gerçek uyum, ilgilenilen değişkenleri açıklamada örgütün gerçek durumunu belirlemek için kişilerin örgüt algılarının toplamı ile ilgilenir (Westerman, 1997; Coşkun, 2007).

Örneğin kişi-örgüt arasında değerler uyumu dolaylı algılanan yöntem ile lldğnde kişinin kendisinin derecelendirdiği değerleri ile bu kişinin örgütsel değerler için yaptığı derecelendirme arasındaki uyum incelenir. Dolaylı gerçek uyum kullanılarak lmlenecek değerler uyumu ise kişinin kendi değerleri ile örgüt üyelerinin birleştirilmiş değer algılarının karşılaştırılması ile llr. Örgütün gerçek değerlerine daha objektif olarak yaklaşan bir lmleme yöntemidir.

Vianen ve diğ. (2007) yaptıkları araştırmada aynı kaynak ya da farklı kaynaktan lmlenen kişi-örgüt değer uyumlarının işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Kişilerin kendileri tarafından algılanan örgüt değerleri, kendi çalışma gruplarının yeleri tarafından algılanan değerler ve örgütün üyelerince algılanan değerler ile lmlmeler gerçekleştirilmiş, kişinin kendisinin belirlediği değerlerle lmleme aynı kaynak, diğer bileşenlerin sağladığı değerlerle gerçekleştirilen ölümler ise farklı kaynaktan uyum ölümü olarak adlandırılmıştır. Farklı kaynak değer uyumu ölümü, aynı kaynaktan değer uyumu ölümüne göre daha güçlü bir ilişki göstermiştir.

Aynı kaynaktan uyum ölçümünü kullanan çalışmalar farklı kaynaktan uyum ölçen çalışmalar ile karşılaştırıldığında ise genellikle aynı kaynak uyum ölçümlerinin daha güçlü sonuçlar gösterdiği görülmüştür (Vianen ve diğ, 2007).

3.3.5. Orantılı (commensurate) ölçüm

Aynı kavramsal boyutlarda kişiyi ve durumları belirten orantılı ölçme araçları görece daha yenidir. Geleneksel yaklaşımda insanlar bir dil ya da değişkenler ile tanımlanırlar; durumlar ise tamamen farklı bir dil ile tanımlanırlar (Westerman, 1997; Coşkun, 2007).

Orantılı ölçümler, kişi-çevre uyumu çalışmalarında sıklıkla kullanılmakta olup kişi-örgüt uyumu alanında son zamanlardaki araştırmaların gelişmesinde önemli bir etki sağlamıştır. Kişi-örgüt uyumunun orantılı ölçümleri değerler uyumu (Chatman 1989, Meglino ve diğ, 1989), kişilik özellikleri uyumu (Costa ve McCrae, 1991), iş ortamı uyumu (Moos, 1994) incelemeleri için uygundur (Westerman, 1997). Kişi-örgüt uyumunun orantılı ölçümleri aynı içerik boyutlarını, iki ölçüm arasındaki kavramsal ilişkiyi kuvvetlendirerek kişi ve örgütün doğrudan karşılaştırılmasını mümkün kılmaktadır. Böylece kişi ve örgütün tanımlanmasını sağlar. Sonuçta, orantılı ölçümleme yaklaşımları değişkenlerin ayrı setler olarak kullanıldığı durumlardan daha spesifik sonuçları ortaya çıkarır.

Ölçümlenecek bir yapı bireysel ve örgütsel seviyelerde benzer niteliklere sahip olmasına rağmen doğasında bulunan farklılıklar yine de var olabilir; bu durum birbirinin aynısı olmayan ölçümlerinin yapılması ile sonuçlanır. Araştırmacılar, benzer ölçümlerinin ölçekdeşlik standardını nasıl sağlamak zorunda olduklarını tanımlamaya çalışmaktadırlar. Çerçevesi sınırlanmış tanımlamalar ile, ücret düzeyi gibi doğrudan ölçümlenebilen özelliklerde uyum ‘ne kadar ücret alıyorsunuz?’ ve ‘ne kadar ücret almayı arzu edersiniz’ gibi orantılı (ölçekli) sorular ile kolayca değerlendirilebilir. Daha geniş sınırlamalarda yapılmış tanımlamalar ile uyum, bazı niteliklerin doğası gereği çok boyutluluğu nedeniyle orantılı ölçümler ile değerlendirilemeyebilir. Örneğin, örgütün çalışanlarının başarı ihtiyacını karşılamak için primli ücret, komisyona bağlı ücret ve terfi gibi yararlanabileceği pekçok insan kaynakları uygulaması olabilir. Başarı ihtiyacı pekçok araç ile tatmin edilebileceği için tam /kesin orantılı ölçümler gerekli değildir (Coşkun, 2007).

3.3.6 Dolaylı yoldan uyum ölçümünde kullanılan istatistiksel teknikler

Bireysel düzeyde ve farklı düzeyler arasında uyumu hesaplamak için üç alternatif vardır:

Fark puanı: Tercih edilen ve algılanan değer puanları arasındaki aritmetik fark, oranlı ölçüm (commensurate) ile elde edilen her madde için hesaplanır. Farkların toplamı üç yoldan biri ile hesaplanır:

- a) Farkların asıl değerlerini toplayarak: Farklar toplandığı zaman pozitif ve negatif farklar dengelenir.
- b) Farkların mutlak değerlerini toplayarak: Farkların daha anlamlı olması için yönüne bakmasızın farklara eşit ağırlık yüklenerek
- c) Karesi alınmış farkları toplayarak: Farklar bir yöne sahiptir. Daha büyük farklar daha büyük ağırlığa sahiptir.

Edwards (1993, 1994) fark puanlarını yöntemini dört problem nedeniyle eleştirir: Pozitif ve negatif farkların etkilerinin aynı olması, bireysel farklılıkların toplam puana etkisinin toplama yapıldığında ayırt edilememesi, aynı bireylerin kişi ve örgüt profillerini oluşturdukları zaman bu maddeler arasındaki korelasyonun yapay olarak artması ve fark puanlarının güvenilirliğinin azalması, fark puanlarının genellikle bağımlı değişkendeki varyansı açıklamada bileşenler tarafından ayrı olarak açıklananın ötesinde yetersiz olması.

Edwards'ın eleştirisine yanıt olarak Tisak ve Smith (1994) örgüt ve kişilerin pek çok özelliğinin tutum ve davranışlara etkisi nedeniyle genel kişi-örgüt uyumunun, her değer uyumunun ayrı olarak uyumundan daha anlamlı olacağını vurgulamışlardır. Bunun yanısıra, fark puanlarının, bireysel ve örgütsel bileşenlerinden kavramsal olarak farklı bir etkiyi yakalama potansiyeline sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Fark puanlarının güvenilirliği, gerçekleştirilen çalışma bazında incelenmesi gereken deneysel bir sorudur (Karakurum, 2005).

Korelasyon: Fark puanlarına alternatif olarak, bireysel ve örgütsel profiller arasındaki korelasyon Q puanı olarak bilinir. Bu yöntem kişi-örgüt uyumu araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır (Cable ve Judge, 1996; 1997; O'Reilly ve diğ. 1991; Vandenberghe, 1999). Q puanı yöntemi, aynı değer maddeleri için algılanan ve tercih edilen puanları çiftli yanıtlar arasında korelasyon hesaplayarak karşılaştırır (Karakum, 2005). Eğer veriler sıralamalı (ordinal) ölçek ile

değerlendirilmişse kişi ve çevre profilindeki bileşenlerin konum sıralamalarının benzerliği, değerlendiren profil korelasyonlarıdır (Kristof-Brown ve diğ., 2005). Korelasyon değeri madde sayısından etkilenmektedir. Cable ve Judge (1996) korelasyon puanının fark puanları yöntemine göre uyumun daha şişirilmemiş ve ölçülü tahminini yansıttığını tartışmışlardır. Çünkü korelasyon, iki profil dağılımı arasındaki benzerliği belirtmektedir.

Edwards (1994) fark puanları yöntemi açısından aynı eleştiriyi korelasyon yöntemine de yöneltmiştir. Bireysel farklılıkların toplam kişi-örgüt uyumu puanına katkısını gizlemesi, düşük güvenilirlik, ek varyansı açıklamada yetersizlik, gibi. Ayrıca, büyük farklılarda algılanan ve tercih edilen profiller, ama benzer puan dağılımı şekillerinin yüksek korelasyon değerleri ortaya çıkarabildiğini öne sürmüşlerdir. Küçük farklılıklarda profiller, ama birbirine benzemeyen puan dağılımı şekilleri düşük, hatta negatif korelasyon değerleri oluşturabilmektedir (Karakurum, 2005).

Polynomial regresyon: Uyum literatüründe en önemli değişikliklerden biri bu tekniğin kullanılmasıdır. Bu yaklaşım, kişi ve çevre ölçümlerini, uyumu elde edecek tek bir puana indirgemekten kaçınır. Onun yerine P (kişi), E (çevre) ve ilgili yüksek dereceli terimler (P^2 , $P \times E$, E^2) yordayıcılar olarak analize dahil edilir. P, E ve bağımlı değişkenlerin hepsi eşsiz olduğu için uyum ilişkileri 3 boyutlu yüzeysel çizimlerde görülür. Etki büyüklükleri bu çalışmaların çoklu korelasyonundan hesaplanabilmesine rağmen bunlar doğrudan ya da profil benzerlik endeksi (PSI, profil similarity index) ölçümlerinde ortaya konmayan ana ve diğer etkileri içerir. Uyum ilişkilerinin desteklenip desteklenmediğini belirlemek için yüzey çiziminin karakteristikleri incelenmelidir. Sonuçlar genellikle profil benzerlik indeksi ile belirlenebilenden daha karmaşık sonuçları göstermektedir (Kristof-Brown vd., 2005).

Edwards (1993, 1994) P, E ve uyum bireysel etkilerini ölçümlemede polynomial regresyonu önermiştir. Bu teknik, bağımlı değişken üzerinde P, E ve $P \times E$ etkileşim teriminin regresyonunu uyumun ölçümü olarak değerlendirir. Edwards bağımlı değişkende açıklanan varyans oranının, diğer iki yöntemle karşılaştırıldığında arttığını gözlemlemiştir.

Kristof (1996) yapılan araştırmalarda uyumun çoklu ölçümlerinin kullanılmayı herbir yöntemin göreceli etkisini değerlendirmeyi sağlaması nedeniyle önermiştir. Tepeci

(2001) uyum değerlendirmesinde, bu alternatif ölçme yöntemlerinin göreceli yordayıcı gücünü incelemiş; tam doğru bir yanıtı ulaşamamıştır. Araştırmacı, bulduğu sonuçların Edwards'ın bakış açısını doğrulayabilecek kanıtlar olarak görülebileceğini ileri sürmüştür. Bu nedenle daha çok araştırmanın gerekli olduğu ve önerildiği açıktır. Bireysel düzey ve farklı düzeyler arasındaki analizlerde kişi-örgüt uyumunun yordayıcı gücü ya da etkisini daha iyi anlamak adına algılanan uyumun alternatif ölçümleri ve hesaplanan uyumun çoklu ölçümlerini kullanmak önerilmektedir (korelasyonlar, fark puanları, polynomial regresyon) (Karakurum, 2005).

3.4. Operasyonel Tanımlar ve Ölçekler

Bu çalışmada ilişkisel demografi-algısal benzerlik, iş karakteristikleri uyumu, kişisel-örgütsel değerler uyumu, kişi-grup değerleri uyumu ve grup içinde kişilik özellikleri benzerliği *bağımsız değişkenlerdir*. Uyumun etkisi olduğu ileri sürülen örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik, grup birlikteliği ve grup performansı *bağımlı değişkenlerdir*. Değerler uyumu ise ilişkisel demografi-benzerlik algısı ve bağımlı değişkenler arasında *ara değişken* rolündedir. Bunun yanı sıra, ilişkisel demografi-algısal benzerliğin bağımlı değişkenler üzerinde doğrudan etkisi olduğu da önerilmektedir. Değerler uyumu ve iş karakteristikleri uyumu *birbirileri ile etkileşim* haline değişkenlerdir. İşin karşılıklı bağımlılığı, değerler uyumunun, kişilik özellikleri uyumunun ve ilişkisel demografi-algısal benzerliklerin bağımlı değişkenler ile olan ilişkisinde *şartlı değişken* görevini üstlenmektedir. Ayrıca işin karşılıklı bağımlılığının *şartlı değişken* etkisi ilişkisel demografi-değerler uyumu ilişkisi için de ileri sürülmüştür.

Araştırmada, kişinin yöneticisi aynı zamanda kendisi ile aynı hiyerarşideki grup yöneticilerinden oluşan organizasyonel yapının bir üyesi ise, bu grup yöneticisi/yöneticileri ile üst yöneticiden oluşan çalışma grubu da incelemeye alınmıştır. Grup yöneticileri ve üst yöneticiden oluşan bu gruptaki uyum parametreleri de böylece değerlendirilmiştir. Çalışmada ast, grup yöneticisi ve üst yönetici olmak üzere üç hiyerarşik düzeye envanter uygulanmıştır.

Bireysel düzeyde uyumun, bireysel değerlendirmelerin toplamı alınarak belirlenen ölçüm ile bireysel sonuç değişkenler üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olması beklenir. Çünkü bireysel düzeyde farklılıklar birey için daha yakınsaktır (Cable ve

Judge, 1996; Kristof, 1996). Nisbett ve Ross (1980), kişilerin gerçeği algılamaları onların bilişsel değerlendirmelerini ve spesifik durumlara tepkilerini yönlendirici olduğu için bireysel düzeyde ölçümün daha uygun olacağını ifade etmişlerdir (Metzler, 2006). Cable ve Judge' a (1995) göre benzerlik-çekim yaklaşımı teorileri, kişi ve örgüt arasında bir uyumun varlığı algılanmasa bile iki bileşen arasında gerçek uyumun iletişimi kolaylaştırdığını, böylece olumlu sonuçlara yol açabileceğini belirtmektedir. Asıl uyum (yalnızca bireysel düzeyde ölçülen), düzeyler arası ölçülen gerçek uyumdan daha çok doğrudan ölçülen algılanan uyum ile benzer sonuçlara sahip olacaktır (Kristof, 1996). Tepeci (2001) hesaplanan (dolaylı) kişi-örgüt değer uyumunun iş tatmini, kurumda kalma isteği ve kurumu başkalarına önerme değişkenleri üzerinde düzeyler arası analizde bir etkiye neden olmadığını göstermiştir. Bu sonuç, Enz (1988)'in araştırma bulguları ile tutarlıdır. Araştırmacı, bağımlı değişkenler üzerinde etkinin bireysel düzeyde analizde ortaya çıktığını saptamıştır. Bu bulgu da Boxx vd (1991) araştırma sonuçları ile benzerdir. Bu nedenle, bu çalışmada dolaylı algılanan uyum yöntemi kullanılarak bireysel düzeyde analiz gerçekleştirilmiştir.

Örgüt bileşeni için toplamı ölçümün kullanılması, örgüt için sabit değişken ile sonuçlanacaktır. Örgütsel karakteristikler (O), çalışmadaki tüm denekler için kişisel karakteristiklerden (P) çıkarıldığı zaman sonuçlar P ile aynıdır. Diğer bir deyişle, bütün P değerleri sabit O değeri tarafından eşit şekilde ayarlanacaktır. Bu nedenle kişi-örgüt uyumunun örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini teşhis ederken örgütsel karakteristiklerin bireysel düzey algıları kullanılmalıdır (Metzler, 2006). Toplamı düzeyde analiz ile gerçekleştirilen çalışmalar, söz konusu bireysel düzeyde sonuçlardan daha çok grup düzeyinde sonuçları yordarlar (Kristof-Brown ve diğ, 2005).

Uyumluluk prensibi (compatibility principle), bireysel düzeyde kurulacak ilişkilere dayalı sonuçların, iki taraf aynı düzeyde işlevselleştirildiği zaman daha güçlü olduğunu ifade etmektedir (Whitman ve diğ, 2010).

Bu sonuçlara ve önerilere dayanarak, bu çalışmada grup içinde birey incelenmiş, ancak analiz birimi birey olduğundan, grup düzeyinde bir değerlendirme gerçekleştirilmemiştir. Bu nedenle toplamı ölçümler alınmayarak, analizde birey algılarının kullanılması tercih edilmiştir. Grup birlikteliği kavramının yaygın olarak

grup düzeyinde ölçülenmesi yaklaşımı söz konusu nedenlerle tercih edilmemiş, grup içinde bireysel algı ile değerlendirilmiştir.

Pekçok kişi-örgüt uyumu araştırmacısı hedef örgütsel değerleri üst yönetimin görüşü ile elde etmiştir. Ancak bu yaklaşımın çeşitli sakıncaları vardır. Bunlardan biri antropomorfizm korkusudur. Örgütler değerlere sahip olabilirler mi? Alternatif bir yaklaşım, örgüt üyelerinin görüşü ile değerleri ortaya çıkarmaktır. Üst yönetimin görüşü ile değerleri belirlemek genelleştirilmiş ya da ortalama bir bakış açısı olacaktır. Bazı alan araştırmaları üst yönetimin örgütün günlük operasyonundan kopabildiğini göstermiştir. Bu, üst durumda olma duygusu (kıdemliler) ile birleşince, üst yönetim üyelerinin gözlemedikleri ve deneyimledikleri davranışları değiştirebilmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2002; Hambrick ve Mason, 1984). Bu tür durumlarda örgüt bileşenlerinin değerlendirilmesinin sonucu kişi-örgüt uyumu hesaplamaları değişecek, örgütteki diğer kişiler tarafından deneyimlenen biçimdeki değer uyumundan uzaklaşılacaktır.

Departman üyeleri örgütün günlük operasyonunda yer aldığından çalışma değerlerine doğal halleri ile maruz kalmaktadırlar. Örgüt tabanında günlük etkileşimler ile deneyimlenen gerçek örgütsel değerlerin samimi bir biçimde değerlendirilmesi mümkün olabilecektir. Sonuç olarak üst yönetim yerine departman üyelerine göre “örgüt” bileşenini tanımlayarak kişi-örgüt uyumunun bu şekilde değerlendirilmesi örgütsel yaşamın gerçekçiliğine dayandırılacaktır (Billsberry, 2007).

Bu nedenle araştırmada, grup ve örgüt kültürü değerlerinin belirlenmesinde bireyin kendi değer algıları göz önüne alınmıştır.

3.4.1. İlişkisel demografi

İlişkisel demografi kapsamında bireyin kendisi ve bağlı olduğu ilk yöneticisi arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, işyerindeki çalışma süresi, işyerinde halihazırda yapılan işteki çalışma süresi açısından gerçek farklılık incelenmiştir. Kendisi ve çalışma grubu üyeleri arasında ise bu özelliklerin yanı sıra, çalışma hayatında bu görevde geçirdiği toplam süre ve toplam iş deneyimi açısından farklılığı da incelemeye dahil edilmiştir. İncelenen diğer bir özellik ise yönetici ile birlikte çalışma süresi olup, bu özellik de çalışma grubu üyeleri ile olan farklılık açısından değerlendirilmiştir.

İlişkisel demografi uyumunun değerlendirilmesinde Öklit Aralığı yönteminden (D skoru) yararlanılmıştır

Uygulama kolaylığı nedeniyle en çok kullanılan ve literatürde oldukça kabul görmüş olan bu yöntemde bireyin çalışma grubu içinde incelenen demografik özelliğinin (yaş, cinsiyet, örgütsel kıdem, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, ırk/etnik köken, çalışma statüsü) diğer grup üyelerinden ne derecede farklı olduğunu, bu özellik açısından diğer grup üyelerinde uzak olduğunu gösteren bir ölçümdür.

Bu yöntemde ;

S_i : Bireyin incelenen demografik özellikteki skoru

S_j : Diğer bütün grup üyelerinin aynı özellik için skorları

n: Gruptaki birey sayısı

olmak üzere; aralığın (farklılığın) değerini verecek olan D skoru

$$D = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i,j=1}^n (S_i - S_j)^2} \quad (3.5)$$

formül (3.5) ile hesaplanmaktadır (Wagner ve diğ., 1984).

Paydada n-1 yerine n olarak gruptaki birey sayısını kullanmak, grup ölçüsü ve kompozisyonel etkileri belirleyebilmek için daha iyi sonuç vermektedir (Tsui ve diğ., 1992)

İncelenen demografik özellik için D puanı ne kadar yüksek ise bireyin çalışma grubundaki diğer bireylerden olan farklılığının da o kadar çok olduğu anlaşılmaktadır.

Yaş, örgütsel kıdem, yıl olarak eğitim düzeyi gibi sürekli nümerik değerlerle ölçümlenen değişkenler için D puanı gruptaki demografik özelliğın değişkenliğine göre sıfırdan başlayarak değerler alır. Cinsiyet, ırk/etnik köken, eğitim düzeyi gibi nominal olarak ölçümlenen değerlerde D puanı, kişinin kategorisi 1, diğer bireylerin aynı özellik için incelenen bireyden farklı kategoriye sahip olması durumunda 0 verilerek hesaplanabilir.

Birden fazla değeri bulunan ordinal ölçek ile değerlendirilmiş demografik verilerde herbir düzey artan rakamlar ile puanlanarak, fark skorunun birbirine daha uzak kategoriler için daha büyük olması sağlanır (Tsui ve O'Reilly, 1989).

Kategorik ölçümle değerlendirilen bu özellikler için D puanı 0 ile 1 arasında değer alır. 1 değerine ne kadar yakınsa gruptaki farklılık derecesi o kadar yüksektir. (O'Reilly ve diğ. 1989, Tsui ve O'Reilly, 1989, Tsui ve diğ. 1992, Riordan, 1995). Fakat hiçbir zaman 1 değerine ulaşılamaz. Çok büyük bir grupta tek bir azınlık üyesinin farklılık gösteren demografik özelliği için bu değer 0,999 olabilir (Tsui ve diğ. 1992)

Benzerlik ölçüsünü bulabilmek için ise hesaplanan D puanı 1'den çıkarılır (Riordan, 1995; Taylor, 2003)

Öklit aralığı yöntemine çeşitli eleştiriler getirilmiştir. (Edwards, 1994; Chan ve Wu, 2009, Tonidandel ve diğ. 2008). İki ayrı ölçümün tek bir fark skorunda birleştirilmesi sonucu, toplam fark puanı bireyin demografik özelliğinin ve grubun demografik özelliğinin potansiyel yordayıcılığını göz ardı etmektedir (Edwards, 1994, Tonidandel ve diğ. 2008). Kare alma ve karekök işlemleri bu ölçümü bireyin grup içindeki farklılığın yönüne duyarsız yapmaktadır (Edwards, 1994, Tonidandel ve diğ. 2008, O'Reilly ve diğ. 1989). Formülasyon, grup içindeki çok daha büyük farklılıklara daha büyük bir D ağırlık puanı vermemektedir (O'Reilly ve diğ., 1989). Özellikle azınlıklar, oransız bir şekilde işgücünün küçük bir yüzdesi olduğu durumda azınlıkların farklılık puanları, grup üyelerinin çoğunluğunun farklılık puanından daha az değişkendir. Azalan bu değişkenlik, azınlık grubu üyelerinin farklılık değerleri ile bağımlı değişkenler arasında ilişki kurulmasını engellemektedir. Getirilen bu eleştirilere rağmen en yaygın olarak kullanılan uzaklık ölçüsü yöntemidir¹.

Bu araştırmada yönetici ile olan farklılık değerlendirmesi yapılırken Öklit Uzaklığı yöntemi (O'Reilly ve diğ., 1989) göz önüne alınarak benzer bir yaklaşım ile D farklılık puanı hesaplanmıştır. Bireyin değeri ve incelenen özellik açısından yönetici değeri arasında fark işlemi yapılmıştır. Sorulara göre kategorisel aralıklar arasındaki fark puanları 0, 1, 2, 3, 4,5 değerlerini almakta, '0' puanı fark olmadığını, '5' ise

¹ Diğer yöntemler fark değerinin karesi, değişkenlik katsayısı ve yapı analizidir. Fark değerinin karesi yönteminde ilişki demografi puanı, incelenen demografik özelliklerin değerleri arasındaki farkın karesi alınarak elde edilir. Lider-üye etkileşiminde ikili gruplar için yararlı olan bu teknik (Wagner ve diğ. 1984; Tsui ve O'Reilly, 1989) aralık ölçüsü ile bağımlı değişken arasında üstel fonksiyon ilişkisini önermede kullanılabilir (Winkler ve Hays, 1975). Değişkenlik katsayısı yöntemi bağıl homojenlik ve heterojenlik ölçümlerinin elde edilebilmesini olanaklı kılmaktadır (O'Reilly ve diğ., 1989). Değişkenlik katsayısı ölçümü (standart sapma/ortalama) yayıklığın en doğrudan ölçümünü sağlamaktadır (Allison, 1978). Yapı analizi tekniğinde ise Tsui ve O'Reilly tarafından geliştirilen prosedüre dayanarak her demografik kategoride medyan ile bölme yöntemi kullanılarak yüksek ve düşük düzeyde farklılığı yansıtan alt gruplar oluşturulur. Benzer gruplardaki korelasyonların farklı gruplardaki korelasyonlardan anlamlı derecede daha yüksek çıkması beklenir.

farklılığın en fazla olduğunu göstermektedir. Mutlak fark değerleri alınarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Yönetici hariç çalışma grubu ile olan demografik farklılık değerlendirmesi Öklit Uzaklığı yöntemi (D puanı) ile yapılmıştır.

Demografik benzerliklerin yanı sıra kişinin çalışma grubu ile ne derecede benzerlik kurduğu algısı da incelenmiştir. Bu amaçla, grup üyeleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve işyerindeki çalışma süreleri benzerlik/farklılığının birey tarafından nasıl algılandığı ölçümlenmiştir. Her madde bir benzerlik boyutunu ölçümlemek üzere toplamda 5 madde yer almaktadır. Ayrıca yöneticisi ve çalışma arkadaşları ile iş yapma şekilleri açısından ne derecede benzer/farklı olduğu algısı (kendisini kategorileştirmesi) iki soru ile belirlenmiştir.

Ekte yer alan envanterdeki 1. bölüm soruları ilişkisel demografi ölçümüne yöneliktir.

3.4.2 Değerler uyumu (kişisel, grup ve örgütsel değerler)

Kişi-grup ve kişi-örgüt değerler uyumu boyutunda, kişilerin sahip olduğu değerler ile çalışma grubu ve kurum değerlerinin ne derecede benzer olduğu ölçümlenmiştir. Bunun için, orijinali O'Reilly vd. (1991) tarafından 54 madde ve 7 Değer boyutlu olarak geliştirilen Örgütsel Kültür Profiline (OCP) geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin Cable ve Judge'nin (1996) tarafından yeniden yapılmasıyla oluşturulan kısa versiyonu olan 40 maddelik hali kullanılmıştır. İncelenen değer boyutları 1-yenilikçilik 2-istikrarlı olma 3-insanlara saygı duyma 4-sonuç odaklılık 5-detaycılık 6-takım odaklılık 7-rekabetçilik'tir.

Bu çalışmada söz konusu değerlerin 5'li Likert ölçeği ile önem dereceleri değerlendirilmiştir.

7 değer boyutunu ölçmeye yarayan 40 maddelik liste bireyler tarafından 3 kez değerlendirmişlerdir.

1. Halihazırda çalışmış olduğu kurumda (örgüt) bu değerlere verilen önem
2. Çalışma/proje grubunda bu değerlere verilen önem
3. Kendisine göre bu değerlerin hangi önem derecesinde olmasını istediği

Bu çalışmada kişi-grup ve kişi-örgüt değerleri arasındaki benzerlik, fark puanları elde edilerek belirlenmiş, farkların mutlak değerleri alınmıştır.

Araştırmanın hipotezleri, söz konusu iki durumun (kişi-grup, kişi-örgüt) birbirleri ile aynı olması ilkesine göre uyumu belirtmekte, incelenen durumlar arasındaki farklılığın yönü hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin kapsamına alınmamıştır. Bu nedenle uyumun belirlenmesi için fark puanı ve korelasyon yöntemleri tercih edilmemiştir.

Enz (1988), Yıldırımbulut (2006), Güneşer (2007) ve Yaşar (2009) tarafından gerçekleştirilen kişi-örgüt uyumu araştırmalarında da mutlak fark yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. Mutlak fark yöntemi ile hangi bileşenin diğerinden daha yüksek/düşük bir değere sahip olduğu teşhis edilememektedir (Meglino ve diğ., 1992). Kristof'un (1996) ifade ettiği şekilde sadece farkların mutlak değerlerini kullanmak farklılığın yönünün etkisinin göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Güneşer araştırmasında kişi-örgüt ve kişi-yönetici değer uyumunu mutlak fark yöntemi ile belirlemiştir. Kişi-yönetici uyumu değerlendirmesinde bu tekniği kullanma nedenini, yöne bağlı farklılıkların değer uyumunun temelini oluşturan psikolojik süreçlerle ilişkili olmadığına dayandırmıştır. Schein'a göre bu psikolojik süreçler bilişsel süreçlerde, yorumlamada ve iletişimde kişiler arasındaki benzerlikten kaynaklanır (Meglino ve diğ., 1992). Benzer şekilde, Yıldırımbulut (2006) yaptığı araştırmada uyumun yönünün iş stresi ile ilişkiyi etkilemeyeceği önermesini ileri sürerek mutlak fark tekniğini kullanmayı tercih etmiştir. Bu araştırmada da hesaplanan (dolaylı) uyum ölçümleri için mutlak fark tekniği kullanılmıştır. Fark puanının düşük olması durumu değerler uyumu olarak ifade edilmiştir.

Kişi, grup ve örgüt değerlerinin farkları faktör analizine tabi tutularak oluşturulan faktörler kişi-grup ve kişi-örgüt değer uyumunun boyutlarını ortaya çıkarmıştır.

Kristof (1996) polynomial regresyon analizini komplike şartlı değişken modellerinde test etmenin oldukça zor olduğunu ve her bir değer boyutu için regresyon denkleminde 10 terim girmesi gerektirdiğini ifade etmiştir. Bu durum, testin gücü, çoklu doğrusallık ve çalışmanın sonuçlarını yordama açısından zorlukları beraberinde getirir. Bu zorluklardan dolayı polynomial regresyonu kullanmayı tercih etmeyen araştırmacılar, onun yerine, profil benzerlik indeksi (PSI) yaklaşımına dayanan OCP ölçeği kullanmışlardır (Erdoğan ve Bauer, 2005). Bu araştırmada, modeldeki bağımsız değişken sayısının çok olması, örneklem sayısına duyarlılığı ve çoklu doğrusallığın meydana getirebileceği olumsuz etkiler nedeniyle, bu konuda

uzman görüşü de alınarak polynomial regresyon tekniğinin kullanılması tercih edilmemiştir.

Ekte yer alan envanterdeki 2. bölüm soruları değerler uyumunun ölçümüne yöneliktir.

3.4.3 Kişilik özellikleri uyumu

Bireylere 60 maddelik NEO-PIR (NEO Five Factor Personality, Costa ve McCrae, 1995) uygulanarak beş global kişilik özelliği olan duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk, sorumluluk-başarıya odaklılık boyutları incelenmiştir. Her bir boyut için 12 soru bulunan bu envanter sonucunda aynı çalışma grubundaki bireylerin kişilik özellikleri arasındaki benzerlik ya da farklılıklara göre uyum ya da uyumsuzluk ortaya çıkarılmıştır. Kullanılan ölçeğin Türkçe uyarlaması Gülgöz tarafından yapılmış, ve kendisinin izni ile bu araştırmada kullanılmıştır.

Beş büyük kişilik faktörü incelemesinden yararlanan uygun bir ölçme aracının kullanılması, faktörlerin zaman değişkeni ve gözlemleyiciler arası çalışmalarda yaş, cinsiyet, ırk ve dil gruplarına göre oluşturacağı farklılığa karşı güçlü niteliği vardır (Westerman ve Cyr, 2004; Coşkun, 2007).

İncelenen kişilik özelliğinin grup düzeyindeki değeri çeşitli araştırmacılar tarafından farklı metodolojiler ile hesaplanmıştır. Odak bireyin gruptaki kişilik özelliğinin farklılığını belirlemek için bir yöntem, odak kişi haricinde diğer grup üyelerinin incelenen kişilik özelliği puanlarının ortalamasını almaktır. Kristof-Brown ve diğ. (2005) yaptıkları araştırmada grubun dışa dönüklük özelliğini belirlemede her grup üyesi için bu hesaplamayı yapmışlardır. Bir diğer yaklaşım ise öklit aralığı formülü ile bireyin söz konusu kişilik özelliğinin grup ile ne derecede benzer olduğunu belirlemektir. Schaubroeck ve Lam (2002) araştırmasında MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) kişilik boyutları ve bireycilik/toplulukçuluk özelliğinin her birey için grup ile olan benzerliğini bu yöntem ile belirlemiştir. Diğer bir yöntem ise incelenen kişilik özelliği değerlerinin grup için t puanlarına dönüştürülmesidir. Böylece grup ortalaması da belirlenmiş olarak standardize edilmiş puanlar grup üyeleri için ortaya çıkmaktadır. Rentsch ve McEven (2002) yaptıkları araştırmada bu yöntemi kullanarak bağımsızlık ihtiyacı ve özerklik ihtiyacı kişilik özelliklerinin grup için değerlerini belirlemişlerdir.

Bu çalışmada odak kişi haricinde diğer grup üyelerinin incelenen kişilik özelliği puanlarının ortalaması alınarak grup değerleri hesaplanmıştır. Kişilik özellikleri uyumu, incelenen kişilik özelliğinin grup içinde benzerliği ve yönetici ile olan benzerliği olarak iki şekilde incelenmiştir. İleri sürülen araştırma hipotezlerinde farklılığın yönü göz önüne alınmadığından her iki benzerliğin belirlenmesi için fark alma (mutlak değer) işlemi gerçekleştirilmiştir.

3.4.4 İş karakteristikleri uyumu

Bu çalışmada Oldham ve Hackman tarafından geliştirilen (1980) İş Tanı Envanterinin (Job Diagnostic Survey) 15 maddelik Türkçe uyarlaması kullanılarak kişilerin yaptıkları işlerdeki beş temel iş karakteristiği olan beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü, işin önemliliği, işteki özerklik ve geri bildirim sağlanma durumunun bireyin halihazırda yaptığı işte ne derecede bulunduğu ölçümlenmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Ünüvar (2006)'ın çalışmasından alınmıştır. Ünüvar, Türkçe uyarlamasının güvenilirliklerini 0,65 (beceri çeşitliliği), 0,73 (iş bütünlüğü), 0,50 (işin önemliliği), 0,46 (özerklik) ve 0,35 (geri bildirim) olarak her bir alt ölçek için ve iş kapsamı olarak tek bir değişkene indirdiği toplam için 0,85 olarak saptamıştır. Orijinal ölçekte, ikinci bölümde her iş karakteristiği için yer alan iki sorudan biri olumsuz olarak ve puanlarken ters kodlamalı olarak sorulmuştur. Ünüvar, çalışmada iş bütünlüğünün değerlendirilmesini sağlayan iki soruyu olumlu olarak yöneltmiş, diğer dört alt ölçek sorularını ise orijinal ölçeğe sadık kalarak biri olumlu diğeri olumsuz olarak sormuştur. Bu çalışmada da soru formu bu şekliyle kullanılmış, söz konusu olumsuz anlamı sorular ters puanlanmıştır.

Literatürdeki ölçek, yapılan işte beş temel iş boyutunun hangi derecede olduğunu ölçümlemekte, fakat kişilerin yaptıkları işlerde söz konusu iş karakteristiklerinin hangi derecelerde olmasını istediklerini değerlendirmemektedir. Her iş karakteristiği boyutunun puanı, ölçeğin geliştirildiği orijinal çalışmada (Oldham ve Hackman, 1974) belirtildiği şekilde her iş boyutu ile ilgili ikinci bölümdeki iki sorunun aritmetik ortalaması ile ilk bölümdeki ilgili iş karakteristiğini ölçümleyen tek sorunun toplamı alınıp ikiye bölünmesi ile elde edilmiştir. Her iki bölüm soruları 5'li likert ile ölçümlendiğinden, böyle bir yöntem ile her iş karakteristiği boyutu için tek bir puan hesaplanması uygun görülmüştür.

Araştırma kapsamında *İş Karakteristikleri Tercih Envanteri* geliştirilerek, kişilerin işini yaparken iş karakteristiklerinin hangi düzeyde olmasını arzu ettiklerini belirleme amaçlanmıştır. Böylece iş karakteristiklerinin gerçekte olması istenen dereceleri ölçümlenmiştir.

İş Karakteristikleri Tercih Envanterinde soruların hangi boyutlarda gruplandığını ve faktör yüklerini belirleyen sağlayan doğrulayıcı faktör analizi ve envanterin mevcut işteki durumu tespit etmek amaçlı kullanılan orijinal versiyonu ile olan uyumunu anlamaya yönelik korelasyon ölçümü yapılmıştır. Bunun yanında, envanterin pilot çalışması kapsamında test-yeniden test güvenilirliği de sınanmıştır. İş Karakteristikleri Tercih Envanteri, ölçeğin orijinali göz önüne alınarak hazırlanmış olup, seçenekler olması istenen ya da arzu edilmeyen özelliği beş derecede belirtecek şekilde oluşturulmuştur. İki bölüm halinde geliştirilen ölçekte birinci bölümde her boyut tek bir soru ile, ikinci boyutta ise ikişer madde ile değerlendirilmiştir. Kişilerin maddeleri sosyal beğenilirlik etkisi ile ve kendilerini önemli görme ve gösterme eğilimleri ile yanıtlayacakları göz önüne alınmış, bu amaçla “çok”, “çok fazla” gibi aşırılık ifadeleri maddelerde yöneltilen sorulara eklenerek iş karakteristiklerinin gerçekte arzu edilen değerinin daima en yüksek derecede belirlenmesinin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Kişiler, söz konusu nedenlerle arzu ettikleri dereceleri daha yüksek düzeyde değerlendireceklerinden mevcut iş karakteristikleri ile arzu edilenler arasında gerçekte olduğundan daha fazla farklılık ortaya çıkacaktır. Bu yöntemin, böyle bir sonucu bir ölçüde önleyebileceği düşünülmüştür. Tercih envanterinin ikinci bölümünde, gerçek durum envanterinin ikinci bölümünde olumsuz olarak yönetilen soruların tercih karşılıklarının yine olumsuz olarak sorulması uygun görülmüş; cümlelere yine aşırılık ifadeleri (“daha çok”) eklenmiştir. Yanıtlayıcılar beyaz yakalı ve nitelikli bireyler oldukları için, örneğin “işim oldukça basit ve sık tekrarlanan bir nitelikte olmalıdır” ifadesinin yöneltmesi çok büyük bir çoğunluğun “hiç katılmıyorum” olarak değerlendirmelerine yol açacaktır. Bunu önlemek için ifadelerin olumsuzlaştırılması yoluna gidilmiştir. (Örneğin, “işim oldukça basit ve sık tekrarlanan bir nitelikte olmamalıdır). Böylece bireylerin söz konusu bu sorulara neredeyse “hiç katılmıyorum” derecesinde yanıt vermeleri kısmen de olsa engellenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde yöneltilen olumsuz nitelikteki 4, 6, 8 ve 10. soruların olumsuz anlamda sorulması olumlu bir yargı sonucunu verdiğinden söz konusu maddelerin ters puanlanması ihtiyacı ortadan kalkmıştır.

Bireylerin mevcut iş karakteristikleri düzeyi ile olmasını istedikleri iş karakteristikleri düzeyi arasındaki fark ya da farksızlık uyum /uyumsuzluk durumunu ortaya çıkaracaktır. İleri sürülen araştırma hipotezlerinde farklılığın yönü göz önüne alınmadığından her bir soru için hesaplanacak fark puanlarının mutlak değerleri alınarak analiz gerçekleştirilmiştir.

Ekte yer alan envanterdeki 3. bölüm soruları iş karakteristikleri uyumunun ölçümüne yöneliktir.

3.4.5 İşin karşılıklı bağımlılığı

Bu değişkenin ölçümü için literatürde yer alan tüm ölçekler incelenmiş, kabul görmüş ölçekler arasından Bishop ve Scott (2000) ve Janssen ve diğ. (1999) tarafından geliştirilen 6 maddelik işin karşılıklı bağımlılığı ölçeğinden ($\alpha = 0,76$) 1 madde “Çalışma grubumdaki diğer kişilerle sık sık işbirliği halinde çalışmak zorundayım...” (Staples ve Webster, 2008), literatürde en çok atıfta bulunulan ölçek olan Pearce ve Gregersen (1991) tarafından geliştirilen 8 maddelik ölçekten 1 madde “İşimin, başkasının yaptığı iş üzerindeki önem derecesi çoktur...” (Shin, 2005 ; $\alpha = 0,76$; Fass ve diğ, 2006; $\alpha = 0,83$) alınmıştır. Ayrıca, Pearce ve Gregersen’in geliştirdiği ölçekteki ters kodlamalı “Grubumuzdaki bireyler diğerlerinden bağımsız olarak çalışır...” maddesinin ters anlamı giderilerek “Çalışma grubumuzda işlerimiz birbirine bağlıdır...” biçiminde kullanılması uygun görülmüştür. Böylece toplamda 3 maddelik işin karşılıklı bağımlılığı ölçeği oluşturulmuştur. Ekte yer alan envanterdeki 4. bölüm sorularından 22,23 ve 24 işin karşılıklı bağımlılığının ölçümü ile ilgilidir.

3.4.6 Bağımlı değişkenler

3.4.6.1 Örgüte duygusal bağlılık

Normatif (Normative), Duygusal (Affective) ve Süreklilik (Continuance) olmak üzere 3 boyutta tanımlanan Örgütsel Bağlılık için literatür ve uygulamada geniş yer bulmuş Meyer ve Allen’in (1991) geliştirdiği ve Wasti (1999) tarafından Türkçe tercüme ve kültür uyarlamasının yapıldığı 18 maddelik ölçeğin sadece “Örgüte Duygusal Bağlılık” bileşeni inceleneceğinden orijinal ölçeğin ilgili 6 maddesi kullanılacaktır. Orijinal ölçeğin duygusal bağlılık boyutu çeşitli araştırmalarda 0,74 ile 0,89 arasında değişen içsel güvenilirlik değeri ortaya çıkarmıştır (Meyer ve Allen,

1991). Wasti Türk kültürüne uyarlama çalışmasında duygusal bağlılığın içsel güvenilirliğini orijinal ölçek maddeleri için 0,79, kültüre uyarlanmış 3 yeni madde için 0,84 olarak belirlemiştir (Wasti, 2003). Orijinal ölçek maddelerinden ikisi olumsuz yargı içerdiğinden istatistiki analiz için ters kodlanmıştır. Bir madde ise orijinalinde olumsuz yargı olarak kurulmuş olmasına rağmen (Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissetmiyorum) bu çalışmada olumlu bir yargı haline getirilerek sorulmuştur. Ekte yer alan envanterdeki 4. bölüm sorularından 1-6 örgüte duygusal bağlılığın ölçümü ile ilgilidir.

3.4.6.2 İşle ilgili psikolojik iyilik hali

Literatürde farklı boyutlarda modellenen psikolojik iyilik hali (well-being), memnuniyet (pleasure) ve uyarılmışlık (arousal) olmak üzere iki eksenle konumlandırılmış ve üç temel boyutta incelenmiştir (Warr, 1990a): memnuniyet, kaygı-rahatlık ve mutsuzluk-coşkunluk. Bu çalışma kapsamında memnuniyet boyutu genel anlamda iş tatmini, çalışma arkadaşlarından ve yöneticiden duyulan memnuniyet değişkenleri ile ölçülmüştür. Diğer iki boyutun her iki kutbu için duyuşsal ölçümü sağlayan sıfatlar kullanılmıştır. Bu sıfatların belirttiği duygu durumunun ortaya çıkması sonucu bireyin olumlu ve olumsuz duyguları olarak adlandırılacak iki ana değişken oluşturulmuştur.

Diğer bir ifade ile, araştırma kapsamında bu kavram iki temel boyutta işlevselleştirilmiştir.

I-Memnuniyet (Tatmin)

Memnuniyet diğer bir ifade ile tatmin, örgütsel bağlamda iş tatmini olarak değerlendirilmiş ve iş tatmininin 3 boyutu (genel anlamda iş tatmini, yöneticiden memnuniyet, çalışma arkadaşlarından memnuniyet) ölçümlenmiştir.

Genel İş Tatmini: İş tatmininin değerlendirmek için geliştirilmiş olan ölçekler, yayınlanan makale ve kongre bildirilerinin yanısıra YÖK'ün tezler veritabanında yer alan tezlerden araştırılmıştır. YÖK veri tabanında "iş tatmini (job satisfaction)" yazıldığında taranan 225 tezdten tam metin erişime açık olanlar tek tek incelenmiştir. Genel anlamda iş tatminini ölçmek için kullanılan envanterlerden iş ve görev-sorumluluk sorularını içerenler özellikle incelenmiş, bu çalışma için en uygun olanının Rusbult ve Farrel (1983) tarafından geliştirilen İş Tatmini Ölçeği olduğuna

karar verilmiştir. Orijinali 6 madde olan bu ölçeğin ‘İyi bir arkadaşım benimki gibi bir işle ilgilendiğini söylerse ona bu işi tavsiye ederim’ ifadesi çıkarılmış, geriye kalan 5 madde ‘genel iş tatminini’ ölçmek için kullanılmıştır. Rusbult ve Farrell (1983) dört farklı zamanda gerçekleştirdikleri ölçümlerde orijinal ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğini 0,93-0,95 değerlerinde belirlemişlerdir. Ekte yer alan envanterdeki 4. bölüm sorularından 7-11 genel iş tatmininin ölçümü ile ilgilidir.

Çalışma Arkadaşlarından Memnuniyet: Spector (1985) tarafından geliştirilmiş ve dokuz faktörde gruplandırılmış olan toplamda 36 maddelik İş Tatmini Anketinin çalışma arkadaşlarından memnuniyeti ölçmeye yarayan 4 maddelik alt ölçeği kullanılmıştır. Spector, bu alt ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğini 0,60, test-yeniden test güvenilirliğini 0,64 olarak belirlemiştir. Ekte yer alan envanterdeki 4. bölüm sorularından 12-15 çalışma arkadaşlarından memnuniyetin ölçümü ile ilgilidir.

Yöneticiden Memnuniyet: Spector (1985) İş Tatmini Anketi’nin yöneticiden memnuniyeti ölçmeye yarayan 4 maddelik alt ölçeği ile Bass ve Avalio (1980) tarafından geliştirilen ve daha sonra revize edilen (1995) Form 5X hali ile kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Anketinin (MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire) liderden duyulan tatmini ölçen iki maddesinden biri olan ‘Yöneticimin sergilediği liderlik tatmin edici niteliktedir’ maddesi ve Scarpello ve Vandenberg’in (1987) geliştirdiği 18 maddelik ‘Yöneticiden Tatmin’ ölçeğinin bir maddesi (Yöneticim işlerin yapılmasında bana yardım eder) yöneticiden duyulan memnuniyeti ölçmek için kullanılmıştır. Çok faktörlü liderlik anketinden liderlikten duyulan tatmin maddesinin özellikle alınmasının sebebi, bireylerin yöneticileri için geliştirdikleri liderlik algılarının ayrıca ölçülmek istenmesi nedeniyledir. Spector (1985) yöneticiden memnuniyet alt ölçeğinin iç tutarlılık güvenilirliğini 0,82, test-yeniden test güvenilirliğini 0,55 olarak belirlemiştir. Scarpello ve Vandenberg’in (1987) geliştirdiği orijinal ölçeğin güvenilirliği 0,95-0,96 değerleri arasında değişmektedir (Fields, 2002). MLQ ölçeğinin iç tutarlılık güvenilirliği ise çeşitli araştırmalarda 0,74-0,91 arasında hesaplanmıştır (Bass ve Avolio, 1995; Howell ve Hall-Marenda, 1999; Erkutlu, 2008). Ekte yer alan envanterdeki 4. bölüm sorularından 16-21 yöneticiden memnuniyetin ölçümü ile ilgilidir.

II-Olumlu ve Olumsuz Duyuşsal Hal

Psikolojik iyilik halinin, memnuniyet boyutu dışındaki duyuşsal yoğunluğu yüksek derecede olan kaygı-rahatlık ve mutsuzluk-coşkunluk ters kutuplu diğer iki eksenin içerdiği duygu durumları olumlu ve olumsuz duygular olarak iki grupta toplanmıştır. Söz konusu iki eksen kapsamındaki duygusal durumun ölçümlenmesi için Warr (1990) tarafından geliştirilen ve Bal (2008) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 12 maddelik sıfat listesi kullanılmıştır. Warr geliştirdiği bu ölçek için 0,705 genel içsel tutarlılık değeri belirlemiş, Bal ölçeğin Türkçe uyarlamasının içsel tutarlılık güvenilirliğini olumsuz duyuşsal durum için 0,909; olumlu duyuşsal durum için 0,8547 olarak saptamıştır. Ekte yer alan envanterdeki 5. bölüm soruları olumlu ve olumsuz duyuşsal halin ölçümü ile ilgilidir.

3.4.6. 3 Grup birlikteliği

Bu değişkenin ölçümü için de literatürde geniş kabul görmüş ölçeklerden biri olan Price ve Mueller (1986) tarafından geliştirilen 5 maddelik Çalışma Grubu Bağlılık Endeksi'nden (Index of Work Group Cohesion) yararlanılmıştır. Arkadaşlık, güven, kişisel çıkar, ilişki kurma isteği ve çalışma grubunun yardımseverliği olmak üzere 5 boyutta grup bağlılığını ölçen bu endeksin ($\alpha = 0,88$ ve $0,89$) (Byrtek, 2000; Verquer, 2002) üç boyutu ile Çiçek ve Evcimen tarafından geliştirilen 'grup görevlerine bağlılık' boyutu eklenerek toplamda 4 maddelik grup birlikteliği ölçeği oluşturulmuştur. Price ve Mueller, yakınsama ve ayrışma geçerliliğinin bir kanıtı olarak Boyer ve Sorenson (1985)'in çalışmasını göstermiştir. Ekte yer alan envanterdeki 4. bölüm sorularından hiç-büyük ölçüde derecelendirme ölçeğinde hazırlanan dört soru grup birlikteliğinin ölçümü ile ilgilidir

3.4.6.4 Grup performansı

Grup performansını bireyin kendi algısı ile değerlendirmek için Beffort ve Hatturp (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması, Karakurum (2005) 'ın çalışmasından alınmıştır. Ancak söz konusu araştırmada bireysel görev performansı değerlendirildiğinden, bu çalışmaya yönelik olarak maddelerde yer alan "birey" yerine 'çalışma grubu' ifadesi konularak takım performansının değerlendirmesi amaçlanmıştır. Beffort ve Hatturp (2003) orijinalin 9 madde olarak geliştirdikleri görev performansı ölçeğinin iç tutarlılık güvenilirliğini 0,68 olarak belirlemişlerdir. Karakurum (2005) çalışmasında bu ölçekten 4 madde ve kendisinin geliştirdiği 2

maddeyi de ekleyerek toplamda 6 maddelik görev performansı ölçeğini oluşturmuştur. Bu araştırma kapsamında ise bu altı maddelik ölçekten uygun görülen 4 maddesi kullanılmıştır. Ayrıca, Shin'in (2005) çalışmasında, takım liderlerinin gruplarının performansını değerlendirmeleri için geliştirdiği 6 maddelik takım performansı değerlendirme ölçeğinden ($\alpha = 0,89$) 2 madde alınarak toplamda 6 maddelik grup performansı ölçeği belirlenmiştir. Ekte yer alan envanterdeki 4. bölüm sorularından 25-30 grup performansının ölçümü ile ilgilidir.

3.5 Kullanılan Envanterler

Araştırmada Çalışan, Grup Yöneticisi ve Üst Yönetici envanteri olmak üzere üç ayrı form hazırlanmıştır.

Çalışan envanterinde demografik benzerlik, ilişkisel demografi, değerler uyumu, iş karakteristikleri uyumu, örgüte duygusal bağlılık, iş tatmini, yöneticiden ve çalışma arkadaşlarından duyulan tatmin, işle ilgili duyuşsal iyilik, işin karşılıklı bağımlılığı, grup birlikteliği, grup performansı ve Beş Faktör kişilik soruları yer almaktadır.

Eğer örnekleme alınan çalışanın yöneticisi aynı zamanda üst yöneticiye bağlı bir çalışan ise, diğer bir ifade ile grup yöneticisi üst yöneticiye bağlı, aynı hiyerarşideki grup yöneticilerden oluşan çalışma grubunun üyesi ise bu grup da incelemeye alınmış, bu kişiler "grup yöneticisi" envanterini çalışan envanteri içeriğinde doldurmuşlardır. Bu envanterden alınan demografik özellikler ve kişilik özellikleri bilgisi, astlarının yönetici ile benzerlik analizlerinde kullanılmıştır.

Seçilen çalışma grubunun yöneticisi başka bir grupta çalışan olarak yer almıyorsa üst yönetici envanteri doldurmuştur. Üst yönetici envanterinde demografik özellikler ve kişilik özellikleri soruları yer almaktadır. Kendisine doğrudan bağlı olan astların (ya da grup yöneticilerinin) yönetici ile olan benzerlikleri değerlendirmesinde kullanılacak veriyi sağlamaktadır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1 Pilot Çalışma Sonuçları

İki ayrı çalışma grubundan belirlenmiş 20 kişilik örnekleme ölçekler uygulanmış, uygulamanın ardından katılımcılardan anlaşılmayan ve birden fazla anlama gelebilecek ifadeler, yazım yanlışlıkları, tamamlama süresi ile ilgili geri bildirimler alınmıştır.

Ayrıca, envanterin tümü iki bölüme ayrılarak (bağımlı değişkenleri ve beş faktör kişilik özellikleri bölümleri ayrı olarak) bazı katılımcılara iki bölüm halinde ölçekler uygulanmış ve tamamlama süresi ile ilgili geri bildirimde bulunma istenmiştir.

Pilot çalışma sonucunda ilişkisel demografi ölçümünün gerçekleştirildiği bölümde algısal demografik benzerlik sorularında “cinsiyet sayısı” ifadesinden gruptaki cinsiyet türünün benzerlik derecesi anlamının net olduğu katılımcıların görüşleri ile doğrulanmıştır. İşyerindeki çalışma süresi, işyerinde halihazırda yapılan işteki çalışma süresi, yönetici ile birlikte çalışma süresi, çalışma hayatının tümü düşünüldüğünde şu anki yapılan görevdeki toplam çalışma süresi, çalışma hayatının tümü düşünüldüğünde toplam iş deneyimi kategorileri arasındaki ayrımın netliği doğrulanmıştır.

Değerler bölümünde kişi, grup ve kurum için önem dereceleri belirtilen değerlerin yönerge kısmında kurum değerleri açıklaması, katılımcıların algısal farklılıkları ve anlam kargaşası konusundaki önerileri alınarak daha basit hale getirilmiş ve “kurumunuzun genelinde ne derecede önemsendiği” biçimine dönüştürülmüştür.

Değerler bölümünde bütün ifadeler olumlu anlamda değerleri belirtmesine rağmen 31. madde olan “uzun saatler boyunca çalışmak” olumsuz bir anlam sağlamakta olduğundan birkaç katılımcıların bu konudaki uyarıları dikkate alınmıştır. Ancak, uzun saatler boyunca çalışmanın olumlu ya da olumsuz algılanması, birey, grup ve kurum için katılımcının baştan belirlediği olumlu ya da olumsuz yöndeki algı ile aynı

şekilde değerlendirileceğinden analiz ve sonuçların yorumlanması için bir sorun olarak görülmemiştir.

Katılımcıların ters kodlamalı sorulara nasıl cevap verdiklerine ayrıca dikkat edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında geliştirilen “İş Karakteristikleri Tercih” ölçeği bölümünde sosyal beğenirliği önlemek ve bireyin kendini önemli görme/gösterme eğiliminin etkisini azaltmak amacıyla kullanılan aşırılık ifadelerinin sorulara verilen yanıtları nasıl şekillendirdiği kontrol edilmiştir.

İş tatmini ölçeği maddeleri, yöneticiden tatmin ölçeğinde Çok Faktörlü Liderlik Anketinden (1995) ve Scarpello ve Vanderberg’in (1987) in geliştirdiği yöneticiden tatmin ölçeğinden alınan madde, işin karşılıklı bağımlılığı ölçeği maddeleri, grup birlikteliği ölçeği maddeleri, grup performansı ölçeğindeki Shin’in (2005) çalışmasından alınan iki maddenin önce Türkçe tercümesi yapılmış, daha sonra tekrar İngilizce tercümesi yapılarak orijinal ifadeye ulaşılmaya çalışılmıştır. Böylece doğru tercümenin yapıp yapılmadığı kontrol edilmiştir. Bunun yanısıra, İngilizce dil yetkinliğe sahip iki kişiden birine tercüme ve ters tercüme maddeleri gösterilerek görüşü alınmış, diğer kişiden ise maddeleri kendisinin Türkçe tercüme yapması istenerek araştırmacının tercümesi ile ne derecede benzer olduğu incelenmiştir.

4.2 Verilerin Demografik İncelemesi

Katılımcılara ve yöneticilerine ait demografik veriler ayrı olarak belirlenmiştir.

4.2.1 Katılımcıların demografik özellikleri

Katılımcıların temel demografik özellikleri Çizelge 4.1’de görülmektedir.

Çizelge 4.1: Katılımcıların demografik özellikleri.

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	455	73,2
	Kadın	167	26,8
Yaş aralığı	20-30	362	58,4
	31-40	185	29,8
	41-50	56	9
	51-60	17	2,7
Medeni durum	Bekar	298	48,5
	Evli	306	49,8
	Boşanmış	10	1,6
Eğitim düzeyi	Lise	27	4,4
	Meslek Yüksekokulu	105	17,1
	Fakülte/Lisans	368	59,9
	Yüksek Lisans	111	18,1
	Doktora	3	0,5
Örgütsel kıdem	6 aydan az	58	9,5
	6 ay – 1 yıl	89	14,5
	1 yıl – 5 yıl	287	46,8
	5 yıl – 10 yıl	90	14,7
	10 yıl – 15 yıl	44	7,2
	15 yıl üzeri	45	7,3
İşyerinde yapılan işteki çalışma süresi	6 aydan az	79	13,1
	6 ay – 1 yıl	98	16,3
	1 yıl – 5 yıl	291	48,4
	5 yıl – 10 yıl	73	12,1
	10 yıl – 15 yıl	36	6,0
15 yıl üzeri	24	4,0	

Katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu erkektir. 20-30 yaş aralığındaki katılımcı oranı en yüksektir (% 58,4). Bekar ve evli olanların oranı neredeyse birbirine eşittir. Çoğunluğu fakülte mezunudur. % 46,8'i buldukları kurumlarda 1-5 yıl arasında çalışmaktadır. %48,4'ü çalıştıkları kurumlarda 1-5 yıl arasında yaptıkları işleri sürdürmektedirler.

Katılımcıların görüşleri ile elde edilen yöneticilere ait temel demografik özellikler Çizelge 4.2’de görülmektedir.

Çizelge 4.2 : Yöneticilerin demografik özellikleri.

		Sayı	Yüzde
Yönetici cinsiyeti	Erkek	494	81,5
	Kadın	112	18,5
Yönetici yaş aralığı	20-30	32	5,3
	31-40	357	59,4
	41-50	168	28,0
	51-60	44	7,3
Yönetici medeni durum	Bekar	61	10,1
	Evli	524	87,0
	Boşanmış	17	2,8
Yönetici eğitim düzeyi	Lise	5	0,8
	Meslek Yüksekokulu	18	3,0
	Fakülte/Lisans	428	71,6
	Yüksek Lisans	118	19,7
	Doktora	29	4,8
Yönetici örgütsel kıdem	6 aydan az	7	1,2
	6 ay – 1 yıl	6	1,0
	1 yıl – 5 yıl	109	18,3
	5 yıl – 10 yıl	199	33,4
	10 yıl – 15 yıl	166	27,9
Yönetici işyerinde yapılan işteki çalışma süresi	15 yıl üzeri	108	18,2
	6 aydan az	25	4,3
	6 ay – 1 yıl	20	3,5
	1 yıl – 5 yıl	182	31,7
	5 yıl – 10 yıl	182	31,7
	10 yıl – 15 yıl	112	19,5
	15 yıl üzeri	54	9,4

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu erkek, evli ve fakülte mezunudur. %59,4’ü 31-40 yaş aralığındadır. Örgütsel kıdemi 5-10 yıl arasında olanlar görece yüksektir (%33,4). Bulunduğu kurumda yaptıkları aynı işleri yürüten yöneticilerin oranı 1-5 yıl ve 5-10 yıl arası görece yüksek olup oranları eşittir (%31,7).

Çizelge 4.3’de nominal ve ordinal ölçek ile değerlendirilen ve bir kısmı ilişkisel demografi ölçümünde kullanılan katılımcılara ait diğer özelliklerin frekansları ve yüzdeleri görülmektedir.

Çizelge 4.3: Katılımcılara ait diğer demografik özellikler.

		Sayı	Yüzde
Yönetici ile birlikte çalışma süresi	6 aydan az	96	15,7
	6 ay – 1 yıl	116	19,0
	1 yıl – 5 yıl	311	50,8
	5 yıl – 10 yıl	63	10,3
	10 yıl – 15 yıl	19	3,1
	15 yıl üzeri	7	1,1
Yönetici ile diğer ortak özellikler	Hemşerilik	69	11,8
	Aynı spor klübü/ dernek üyeliği	35	6,0
	Önceden aynı işerinde çalışmış olmak	23	3,9
	Aynı mahalle / semtte oturmak	19	3,2
	Hiçbiri	439	75,1
Yönetici ile iş dışında bir araya gelme	Hayır	240	39,7
	Şirketin sosyal aktivitelerinde	207	34,2
	Şirket içi ve dışı sosyal aktivitelerde	158	26,1
İş yaşamında bu görevdeki toplam süre	1 yıldan az	103	16,9
	1 yıl – 5 yıl	283	46,4
	5 yıl – 10 yıl	129	21,1
	10 yıl – 15 yıl	55	9,0
	15 yıl üzeri	40	6,6
Toplam iş deneyimi	1 yıldan az	41	6,6
	1 yıl – 5 yıl	215	34,6
	5 yıl – 10 yıl	159	25,6
	10 yıl – 15 yıl	99	15,9
	15 yıl üzeri	108	17,4
Yöneticinin çalışma grubunda olması	Evet	481	79,9
	hayır	121	20,1
Kurum içi pozisyon	Üst kademe yönetici	15	2,4
	Orta kademe yönetici	66	10,6
	Alt kademe yönetici	97	15,6
	Yönetici değil	443	71,3

Katılımcıların çalışma gruplarındaki demografik benzerliğe yönelik algıları üç dereceli, yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile iş yapma benzerliği algıları beş dereceli olarak değerlendirilmiştir. Yanıtların frekans dağılımları ve yüzdeleri Çizelge 4.4’de görülmektedir.

Çizelge 4.4: Katılımcıların çalışma gruplarına yönelik ilişkisel demografi algıları.

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet sayısı	Az benzer	136	22,5
	Orta düzeyde benzer	202	33,4
	Çok benzer	266	44,0
Yaş grubu	Az benzer	83	13,7
	Orta düzeyde benzer	284	47,0
	Çok benzer	237	39,2
Medeni durum	Az benzer	116	19,2
	Orta düzeyde benzer	305	50,5
	Çok benzer	183	30,3
Eğitim düzeyi	Az benzer	33	5,5
	Orta düzeyde benzer	224	37,3
	Çok benzer	343	57,2
İşyerindeki çalışma süreleri	Az benzer	132	22,1
	Orta düzeyde benzer	338	56,5
	Çok benzer	128	21,4
Yönetici ile iş yapma benzerliği	Hiç benzemiyor	31	5,1
	Az benziyor	85	13,9
	Orta derecede benziyor	202	33,0
	Genel olarak benziyor	252	41,2
	Oldukça benziyor	42	6,9
Çalışma arkadaşları ile iş yapma benzerliği	Hiç benzemiyor	17	2,8
	Az benziyor	78	12,8
	Orta derecede benziyor	226	37,0
	Genel olarak benziyor	241	39,5
	Oldukça benziyor	48	7,9

4.2.2 Çalışma grupları

Uygulamanın gerçekleştirildiği kurumlar ve seçilen çalışma gruplarına göre katılımcı sayıları Çizelge 4.5’de görülmektedir

Çizelge 4.5 : Kurumlar ve katılımcı sayılarına göre çalışma grupları.

Kurum	Ana grup Sayısı	Toplam katılımcı sayısı (n)	Teknoloji /Bilişim hizmetlerinde çalışan (N)	Kurumdaki toplam personel sayısı	n / N (%)
A 1	2	20	20		
A 2	1	1	3		
A 3	1	1	3	210	84,6
B 1	6	21	23		
B 2	5	57	61	237	90,9
B 3	3	43	49		
C	5	68	83	285	81,9
D	3	13	13	15	100
E	1	1	3	54	33,3
F	1	1	3	40	33,3
G	3	8	8	21	100
H	2	3	3	9	100
I	1	12	12	14	100
İ 1	4	31	32		
İ 2	9	80	97	305	86
J	1	4	4	6	100
K	5	31	32	35	96
L	5	29	32	41	90,6
M	2	8	11	37	72,7
N	2	13	13	167	100
O	4	14	16	17	87,5
P	3	23	24	52	95,8
R	2	10	10	17	100
S	5	25	25	170	100
T	3	30	30	95	100
U 1	4	35	35		
U 2	9	29	30	77	98,4

n = 640

Toplam 91 ana grup belirlenmiştir. Gruplar ve alt grupların detaylı gösterimi Çizelge A.2’ de yer almaktadır. 21 farklı kurumdan toplam 124 çalışma grubu belirlenmiştir. Örneklem, teknoloji tabanlı örgütlerden seçildiği için hedef ana kütle teknoloji/bilişim hizmetlerinde çalışan personel sayısıdır. Katılımcı oranlarından da görüldüğü gibi, örnekleme alınan örgütlerde teknoloji/bilişim hizmetlerinde

çalışanların neredeyse tamamı araştırmaya dahil edilmiştir. Bazı kurumlarda birden fazla ana bölüm/departman örnekleme alınmıştır. Kurumdaki farklı departmanlar sayı ile gösterilmiştir (A3, B3, İ2, U2). Kurumdaki toplam personel sayısının teknoloji/bilişim bölümlerinde çalışan kişi sayısı ile farklılığının görece yüksek olduğu işletmeler uygulamanın gerçekleştirildiği bankalardır.

4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilikleri

Araştırmada Likert ölçeği ile ölçümlenen değerler, iş karakteristikleri, işin karşılıklı bağımlılığı, örgüte duygusal bağlılık, iş tatmini, yöneticiden memnuniyet, çalışma arkadaşlarından memnuniyet, olumlu ve olumsuz iyilik hali, grup performansı ve grup birlikteliği ölçekleri için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

Yapısal geçerliliği test etmek için keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş, keşfedici faktör analizi için SPSS, doğrulayıcı faktör analizi (yapısal eşitlik modeli) için Lisrel programından yararlanılmıştır. Bu örneklem için nasıl bir faktör yapısı çıkacağı öngörülemeyen değerler uyumu (değer farkları) ölçümü dışında kullanılan tüm ölçekler için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Keşfedici faktör analizinde Temel Bileşenler (Principle Components) ve Varimax Döndürme (Rotated Solution) tekniği kullanılmıştır. Bir maddenin ölçekten çıkarılması için farklı araştırmacıların benzer önerileri dikkate alınmış, Tabachnick ve Fidell (2001) tarafından önerilen en az 0,32 faktör yükü kriteri göz önünde tutulmuştur. Kim-Yin (2004) en az 0,30 faktör yükünde olan maddenin ölçekte tutulabilmesi için örneklem sayısının en az 350 olması gerektiğine işaret etmiştir. 640 kişilik örneklem ile araştırma gerçekleştirildiğinden bu koşul da sağlanmaktadır (Çokluk ve diğ., 2010). Özdeğeri 1,00'den büyük olan maddelerin faktör oluşturma kriteri göz önüne alınmış, mutlak değer olarak 0,1'den daha az bir fark değeri ile birden fazla faktöre yüklenen maddeler ölçekten çıkarılmıştır. İterasyonlara en az fark değeri oluşturan maddelerden başlanarak devam edilmiş; ayrıca son durumda hiçbir faktör altında tek bir maddenin gruplanmadığı görülmüştür.

Araştırmada incelenen diğer bir geçerlilik türü ayrışma-yakınsama geçerliliğidir. Bunun için de ölçek maddelerin öncelikle normal dağılımları tanımlayıcı istatistik ölçüleri, çarpıklık ve basıklık katsayıları, Kolmogorov-Smirnov testi, Histogram ve serpilme çizimlerinin teşhisinden yararlanılmıştır. 5'li Likert ölçeği ile yapılmış

değerlendirmelerin normallik koşulunun gerçekleştirilmesini olumsuz etkileyeceğini düşünmek yanlış olmayacaktır. Yapılan incelemede beklendiği şekilde verilerin normal dağılımda olmadığı görüldüğünden Spearman Korelasyon ile ayrışmayakınsama geçerliliği incelemesi gerçekleştirilmiştir.

Güvenilirlik için ölçek ve alt ölçekler ayrı ayrı incelenmiş, iç tutarlılık (cronbach alfa), madde puan-toplam puan korelasyonu ve yarıya bölme korelasyonundan yararlanılmıştır. İç tutarlılığın kabul edilebilir sınırlar arasında olması için gerektiğinde madde silinmesi ile iç tutarlılık modülünden de yararlanılmıştır. İç tutarlılık için en az 0,60 değeri (Hair ve diğ., 1998) ve madde puan-toplam puan güvenilirliği için 0,25 değeri kriter alınmıştır (Özdamar, 2004).

Araştırma amacıyla geliştirilen İş Karakteristikleri Tercih Ölçeği için 30 kişilik katılımcı ile test-yeniden test güvenilirliği de değerlendirilmiştir.

Lisrel programı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizlerinde şu uyum endeksi değerlerinin sağlanması göz önünde bulundurulmuştur: $\chi^2/d.f < 5$, RMSEA < 0,08, GFI > 0,90, AGFI > 0,90, SRMR < 0,05, RMR < 0,05, NNFI > 0,90, CFI > 0,90

Algısal benzerlikler ve ilişkisel demografi (gerçek demografik farklılıklar) bölümlerinde incelenen her boyut tek madde olarak ölçümlendiği için güvenilirlik analizi ve keşfedici faktör analizi uygulanmamıştır. Bağımlı değişkenlerin yapısal eşitlik modeli sınamaları öncesinde algısal benzerlik (grup ile demografik benzerlik ve iş yapma benzerliği) ve ilişkisel demografi (yöneticiden gerçek demografik farklılık ve gruptan gerçek demografik farklılık) örtük değişkenlerinin iki faktörlü yapıları doğrulayıcı faktör analizleri ile test edilmiştir.

4.3.1 Değerler

Kişi-grup ve kişi-örgüt değer farklarını almadan önce 40 maddeden oluşan kişi, grup ve örgüt değerleri ölçekleri için iç tutarlılık güvenilirlikleri hesaplanmış, sırasıyla 0,854; 0,925 ve 0,941 değerleri elde edilmiştir.

Orijinal OCP faktör yapısında kişisel değerler için 8 boyut (yenilikçilik ve risk alma, detaycılık, sonuç odaklılık, çatışma ve rekabetçilik, destek görme, gelişim ve ödüllere önem verme, işbirlikçilik ve takım odaklılık, kararlılık) örgütsel değerler için 7 boyut (yenilikçilik, istikrar, insana saygı, sonuç odaklılık, detaycılık, takım odaklılık, mücadelecilik ve rekabetçilik) ortaya çıkmasına rağmen literatür bölümünde de açıklandığı üzere, farklı örneklemlerde ve likert ölçeği-Q sort tekniği

ile veri toplama farklılığına bağlı olarak farklı faktör yapıları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, kişi-grup ve kişi-örgüt değer uyumu boyutları (değer farklılıkları) için ortaya çıkacak faktör yapısı bu örneklem için öngörülemediğinden sadece keşfedici faktör analizinin yapılması tercih edilmiştir.

Kişi-Grup Değer Farkları

Keşfedici faktör analizi ve iç tutarlılık güvenilirliği Çizelge 4.6'da görülmektedir

Çizelge 4.6 : Kişi-grup değer farkları keşfedici faktör analizi.

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
1	12. İnsan odaklı olmak	0,621	7,289	13,271	0,821
	13. Adil olmak	0,657			
	14. Hoşgörülü olmak	0,813			
	15. Resmîyetten uzak olmak	0,641			
	17. Destekleyici olmak	0,611			
	20. Düşünceli olmak	0,551			
	29. İşyerinde arkadaşlık geliştirmek	0,481			
2	24. Profesyonel gelişim için fırsatlar sunmak	0,510	2,235	9,870	0,773
	25. İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek	0,796			
	26. İş güvencesi sunmak	0,776			
	27. İyi performansı övmek	0,747			
3	1. Değişikliklere uyum sağlamak	0,770	1,657	8,570	0,192
	3. Yenilikçi olmak	0,598			
	6. Bağımsız olmak (T)	- 0,530			
	8. Analitik düşünce yapısına sahip olmak	0,580			
4	28. Çatışma ile doğrudan yüzleşmek	0,575	1,254	8,490	0,227
	31. Uzun saatler boyunca çalışmak (T)	- 0,671			
	37. Sonuç odaklı olmak	0,467			
	40. İyi derecede organize olmak	0,576			
5	2. İstikrarlı olmak	0,591	1,201	8,381	0,627
	7. Kurallara önem vermek	0,792			
	9. Detaylara önem vermek	0,622			
6	18. Hırslı, mücadeleci olmak	0,758	1,113	8,148	0,660
	21. Başarı odaklı olmak	0,499			
	35. Saygın bir üne sahip olmak	0,593			
	39. Rekabetçi olmak	0,719			
Toplam				56,73	0,889
Kaiser-Meyer-Olkin		0,90			
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-square	4,365E3		
		df	325		
		Sig.	0,00		

Keşfedici faktör analizi, sorunlu görülen her maddenin sırayla ölçekten çıkarılması yöntemiyle uygulanmış, sonuçta 14 iterasyon gerçekleştirilmiştir.

3.faktörde gruplanan 6.madde ve 4. faktörde gruplanan 31.maddenin güvenilirliği düşürüldüğü görülmüştür. 6.maddenin ölçekten çıkarılması ile üçüncü faktör için alt ölçek güvenilirliği 0,726'a, 31.maddenin ölçekten çıkarılması ile 0,657'e yükselmiştir.

Madde-toplam puan korelasyonu güvenilirliği her faktör için sırasıyla Çizelge B.1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, ve 8'de görülmektedir. III. faktörde negatif değerdeki 6.maddenin ve IV. faktörde negatif değerdeki 31.madde ölçekten çıkarıldıktan sonra kabul edilebilir düzeyde madde-toplam puan güvenilirliği elde edilmiştir.

Yarıya bölme güvenilirlikleri her faktör için sırasıyla Çizelge. B. 9, 10, 11, 12, 13 ve 14'de görülmektedir.

Faktör yapısının ayrışma-yakınsama geçerliliğini teşhise yönelik korelasyonlar Çizelge B.15'de görülmektedir

Bazı maddelerin kendi gruplandığı faktör dışındaki diğer faktör maddeleri ile daha yüksek korelasyon değeri verdiği görülmüştür. Bu nedenle ayrışma geçerliliğinin tam olarak sağlanmadığı ifade edilebilir.

Yakınsama geçerliliği ayrıntılı olarak tüm faktörler için sırasıyla Çizelge B.16, 17, 18, 19, 20, 21'de görülmektedir.

Aynı faktör altında gruplanan tüm maddeler anlamlı ilişki göstermiş, hiçbiri ilişkisiz bulunmamıştır.

Ayrışma geçerliliğinde bazı maddeler ile ilgili sorunlar olsa da yapı geçerliliği, yakınsama geçerliliği, iç tutarlılık güvenilirliği, madde-toplam puan korelasyon güvenilirliği yarıya bölme güvenilirliği kabul edilen kriter değerlerin üzerinde sonuçlar verdiği için ölçekten daha çok madde çıkarma yoluna gidilmemiştir.

Gruplanan maddeler, aynı faktörde toplanan maddelerin içeriğine ve orijinal ölçek faktör adlarına mümkün olduğunca sadık kalınmaya çalışılarak aşağıdaki şekilde adlandırılmıştır:

1. Faktör: İnsanlara saygı duyma
2. Faktör: Gelişim ve ödüllere önem verme
3. Faktör: Yenilikçilik
4. Faktör: Sonuç Odaklılık
5. Faktör: Detaycılık-İstikrarlı Olma
6. Faktör: Rekabetçilik

Kişi-Örgüt Değer Farkları

Keşfedici faktör analizi ve iç tutarlılık güvenilirliği Çizelge 4.7’de görülmektedir.

Çizelge 4.7: Kişi-örgüt değer farkları keşfedici faktör analizi.

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
1	10. Takım çalışması yapmak	0,567	8,664	17,313	0,808
	11. Bilgiyi serbestçe paylaşmak	0,579			
	12. İnsan odaklı olmak	0,618			
	13. Adil olmak	0,680			
	14. Hoşgörülü olmak	0,749			
	16. İşini yaparken sakin olmak (T)	- 0,445			
	17. Destekleyici olmak	0,617			
	20. Düşünceli olmak	0,559			
	38. Açık, yol gösterici düşünce yapısına sahip olmak	0,591			
	40. İyi derecede organize olmak	0,531			
2	24. Profesyonel gelişim için fırsatlar sunmak	0,580	1,857	11,997	0,807
	25. İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek	0,773			
	26. İş güvencesi sunmak	0,685			
	27. İyi performansı övmek	0,737			
	28. Çatışma ile doğrudan yüzleşmek	0,509			
3	18. Hırslı, mücadeleci olmak	0,660	1,358	9,214	0,667
	21. Başarı odaklı olmak	0,500			
	39. Rekabetçi olmak	0,797			
4	1. Değişikliklere uyum sağlamak	0,773	1,258	9,005	0,735
	3. Yenilikçi olmak	0,732			
	5. Risk almak	0,681			
5	22. Bireysel sorumluluk almak	0,792	1,029	8,130	0,864
	23. Performansa yönelik yüksek beklentilere sahip olmak	0,810			
6	7. Kurallara önem vermek	0,843	1,008	5,034	- 0,344
	32. Kurallarla kısıtlanmamak	- 0,566			
Toplam				60,693	0,903
Kaiser-Meyer-Olkin				0,922	
Bartlett’s Test of Sphericity				5,259E3	
df				300	
Sig.				0,00	

Keşfedici faktör analizi, sorunlu görülen her maddenin sırayla ölçekten çıkarılması yöntemiyle uygulanmış, sonuçta 15 iterasyon gerçekleştirilmiştir. 6. faktör kabul edilebilir güvenilirlik değerine sahip olmadığından ölçekten çıkarılmıştır.

16.madde ölçekte “işini yaparken sakin olmak” şekilde yer almakta ve bazı çalışmalarda uygulandığı şekliyle ters puanlanarak kullanmıştır. Ters anlamının bazı çalışmalarda sonuç odaklılık değer boyutu ile ilişkilendirildiği bu ifade bu çalışmada da bu hali ile değerlendirilmiştir. Faktör yükleri mutlak değerleri ile göz önüne alındığından gruplandığı birinci faktördeki negatif yük alt ölçeğin güvenilirliğini düşürücü bir etki (0,808) göstermemiştir. Bu nedenle ölçekten çıkarılması uygun görülmemiş, faktörün adlandırılmasında söz konusu durum göz önüne alınmıştır.

Madde-toplam puan korelasyonu güvenilirliği her faktör için sırasıyla Çizelge B.22, 23, 24, 25, 26 ‘da görülmektedir

Yarıya bölme güvenilirlikleri her faktör için Çizelge B.27, 28, 29, 30’da görülmektedir. V. Faktör; iki maddeden oluştuğu için 1,00 güvenilirlik değeri vermektedir.

Kişi-örgüt değer farkları yapısının ayrışma-yakınsama geçerliliği Çizelge B.31’de görülmektedir.

Bazı maddelerin kendi gruplandığı faktör dışındaki diğer faktör maddeleri ile daha yüksek korelasyon değeri verdiği görülmüştür. Bu nedenle ayrışma geçerliliğinin tam olarak sağlanmadığı ifade edilebilir.

Yakınsama geçerliliği ayrıntılı olarak tüm faktörler için sırasıyla Çizelge B.32, 33, 34, 35, 36’da görülmektedir.

Aynı faktör altında gruplanan tüm maddeler anlamlı ilişki göstermiş, hiçbiri ilişkisiz bulunmamıştır.

Ayrışma geçerliliğinde bazı maddeler ile ilgili sorunlar olsa da yapı geçerliliği, yakınsama geçerliliği, iç tutarlılık güvenilirliği, madde-toplam puan korelasyon güvenilirliği yarıya bölme güvenilirliği kabul edilen kriter değerlerin üzerinde sonuçlar verdiği için ölçekten daha çok madde çıkarma yoluna gidilmemiştir.

Faktörler aşağıdaki şekilde adlandırılmıştır:

1. Faktör: İnsan-sonuç odaklılık ve istikrar
2. Faktör: Gelişim ve ödüllere önem verme
3. Faktör: Rekabetçilik
4. Faktör: Yenilikçilik
5. Faktör: İnsiyatif

4.3.2 İş karakteristikleri

Beş faktörlü yapının ne derecede geçerli olduğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

İş Karakteristikleri (mevcut durum)

İçsel Tutarlılık

10 maddeden oluşan ikinci bölümde içsel tutarlılık güvenilirliği için Cronbach alfa 0,703 olarak hesaplanmıştır. İlk bölüm ile birlikte 15 maddenin toplam güvenilirliği için 0,791 değeri elde edilmiştir.

Madde-toplam puan korelasyonu Çizelge B.37’de görülmektedir.

İş karakteristikleri birinci bölümü tek boyut için tek sorudan oluştuğundan yarıya bölme güvenilirliği uygulanamamıştır. İkinci bölüm sorularında ise her boyut ikişer maddeden oluştuğu için yarıya bölme güvenilirliği 1,00 değerini verecektir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları Çizelge 4.8’de görülmektedir

Çizelge 4.8: İş karakteristikleri ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

X^2	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
82,30	21	3,91	0,070	0,97	0,93	0,045	0,051	0,91	0,96

Ayrışma-yakınsama geçerliliğini teşhis etmek için ikinci bölüm sorularının birlikte ilişki durumlarına bakılmıştır. Korelasyon değerleri Çizelge B.38’de görülmektedir. 2, 5, 6 ve 7. maddeler sadece kendi gruplarındaki maddeler ile görece en yüksek ilişkiyi gösterdiğinden ayrışma geçerliliğini sağlamaktadır.

Yakınsama geçerliliği her boyut için sırasıyla Çizelge B. 39, 40, 41, 42, 43’de görülmektedir. Birinci bölümdeki söz konusu iş karakteristiği ile ilgili tek soru ve ikinci bölümdeki aynı iş karakteristiği ile ilgili iki soru bir arada değerlendirilmiştir.

Aynı iş karakteristikleri boyutu ile ilgili maddeler birbirleri ile anlamlı ve görece yüksek ilişkiler göstermekte ve ilişkisiz madde görülmemektedir. Yakınsama geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

Ayrışma geçerliliğinde bazı maddeler ile ilgili sorunlar olsa da yapı geçerliliği (doğrulayıcı faktör analizi), yakınsama geçerliliği, iç tutarlılık güvenilirliği, madde-

toplam puan korelasyon güvenilirliği kabul edilen kriter değerlerin üzerinde sonuçlar verdiği için ölçekten madde çıkarma yoluna gidilmemiştir.

İş Karakteristikleri (Tercih)

İçsel Tutarlılık

10 maddeden oluşan ikinci bölümde içsel tutarlılık güvenilirliği için Cronbach alfa 0,799 olarak hesaplanmıştır. İlk bölüm ile birlikte 15 maddenin toplam güvenilirliği için 0,820 değeri elde edilmiştir.

Madde-toplam puan korelasyonu Çizelge B.44'de görülmektedir.

İş karakteristikleri tercih ölçeğinde birinci bölüm tek boyut için tek sorudan oluştuğundan yarıya bölme güvenilirliği uygulanamamıştır. İkinci bölüm sorularında ise her boyut ikişer maddeden oluştuğu için yarıya bölme güvenilirliği 1,00 değerini verecektir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları Çizelge 4.9'da görülmektedir

Çizelge 4.9: İş karakteristikleri tercih ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

X²	d.f.	X²/d.f.	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
64,14	22	2,91	0,057	0,98	0,95	0,033	0,028	0,97	0,98

Ayrışma-yakınsama geçerliliğini teşhis etmek için ikinci bölüm sorularının birlikte ilişki durumlarına bakılmıştır. Korelasyon değerleri Çizelge B.45'de görülmektedir. 3, 5, 6 ve 9. maddeler sadece kendi gruplarındaki maddeler ile görece en yüksek ilişkiyi gösterdiğinden ayrışma geçerliliğini sağlamaktadır.

Yakınsama geçerliliği her boyut için sırasıyla Çizelge B. 46, 47, 48, 49, 50 de görülmektedir. Birinci bölümdeki söz konusu iş karakteristiği ile ilgili tek soru ve ikinci bölümdeki aynı iş karakteristiği ile ilgili iki soru bir arada değerlendirilmiştir. Aynı iş karakteristikleri boyutu ile ilgili maddeler birbirleri ile anlamlı ve görece yüksek ilişkiler göstermekte ve ilişkisiz madde görülmemektedir. Yakınsama geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

4. madde madde-toplam puan korelasyonu güvenilirliğinde kabul edilebilen alt sınırın (0,25) biraz altında değer vermiştir (0,231). Bu madde ile birlikte ölçeğin toplamda iç tutarlılık güvenilirliği 0,820 olup, 4. maddenin ölçekten çıkarılması sonucu bütün ölçek güvenilirliğinin artışı yüksek olmamaktadır. Doğrulayıcı faktör

analizi de bu maddenin ölçekte yer alması durumunda iyi uyum değerleri göstermiştir. Ayrışma geçerliliğinde bazı maddeler ile ilgili sorunlar olsa da yapı geçerliliği (doğrulayıcı faktör analizi), yakınsama geçerliliği, iç tutarlılık güvenilirliği, madde-toplam puan korelasyon güvenilirliği kabul edilen kriter değerlerin üzerinde sonuçlar verdiği için ölçekten madde çıkarma yoluna gidilmemiştir.

İş karakteristikleri tercih envanteri bu çalışma amacıyla geliştirilen bir ölçek olduğu için oluşturulan maddelerin orijinal iş karakteristikleri ölçeğindeki maddeler ile ilişki durumlarına bakılmıştır. Korelasyon değerleri Çizelge B.51’de görülmektedir.

Birinci bölüm sorularından özerklik, önemlilik ve performans orijinal iş karakteristikleri ve iş karakteristikleri tercih envanterinde karşılıklı olarak görece en yüksek ilişkiyi göstermiştir.

İkinci bölüm sorularının kendi aralarındaki korelasyonları sırasıyla Çizelge B.52, B.53, B.54, B.55, B.56’da görülmektedir.

İş karakteristikleri tercih ölçeğinin test-yeniden test güvenilirliği, pilot çalışmada 30 kişilik örneklem ile belirlenmiştir. Korelasyonlar testin birinci ve ikinci bölümleri için sırasıyla 0,580 ve 0,529 olarak hesaplanmıştır. 30 kişi ile anlamlı ve 0,60’a yakın korelasyon değeri elde edilmesi kabul edilebilir düzeyde değerlendirilebilir.

İş karakteristikleri mevcut durum ve tercih ölçeklerinin 30 madde halinde bir arada iç tutarlılık güvenilirliği 0,837 olarak hesaplanmıştır.

4.3.3 Beş faktör kişilik boyutları

Beş Faktör Kişilik Boyutları, NEO-FF ‘ün Türk Kültürüne uyarlamasını yapan Gülgöz tarafından değerlendirilmiş ve her katılımcı için beş faktör puanları, bu örneklemin dahil edildiği güvenilirlik ve geçerlilik araştırmasının gözlemleri ile birlikte standardize edilmiş t puanları olarak bu analiz için kullanılmıştır.

4.3.4 Örgüte duygusal bağlılık

Keşfedici faktör analizi ve içsel tutarlılık güvenilirliği Çizelge 4.10'da görülmektedir.

Çizelge 4.10: Örgüte duygusal bağlılık ölçeği keşfedici faktör analizi.

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	0,782			
	Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum	0,756			
	Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' olarak hissediyorum	0,851	3,374	56,236	0,839
	Kendimi bu kuruma 'duygusal olarak bağlı' hissetmiyorum	0,653			
	Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var	0,724			
	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik hissim yok	0,729			
Kaiser-Meyer-Olkin Test				0,842	
Bartlett's Küresellik Testi				Approx. Chi-square	1,312E3
				df	15
				Sig.	0,0

Madde-toplam puan korelasyonu Çizelge B.57'de görülmektedir. Yarıya bölme güvenilirliği Çizelge B.58'de görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Çizelge 4.11'de görülmektedir.

Çizelge 4.11: Örgüte duygusal bağlılık ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

X ²	d.f.	X ² /d.f.	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
12,45	8	1,556	0,031	0,99	0,98	0,015	0,020	1,00	1,00

Ayrışma-yakınsama geçerliliği Çizelge B.59'da görülmektedir.

4.3.5 İş tatmini

Keşfedici faktör analizi ve içsel tutarlılık güvenilirliği Çizelge 4.12’de görülmektedir.

Çizelge 4.12: İş tatmini ölçeği keşfedici faktör analizi.

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	Tüm koşullar göz önünde bulundurulduğunda şimdiki görev ve sorumluluklarımdan memnunum.	0,739	3,397	67,946	0,877
	Her şeye yeniden başlamak zorunda olsaydım yine aynı işi seçerdim.	0,826			
	Şu anki işim idealimdeki işe oldukça uyuyor	0,870			
	Şu andaki görev ve sorumluluklarım, bu işi seçtiğimde istediğim iş tarzına uyuyor.	0,839			
	Genel olarak işimi seviyorum	0,842			
Kaiser-Meyer-Olkin Testi			0,851		
Bartlett’s Küresellik Testi		Approx. Chi-square	1,542E3		
		df	10		
		Sig.	0,00		

Madde-toplam puan korelasyonu Çizelge B. 60’da görülmektedir.Yarıya Bölme Güvenilirliği Çizelge B. 61’de görülmektedir

Doğrulamalı faktör analizi sonuçları Çizelge 4.13’de görülmektedir.

Çizelge 4.13: İş tatmini ölçeği doğrulamalı faktör analizi sonuçları.

X ²	d.f.	X ² /d.f.	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
2,64	3	0,88	0,00	1,00	0,99	0,0077	0,0080	1,00	1,00

Ayrışma-yakınsama geçerliliği Çizelge B. 62’de görülmektedir.

4.3.6 Çalışma arkadaşlarından tatmin

Keşfedici faktör analizi ve içsel tutarlılık güvenilirliği Çizelge 4.14’de görülmektedir.

Çizelge 4.14: Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği keşfedici faktör analizi.

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
1	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı seviyorum	0,918	2,224	44,437	0,853
	İş arkadaşlarım arasında mutluyum	0,909			
2	Birlikte çalıştığım kişilerin yetersizlikleri yüzünden işimde daha fazla çalışmak zorunda kaldığımı düşünüyorum (T)	0,897	1,001	36,188	0,616
	İş arkadaşlarım arasında çok fazla tartışma ve kavga var (T)	0,766			
Toplam				80,625	0,704
Kaiser-Meyer-Olkin Testi				0,622	
Bartlett's Küresellik Testi	Approx. square df	Chi-		700,957	
				6	
				0,00	

Madde-toplam puan korelasyonu Çizelge B. 63'de görülmektedir. Ölçeğin bütün halinin güvenilirliğidir. Çizelge B. 64 ve 65'de ise faktör analizi ortaya çıkan iki faktörün ayrı ayrı madde-toplam puan güvenilirlikleri gösterilmiştir.

Yarıya bölme güvenilirliği Çizelge B. 66'da görülmektedir. Ayrışma-yakınsama geçerliliği Çizelge B. 67'de görülmektedir.

1 ve 3. maddenin bir faktör, 2 ve 4. maddenin diğer faktörü oluşturduğu görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Çizelge 4.15 ve Çizelge 4.16'da görülmektedir.

Çizelge 4.15: Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (I).

X ²	d.f.	X ² /d.f.	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
2,64	3	0,88	0,00	1,00	0,99	0,0077	0,0080	1,00	1,00

Çizelge 4.16: Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (II).

X^2	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
2,63	1	2,63	0,053	1,00	0,98	0,0086	0,0084	0,99	1,00

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu 1 ve 3. maddeler modifikasyon vermiştir. Keşfedici faktör analizi de iki boyut ortaya çıkardığından oluşan iki faktörlü yapıya göre doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Sonuçta modifike edilen maddelerin bir aradaki hata varyansından daha düşük düzeyde her iki madde için hata varyansları hesaplanmıştır (0,54 yerine birinci madde için 0,23 ve ikinci madde için 0,28). Bu nedenle her iki analiz türüne sadık kalınarak çalışma arkadaşlarından tatmin değişkeninin iki faktörlü olarak sonraki analizlerde kullanılmasına karar verilmiştir.

Faktörler, gruplanan maddelerin içeriğine göre aşağıdaki şekilde adlandırılmıştır:

1. Faktör: Duygu
2. Faktör: Görev-Çatışma

4.3.7 Yöneticiden tatmin

Keşfedici faktör analizi ve içsel tutarlılık güvenilirliği Çizelge 4.17’de görülmektedir

Çizelge 4.17: Yöneticiden tatmin ölçeği keşfedici faktör analizi.

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	Yöneticim işini yapma konusunda oldukça yetenekli ve ehildir	0,872	3,967	66,112	0,889
	Yöneticim bana karşı adil davranır.	0,845			
	Yöneticim astlarının düşünce ve duygularına çok az ilgi gösteriyor	0,583			
	Yöneticimi seviyorum	0,863			
	Yöneticim işlerin yapılmasında bana yardım eder.	0,808			
	Yöneticimin sergilediği liderlik tatmin edici niteliktedir	0,869			
Kaiser-Meyer-Olkin Testi			0,903		
Bartlett’s	Approx. Chi-square		1,992E3		
Küresellik Testi	df		15		
	Sig.		0,00		

Madde-toplam puan korelasyonu Çizelge B. 68’de görülmektedir.Yarıya bölme güvenilirliği Çizelge B. 69’da görülmektedir

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Çizelge 4.18’de görülmektedir.

Çizelge 4.18: Yöneticiden tatmin ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

X ²	d.f.	X ² /d.f.	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
31,49	9	3,49	0,065	0,98	0,96	0,019	0,021	0,99	0,99

Ayrışma-yakınsama geçerliliği Çizelge B. 70’de görülmektedir.

4.3.8 Olumlu ve olumsuz duyusal hal

İçsel Tutarlılık

Olumlu iyilik hali (6 madde) ve olumsuz iyilik hali (6 madde) ölçekleri için Cronbach alfa katsayısı sırasıyla 0,815 ve 0,845 olarak hesaplanmış.

Madde-toplam puan korelasyonları olumlu ve olumsuz iyilik hali ölçekleri için sırasıyla Çizelge B. 71 ve 72’de görülmektedir.

Yarıya Bölme Güvenilirlikleri olumlu ve olumsuz iyilik hali ölçekleri için sırasıyla Çizelge B. 73 ve 74’de görülmektedir.

Ölçeğin orijinal yapısının iki boyutlu olduğu göz önüne alınarak iki boyutun ne derecede doğrulandığını teşhis etmek amacıyla yalnızca doğrulayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Çizelge 4.19’da görülmektedir.

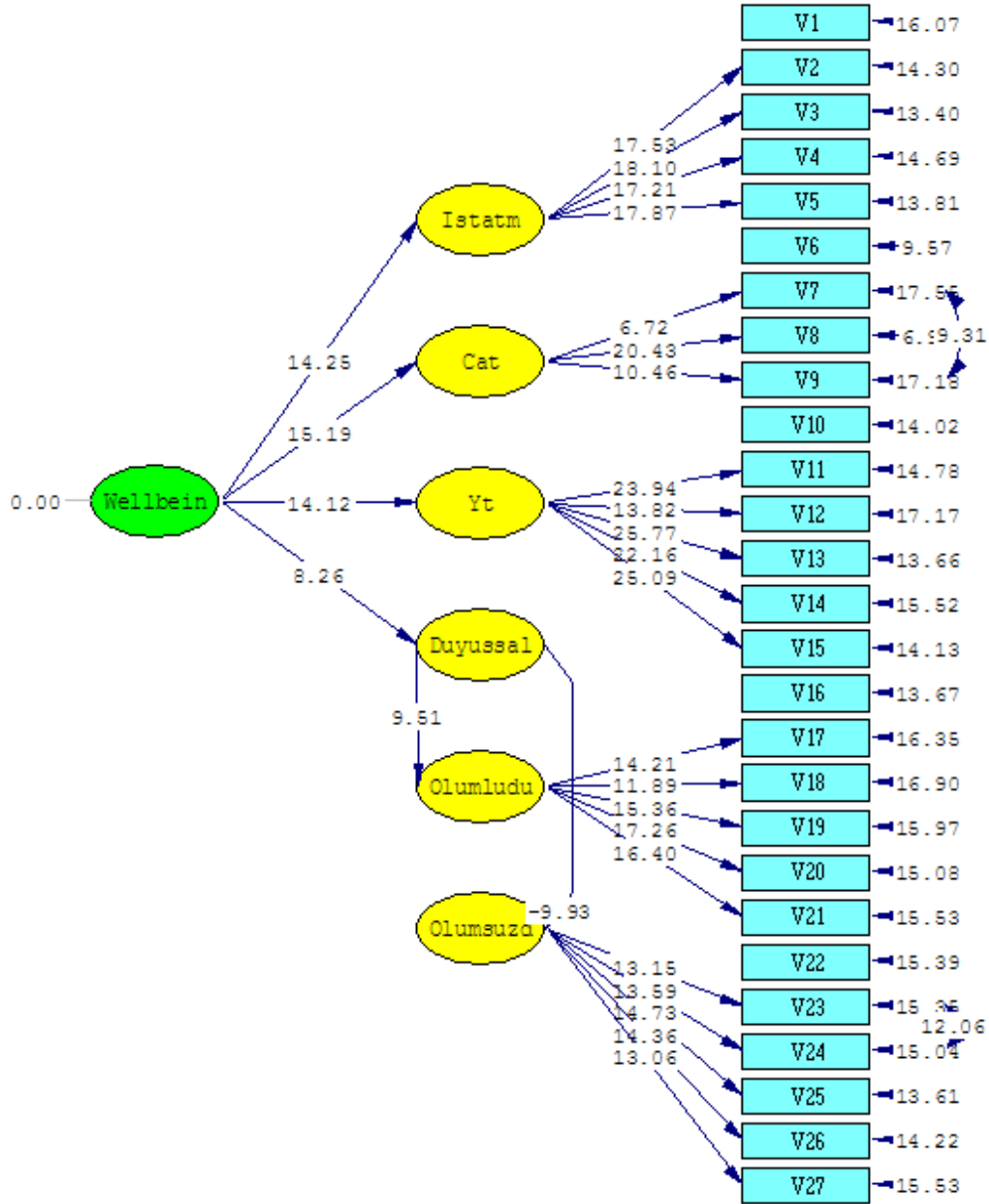
Çizelge 4.19: Olumlu ve olumsuz duyusal hal ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi.

X ²	d.f.	X ² /d.f.	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
195,82	47	4,16	0,073	0,95	0,91	0,054	0,042	0,97	0,96

Ayrışma-yakınsama geçerliliği Çizelge B.75’de görülmektedir. Olumlu iyilik hali ve olumsuz iyilik hali ile ilgili maddelerin beklendiği şekilde kendi aralarında olumlu yönde, birbirleri ile olumsuz yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle ayrışma ve yakınsama sağlanmaktadır.

Bu çalışmada psikolojik iyilik değişkeninin, memnuniyet (genel iş tatmini, yöneticiden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin) ve olumlu-olumsuz duyusal hal

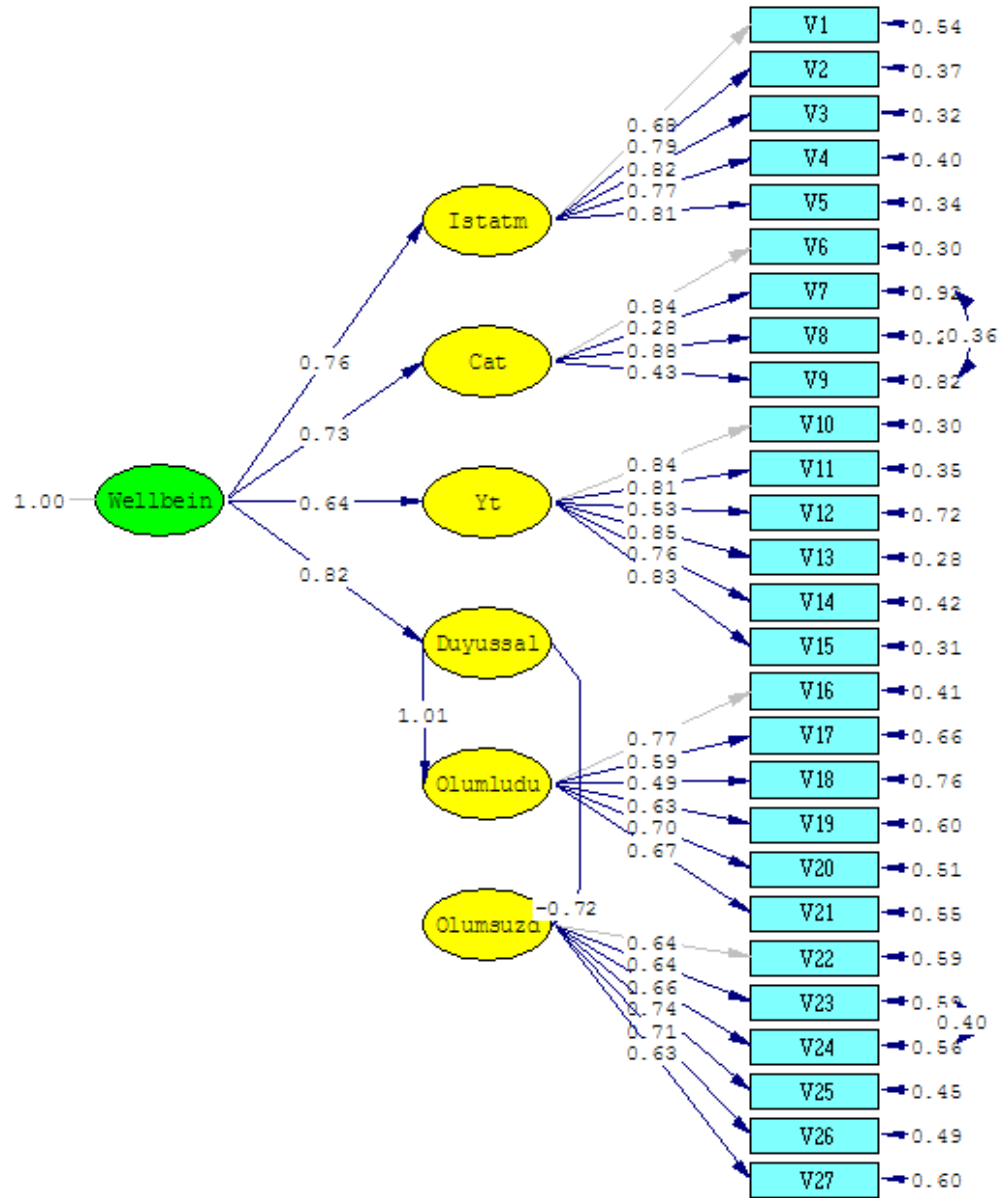
bileşenlerinden oluştuğu kuramsal olarak açıklanarak modellenmiştir. İleri sürülen yapı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmesinin ardından kabul edilebilir uyum endeksi değerleri elde edilmiştir. Şekil 4.1’de ilişkilere ait t değerleri, Şekil 4.2’de ise standart yol katsayıları görülmektedir. Modelin uyum endekslerine ait değerler Çizelge 4.20’de görülmektedir



Chi-Square=1262.02, df=316, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

Şekil 4.1 : Psikolojik iyilik (wellbeing) kavramsal yapısının doğrulayıcı faktör analizi (t değerleri).

Yol katsayılarına ait tüm t değerleri anlamlıdır.



χ^2 -Square=1262.02, df=316, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

Şekil 4.2. Psikolojik iyilik (wellbeing) kavramsal yapısının doğrulayıcı faktör analizi (standart yol katsayıları).

Çizelge 4.20: Psikolojik iyilik ölçme modelinin uyum endeksleri.

X^2	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
1262,02	316	3,99	0,069	0,96	0,85	0,061	0,058	0,96	0,96

Modelde iki modifikasyon yapılmıştır. Bunlardan biri daha önce de ortaya çıkan çalışma arkadaşlarından tatmin örtük değişkenindeki ikili gruplaşmadır. 2. ve 4. maddeler arasındaki modifikasyon nedeniyle bu iki madde görev-çatışma boyutu, 1 ve 3. maddeler ise duygu boyutu olarak adlandırılmıştır. Keşfedici faktör analizi de

bu faktör yapısını doğrulaştır. Diğer modifikasyon önerisi ise olumsuz duyusal hal örtük değişkeninin “tedirginim” ve “endişeliyim” maddeleri arasında uygulanmıştır. İki duygu durum sıfatı katılımcılar tarafından birbirine oldukça yakın anlamlı bulunmuştur.

4.3.9 İşin karşılıklı bağımlılığı

Keşfedici faktör analizi ve içsel tutarlılık güvenilirliği Çizelge 4.21’de görülmektedir.

Çizelge 4.21: İşin karşılıklı bağımlılığı ölçeği keşfedici faktör analizi.

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	Çalışma grubumdaki diğer kişilerle sık sık işbirliği halinde çalışmak zorundayım	0,764			
	İşimin, başkasının yaptığı iş üzerindeki önem derecesi çoktur.	0,755	1,863	62,097	0,687
	Çalışma grubumuzda işlerimiz birbirine bağlıdır.	0,851			
	Kaiser-Meyer-Olkin Testi		0,632		
	Bartlett’s Approx. Chi-square		321,827		
	Küresellik Testi df		3		
	Sig.		0,00		

Madde-toplam puan korelasyonu Çizelge B. 76 ’da görülmektedir. Yarıya bölme güvenilirliği Çizelge B. 77’de görülmektedir

Doğrulamayı faktör analizi sonuçları Çizelge 4.22’de görülmektedir.

Çizelge 4.22: İşin karşılıklı bağımlılığı ölçeği doğrulamayı faktör analizi.

X ²	d.f.	X ² /d.f.	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
0	0		0						

Sonuca göre model doyuma ulaşmış, mükemmel uyum ortaya çıkmıştır.

Ayrışma-yakınsama geçerliliği Çizelge B. 78’de görülmektedir.

4.3.10 Grup performansı

Keşfedici faktör analizi ve içsel tutarlılık güvenilirliği Çizelge 4.23’de görülmektedir.

Çizelge 4.23: Grup performansı ölçeği keşfedici faktör analizi.

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	Çalışma grubumuz yüksek kalitede iş ortaya koymaktadır	0,851	3,954	65,901	0,889
	Çalışma grubumuz, işimizin esasını oluşturan ana görevlerimizi başarıyla yerine getirmektedir	0,870			
	İşimizi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayız	0,762			
	İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimizi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyiz	0,839			
	Grubumuz olumlu bir değerlendirmeye layıktır.	0,862			
	Grubumuzun performansı diğer gruplarınkini aşmaktadır	0,667			
	Kaiser-Meyer-Olkin Testi				
Bartlett’s Approx. Chi-square		2,000E3			
Küresellik Testi	df	15			
	Sig.	0,00			

Madde-toplam puan korelasyonu Çizelge B. 79’da görülmektedir. Yarıya bölme güvenilirliği Çizelge B. 80’de görülmektedir

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Çizelge 4.24’de görülmektedir.

Çizelge 4.24: Grup Performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.

X ²	d.f.	X ² /d.f.	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
20,86	7	2,98	0,058	0,99	0,97	0,018	0,016	0,99	1,00

Ayrışma-yakınsama geçerliliği Çizelge B. 81’de görülmektedir.

4.3.11 Grup birlikteliği

Keşfedici faktör analizi ve içsel tutarlılık güvenilirliği Çizelge 4.25’de görülmektedir.

Çizelge 4.25: Grup birlikteliği ölçeği keşfedici faktör analizi.

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	Çalışma grubunuzun üyeleri birbirlerine ne derecede güvenirlir?	0,877			
	Çalışma grubunuzun üyeleri kendilerini gerçekten grubun bir parçası olarak hissediyorlar mı?	0,916			
	Çalışma grubunuz, kurumunuzdaki diğer gruplarla karşılaştırıldığında ne derecede birbirine bağlı ve dayanışma içindedir?	0,882	3,149	78,732	0,910
	Çalışma grubunuzun üyeleri gruptaki görevlerine kendilerini ne derecede bağlı hissederler?	0,874			
Kaiser-Meyer-Olkin Testi			0,837		
Bartlett’s Küresellik Testi			Approx. Chi-square	1,585E3	
			df	6	
			Sig.	0,00	

Madde-toplam puan korelasyonu Çizelge B. 82’de görülmektedir. Yarıya bölme güvenilirliği Çizelge B. 83’de görülmektedir

Doğrulayıcı faktör analizi Çizelge 4.26’da görülmektedir.

Çizelge 4.26: Grup birlikteliği ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.

X ²	d.f.	X ² /d.f.	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
0,87	1	0,87	0,000	1,00	0,99	0,0033	0,0027	1,00	1,00

Ayrışma-yakınsama geçerliliği Çizelge B. 84’de görülmektedir.

4.3.12 Ölçeklerin yüzey geçerliliği

Kullanılan ölçeklerin yüzey geçerliliği, araştırmacı ile birlikte iki yönetim bilimleri/örgütsel davranış akademisyeni tarafından değerlendirilmiştir. Ölçek maddeleri yazım olarak ölçümleme amacına uygun bulunmuştur.

4.4 Betimleyici İstatistik Sonuçları

Çizelge 4.27.'de değişkenlerin ortalama, standart sapma, maksimum ve minimum değerleri görülmektedir. İlişkisel demografi ölçümünde cinsiyet, yaş, medenidurum, eğitim, örgütselkідem, iştekkідem, yöneticiilebirlikteçalışmasüresi, çalışmahayatındaış ve toplamışdeneyimi değişkenlerinin öklit aralığı ile hesaplanan değerleri için ortalama, standart sapma, maksimum ve minimum değerleri elde edilmiştir. Bu değerler Çizelge 4.28'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.27: Değişkenlerin betimleyici istatistikleri.

	N	ortalama	standart sapma	maksimum	minimum
Cinsiyetbenzerlik (algı)	604	2,22	0,788	3,00	1,00
Yaşbenzerlik (algı)	604	2,26	0,680	3,00	1,00
Medenidurumbenzerlik (algı)	604	2,11	0,695	3,00	1,00
Eğitimdurumbenzerlik (algı)	600	2,52	0,600	3,00	1,00
Örgütselkідembenzerlik (algı)	598	1,99	0,660	3,00	1,00
Yöneticiışbenzerlik (algı)	612	3,31	0,966	5,00	1,00
Çalışmaarkad.ışbenzerlik (algı)	610	3,37	0,902	5,00	1,00
Kişifarkgrup (insana saygı)	575	0,540	0,595	3,857	0,000
Değer Kişifarkgrup (gelişim-ödül)	590	0,580	0,699	3,500	0,000
Değer Kişifarkgrup (yenilikçilik)	593	0,458	0,577	3,666	0,000
Değer Kişifarkgrup (sonuçodak)	579	0,487	0,623	3,333	0,000
Değer Kişifarkgrup (detay-istikrar)	587	0,503	0,572	3,333	0,000
Değer Kişifarkgrup (rekabetçilik)	585	0,492	0,513	2,750	0,000
Değer Kişifarkörgüt (insan-sonuç-isti.)	564	0,824	0,700	3,800	0,000
Değer Kişifarkörgüt (gelişim-ödül)	581	1,132	0,896	4,000	0,000
Değer Kişifarkörgüt (rekabetçilik)	583	0,723	0,711	4,000	0,000
Değer Kişifarkörgüt (yenilikçilik)	585	0,740	0,739	4,000	0,000
Değer Kişifarkörgüt (insiyatif)	593	0,867	0,936	4,000	0,000

Çizelge 4.27 (devam): Değişkenlerin betimleyici istatistikleri.

	N	ortalama	standart sapma	maksimum	minimum
İş kar. gerçek fark ideal (İşekararverme)	541	0,557	0,510	3,500	0,000
İş kar. gerçek fark ideal (İşbütünlüğü)	547	0,634	0,590	4,000	0,000
İş kar. gerçek fark ideal (İşçeşitliliği)	553	0,797	0,693	4,000	0,000
İş kar. gerçek fark ideal (İşönemi)	542	0,696	0,630	3,500	0,000
İş kar. gerçek fark ideal (Performansbild)	548	0,689	0,610	4,000	0,000
Kişilik grup fark (n)	509	8,303	6,740	45,683	0,000761
Kişilik grup fark (e)	509	7,759	6,558	35,274	0,000700
Kişilik grup fark (o)	509	8,447	6,506	31,015	0,001300
Kişilik grup fark (a)	509	9,098	7,146	43,333	0,001111
Kişilik grup fark (c)	509	8,017	5,718	33,078	0,000200
Kişilik yönetici fark (n)	293	10,545	8,445	45,680	0,000000
Kişilik yönetici fark (e)	293	9,522	8,102	42,940	0,000000
Kişilik yönetici fark (o)	293	9,483	7,746	38,410	0,000000
Kişilik yönetici fark (a)	293	10,819	8,059	38,890	0,000000
Kişilik yönetici fark (c)	293	8,134	6,948	37,590	0,000000
İşinKarşılıklıBağım.	587	3,783	0,737	5,000	1,000
Duygusalbağlı.	572	3,472	0,848	5,000	1,000
İştatmini	584	3,550	0,864	5,000	1,000
Çalışmaark.tatm (duygu)	583	4,107	0,782	5,000	1,000
Çalışmaark.tatm (görev-çatış)	589	3,966	0,905	5,000	1,000
Yöneticidentatm	572	3,832	0,857	5,000	1,000
Olumluyilikhali	574	3,744	0,610	5,000	1,333
Olumsuziyilikhali	574	2,105	0,659	4,667	1,000
Grupperf	574	3,912	0,721	5,000	1,000
Grupbirlikt	587	3,876	0,824	5,000	1,000

Çizelge 4.28 :Öklit aralığı ile hesaplanan ilişki sel demografi değişkenlerin betimleyici istatistikleri.

	N	ortalama	standart sapma	maksimum	minimum
Cinsiyet	530	0,418	0,278	0,900	0,00
Yaş	529	0,606	0,484	2,656	0,00
Medenidurum	529	0,553	0,268	1,500	0,00
Eğitim	530	0,596	0,413	2,780	0,00
Örgütselkıdem	529	1,083	0,694	4,170	0,00
İştekikıdem	516	1,039	0,635	3,340	0,00
Yöneticiilebirlikteçalışmasüresi	531	0,862	0,562	3,270	0,00
Çalışmahayatındaış	528	0,931	0,536	2,929	0,00
Toplamışdeneyimi	529	1,105	0,620	6,080	0,00

Profil Benzerlik İndeksi yaklaşımı (Profil Similarity Index, PSI) (Fields, 2002) kullanılarak, aynı özellik ile ilişkili birden çok yordayıcı değişken modelde yer aldığından her bir kategorideki değişkenler için mutlak değer farkları toplamı ile kategori ana değişkenleri belirlenmiştir.

İş karakteristikleri ana değişkeni Oldham ve Hackman'ın (1974) iş karakteristikleri teorisinin önerdiği motive edici potansiyel puanına benzer şekilde toplamı olarak tek bir değişkene (iş kapsamı) indirgenmiştir. Bu yaklaşım başka çalışmalarla da tutarlıdır (Ünüvar, 2006).

Birleşik skor yönteminin genel kişilik özellikleri puanının hesaplanması için de kullanıldığı çalışmalar literatürde yer almaktadır. Schaubroeck ve Lam (2002) ve Ahmad (2008) yaptıkları araştırmada bu yöntemi kullanmışlardır.

Değerlerin farklılık toplam puanı genel anlamda gruptan farklılık ve örgütten farklılık olmak üzere iki ana değişken haline getirilmiştir. Benzer bir yaklaşımla Karakurum (2005) yaptığı araştırmada değer farklarının toplamalarını bir ana değişken olarak belirlemiştir.

Belirlenen ana değişkenlerin betimleyici istatistik değerleri Çizelge 4.29' da görülmektedir.

Çizelge 4.29: Ana değişkenlerin betimleyici istatistik sonuçları.

	N	ortalama	Standart sapma	maksimum	minimum
Değer gup fark	522	12,373	11,258	70,000	0,000
Değer örgüt fark	525	19,948	14,570	84,000	0,000
İşkarakteristikl. fark	528	3,366	1,864	16,250	0,250
Kişilikgrup fark	509	41,627	17,159	115,384	8,248
Kişilikyönetici fark	293	48,505	19,685	123,530	0,000
Yöneticidenfark ilişki.dem.	551	4,791	2,665	14,000	0,000
Gruptanfark ilişki.dem.	466	7,101	2,861	18,357	0,707
Algısal demog.benz	592	11,1250	1,920	15,00	5,000
Algısal iş yapmabenz.	609	6,674	1,516	10,00	2,000

Çalışmada hem ana değişkenler hem de tüm alt değişkenler ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Ana değişkenler ile hesaplanan korelasyonlar Çizelge 4.30'da, alt değişkenler arası korelasyonlar ise Çizelge B. 85'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.30: Ana değişkenler arası korelasyonlar.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	1																			
2	0,314**	1																		
3	0,289**	0,533**	1																	
4	0,332**	0,458**	0,465**	1																
5	0,049	0,161**	0,119**	0,366**	1															
6	0,318**	0,423**	0,421**	0,448**	0,318**	1														
7	0,280**	0,480**	0,548**	0,474**	0,162**	0,393**	1													
8	-	-	-	-	-	-	-	1												
9	0,173**	0,285**	0,390**	0,303**	0,269**	0,344**	0,599**	-	1											
10	0,447**	0,412**	0,404**	0,533**	0,303**	0,454**	0,419**	0,304**	-	1										
11	0,381**	0,415**	0,402**	0,635**	0,391**	0,454**	0,444**	0,321**	0,636**	-	1									
12	-	-	-	-	-	-	-	0,258**	-	-	1									
13	0,177**	0,235**	0,295**	0,397**	0,329**	0,330**	0,249**	0,363**	0,471**	0,255**	-	1								
14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,573**	-	1							
15	0,147**	0,405**	0,383**	0,293**	0,196**	0,351**	0,341**	0,281**	0,315**	0,162**	0,159**	0,162**	-	1						
16	0,143**	-0,098*	0,218**	-0,077	-0,018	0,194**	0,164**	0,132**	-0,07*	-0,109*	0,120*	0,107*	0,099*	-	1					
17	0,015	-0,021	0,007	0,011	0,010	0,063	0,033	-0,019	0,014	0,014	0,120*	0,107*	0,099*	0,427**	-	1				
18	0,044	0,021	0,018	0,124*	0,091	0,063	0,005	-0,038	0,045	0,053	0,047	0,075	0,127*	-0,051	0,035	-	1			
19	0,015	-0,035	0,023	0,050	0,055	0,074	0,075	-0,081	0,084	0,029	-0,058	-0,037	0,097*	-0,003	0,152*	0,100*	-	1		
20	0,059	0,100*	0,043	0,106*	0,030	-0,011	0,014	-0,031	0,076	0,004	-0,093	-0,104*	0,089	-0,003	0,152*	0,100*	0,139**	-	1	
21	0,059	0,037	-0,015	0,014	0,029	-0,044	-0,022	0,00	-0,032	0,040	-0,015	-0,040	-0,028	-0,060	-0,081	0,139**	0,231**	-	1	
22	0,239**	0,276**	0,220**	0,338**	0,176**	0,441**	0,228**	0,126**	0,307**	0,364**	0,291**	0,247**	0,171**	-0,004	0,031	-0,016	-0,025	0,194**	-	1

1: işin karşılıklı bağımlılığı, 2: duygusal bağ, 3: iş tatm, 4: çalışma ark.tatm duygu, 5: çalışma ark. tatm görev-çatışma, 6: yöneticiden tatm, 7: olumlu iyilik hali, 8: olumsuz iyilik hali, 9: grup perf, 10: grup birliktel, 11: Kişi-grup değer farklılığı topl., 12: Kişi-örgüt değer farklılığı topl., 13: iş karakter. fark .topl., 14: kişilik grup farkl..topl., 15: kişilik yöneticiden farkl. topl., 16:yöneticiden farkl. ilişkisel dem., 17: gruptan fark. ilişkisel dem. 18: algısal benz., 19: iş yapma benz.

4.5 Bağımlı değişkenlerin açıklanması

Araştırmada 293 katılımcının yöneticisinin beş faktör kişilik özellikleri verisini saptayabilmek mümkün olmuştur. Bağımsız değişkenlerden biri olan yöneticiden kişilik özellikleri farklılığı bu nedenle görece az sayıdaki bu kişiler için elde edilmiştir. Lisrel programında gerçekleştirilen, yöneticiden kişilik özellikleri farklılığı değişkeninin dahil olduğu yapısal eşitlik modeli sınamaları toplamda 640 kişilik örnekleme 293 veri bulunması nedeniyle gerçekleştirilememiştir. Diğer bir ifade ile yöneticiden kişilik özellikleri farklılığı ana değişken/alt değişkenlerini modele dahil etmek örneklem sayısını kısıtlayıcı bir etki göstermiştir. Boş hücrelerin doldurması için herhangi bir yöntemi (seriler ortalaması, yakın noktaların ortalaması, yakın noktaların medyanı, doğrusal değer kestirimi, noktanın doğrusal eğimi; Çokluk ve diğ., 2010) envanterdeki tüm verilerin boş olduğu kişilik özellikleri bölümü için kullanmak uygun olmayacaktır. Bu nedenle model testinde yöneticiden kişilik özellikleri farkı değişkeninin çıkarılması uygun görülmüştür. Bu kısıtlama göz önüne alınarak, yine de bu değişkenin etkisini teşhis etmek gerekli bulunmuştur. Boş kalan bu veriler nedeniyle çözümlenemeyen model SPSS programı yardımıyla çoklu regresyonlar kullanılarak incelenmiştir. Diğer bir ifade ile yöneticiden kişilik özellikleri farklılığı değişkeninin dahil edilmediği model lisrel programı yardımıyla yapısal eşitlik modeli ile, dahil edildiği model ise SPSS programı yardımıyla çoklu regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli sınamalarında her bağımlı değişken için ayrı ayrı test edilen modelin değişkenler arasındaki ilişkilere ait yol katsayıları, t değerleri ve uyum endeksleri raporlanmıştır. Modelin uyum iyiliği ölçütleri için Çizelge 4.31'de gösterilen kriterler göz önüne alınmıştır.

Çizelge 4.31: Uyum iyiliği ölçütleri.

$X^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	NNFI	CFI
< 5	< 0,08	>0,90	>0,90	<0,08	>0,90	>0,90

Bağımsız değişkenlerden biri olan ilişkisel demografi dört ana değişken halinde ölçümlenmektedir. Bu değişkenler için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Regresyon analizlerinde, profil benzerlik indeksi yaklaşımı göz önüne alınarak oluşturulan ana değişkenler öncelikle belirlenmiş ve ana bağımsız değişkenlerin her bağımlı değişkendeki varyansı ne derecede açıklayabildiği saptanmıştır. Ana değişkenlerden biri olarak, beş kişilik özelliğinin yöneticiden farklarının mutlak değerleri toplamı regresyona dahil edilmiştir.

Alt değişkenler kullanılarak gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinde bağımsız değişken sayısının çok olması nedeniyle aşamalı (*stepwise*) regresyon tekniği tercih edilmiştir. Böylece anlamlı bir katkı sağlamayan bağımsız değişkenlerin denklemde yer alarak regresyon belirlilik katsayısını (R^2) yapay olarak arttırması engellenmiştir.

Regresyon modellerinin otokorelasyon (Durbin-Watson), çoklu doğrusallık (VIF, Tolerance, CI), çok değişkenli normallik (genel anlamda çoklu normallik için $MD^2/d.f$ ve regresyon kalıntıları normallik doğrusu çizimi) ve çok değişkenli doğrusallık sınamaları gerçekleştirilmiştir.

Eğrisellik regresyon kalıntı çizimleri ya da değişken çiftleri arasındaki ikili serpilme çizimleri ile teşhis edilebilir (Tabachnic ve Fidell, 1996). Doğrusallık varsayımı 3 şekilde doğrulanmaktadır: Normallik olasılığı grafiği, kısmi regresyon grafiği ve eğri tahmini. Normallik olasılığı grafiği her bir bağımlı değişken ve bağımsız değişkenleri için doğrusal ilişkinin varlığını göstermektedir. Böylece ilişkinin doğrusallığı varsayımı sağlanır (Demirer ve diğ., 2010).

Bu araştırmada normallik doğrusu grafiği ile çok değişkenli doğrusallığın teşhisi gerçekleştirilmiştir.

Oto korelasyon teşhisinde D:W. istatistiğinin 1,5-2,5 arasında olması, çoklu doğrusallığın teşhisinde ise VIF katsayısının 10'dan küçük olması, Toleransın 0,20'den büyük olması ve CI değerinin 30'dan düşük çıkması kriterleri göz önüne alınmıştır (Kalaycı, 2010). Çok değişkenli normalliğin teşhisinde sapan birimlerin belirlenmesi için her birimin Mahalanobis uzaklığının (MD^2) serbestlik derecesine bölünmesi ile elde edilen oranın t dağılımında % 01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olması, diğer bir ifade ile 5,014'ten büyük olması incelenmiştir. Tüm birimlerin M. D. değerlerinin maksimumu göz önüne alınarak oran belirlenmiş, böylece normallikten sapmaya neden olacak en önemli gözlem üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Belirlenen değerden yüksek çıkan denklemler için ortalama M.D. değerine bakılarak analize engel bir durumun varlığı kontrol edilmiştir. Ayrıca

standart regresyon kalıntılarının normal dağılım göstermesi de çok değişkenli normallik testi için kullanılmıştır. Sonuçlar Ek C.1 ve Ek C.2’de sunulmuştur.

Regresyon denklemlerinde bir normallik sınaması ölçütü olarak her bağımlı değişkenin çarpıklık ve basıklık katsayısı hesaplanmıştır (Ek C.1 ve Ek C.2). Yeterince büyük dağılımlarda çarpıklık ve basıklık katsayısının -1 ve +1 arasında değerleri normal dağılımdan önemli bir sapma olmadığını ifade etmektedir (Şencan, 2005).

4.5.1 Yapısal eşitlik modeli sınamaları

Her bir bağımlı değişken için yapısal eşitlik modeli sınamalarına geçmeden önce ilişkisel demografi ölçümü sorularının öngörüldüğü şekilde gruplandırılmasının test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

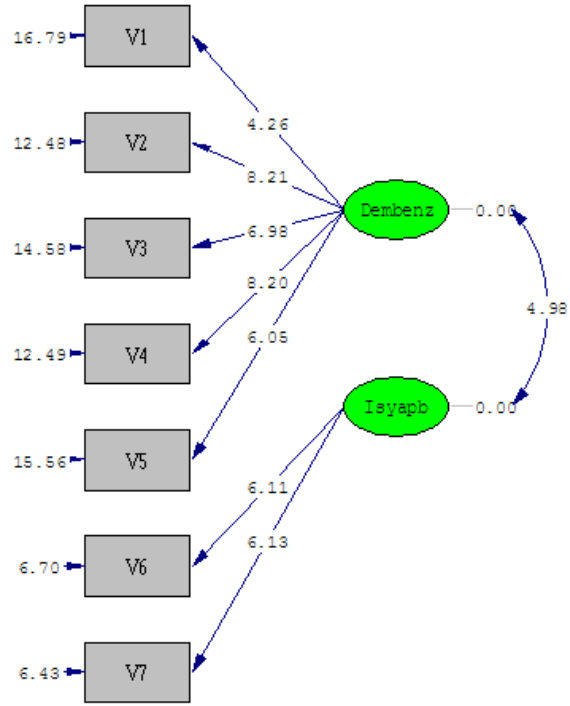
4.5.1.1 İlişkisel demografi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

İlişkisel demografi değişkenleri 1-yöneticiden demografik farklılık (gerçek) 2- gruptan demografik farklılık (gerçek) 3- gruptaki demografik benzerlik algısı 4- iş yapma benzerlik algısı olmak üzere dört ana değişken ile ölçümlenmiştir.

Algısal benzerlikler bir arada, *gerçek demografik farklılıklar* bir arada olmak üzere iki faktörlü örtük değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

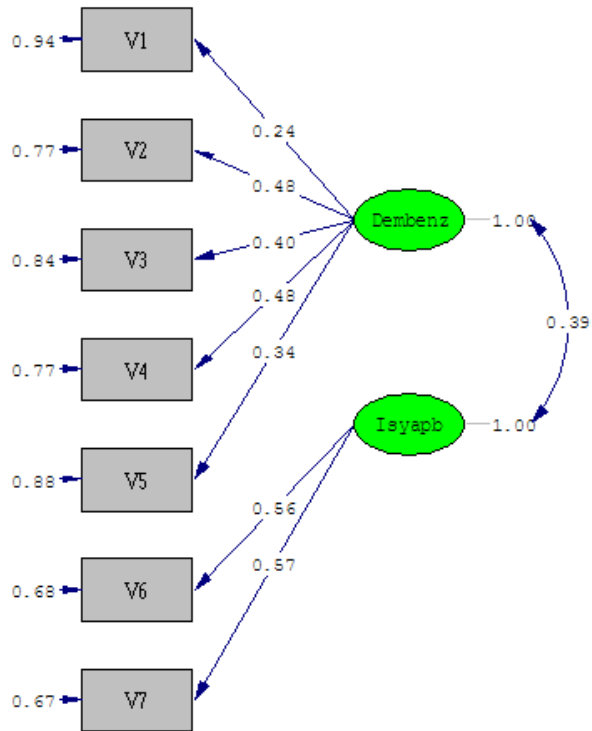
Algısal benzerlikler

İş yapma benzerlik algısı (yönetici ile iş yapma benzerliği, çalışma arkadaşları ile iş yapma benzerliği) 2 madde ile, grup ile demografik benzerlik algısı 5 madde ile ölçümlenmiştir. İki faktörlü bu yapı bağımlı değişkenlerin test edildiği modellerde “*algısal benzerlik*” olarak adlandırılmıştır. Ölçme modeline ait t değerleri Şekil 4.3 de, ilişkilere ait standart yol katsayıları Şekil 4.4’de, uyum endeksleri değerleri ise Çizelge 4.32’de görülmektedir.



Chi-Square=25.75, df=13, P-value=0.01837, RMSEA=0.039

Şekil 4.3: Algısal benzerlik ölçme modeli ilişkilerinin t değerleri.



Chi-Square=25.75, df=13, P-value=0.01837, RMSEA=0.039

Şekil 4.4: Algısal benzerlik ölçme modeli ilişkilerine ait standart yol katsayıları.

Çizelge 4.32: Algısal benzerlik ölçme modeli uyum endeksleri.

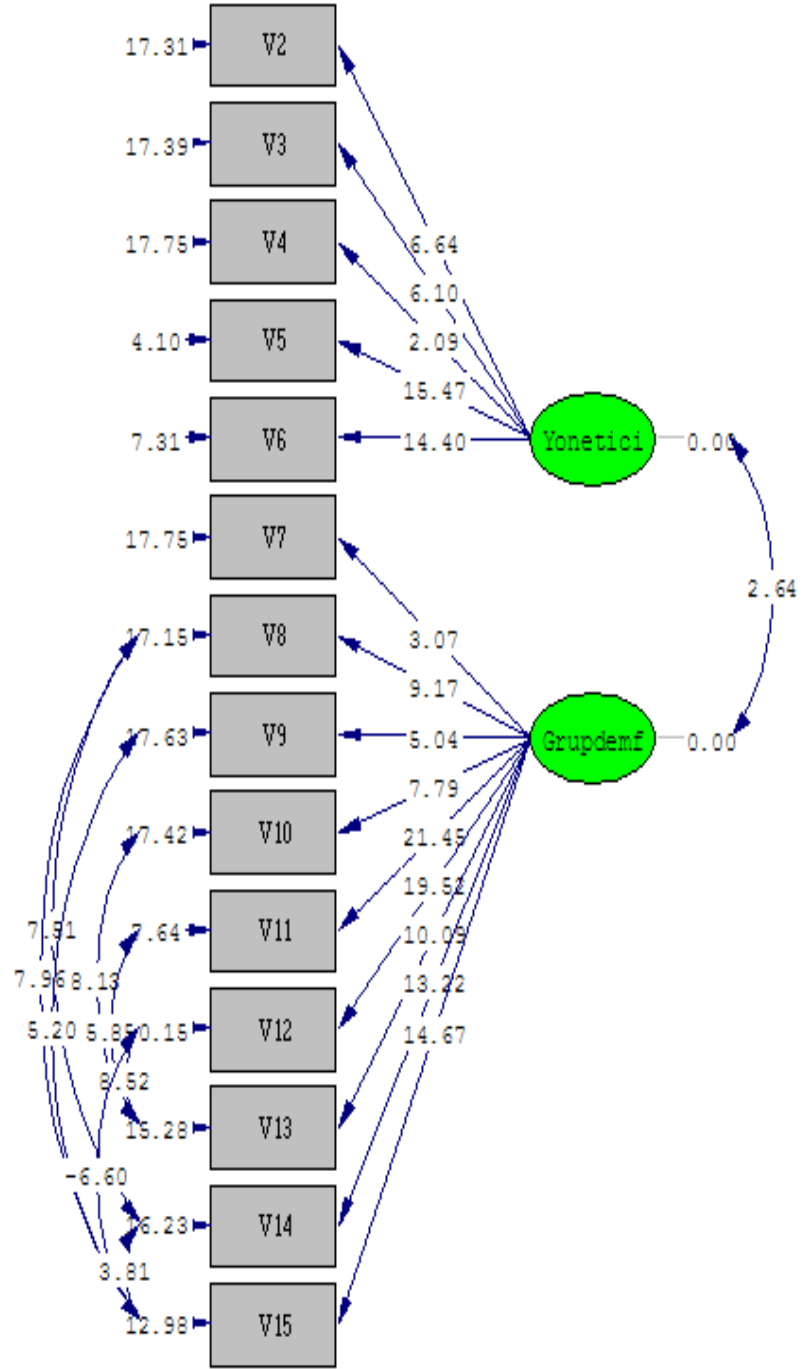
X^2	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
25,75	13	1,98	0,039	0,99	0,98	0,034	0,020	0,93	0,95

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu iş yapma benzerlik algısı be gruba yönelik demografik benzerlik algısı bir arada anlamlı ilişki göstermiştir. İlişkilere ait tüm t değerleri manidardır. Maddeler arasında hiçbir modifikasyon yapılmadan oldukça iyi düzeyde uyum endeksi değerleri elde edilmiştir.

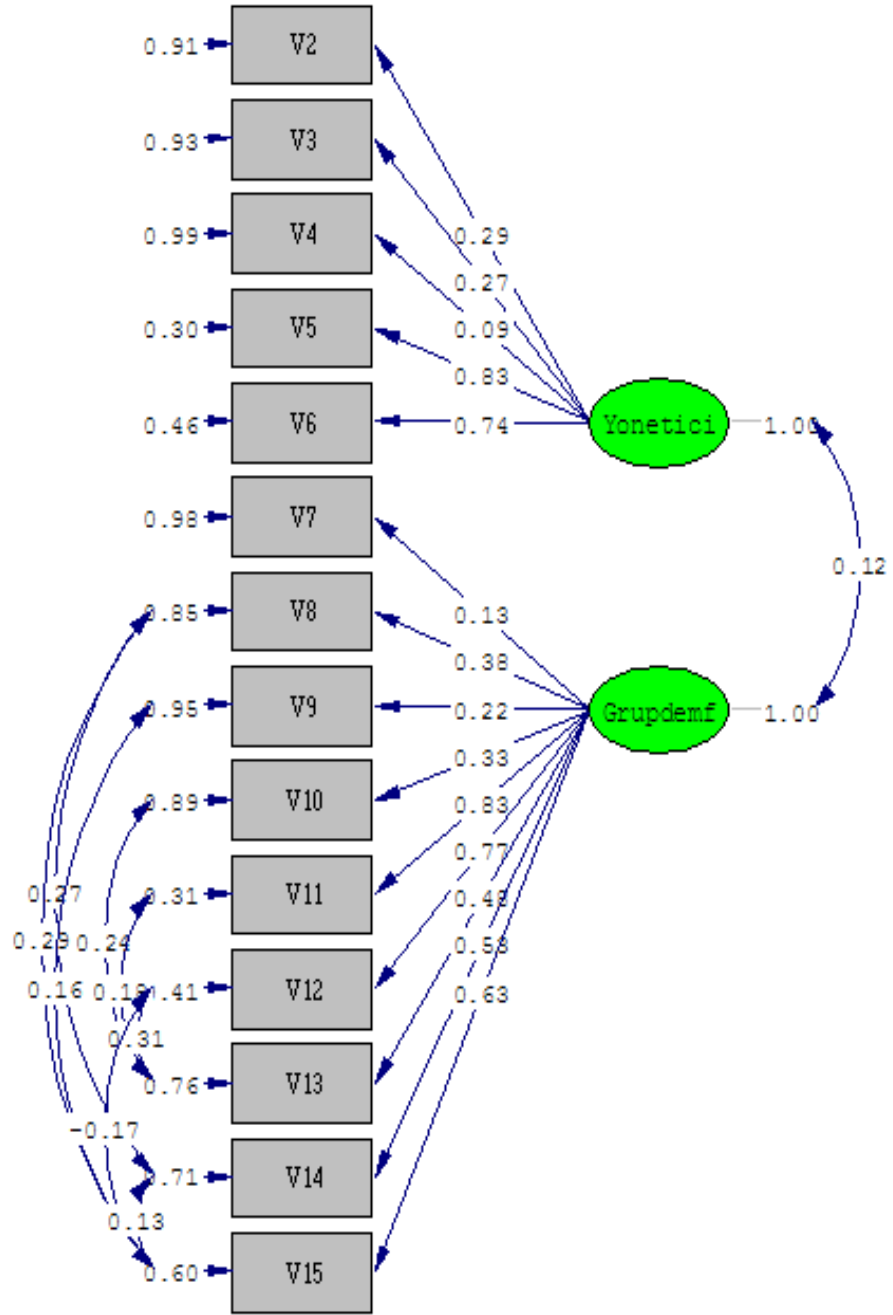
Gerçek demografik farklılıklar

Yöneticiden demografik farklılık ve gruptan demografik farklılık olmak üzere iki boyutlu yapı incelenmiştir

Yöneticiden “cinsiyet farklılığı” gözlenen değişkeni anlamlı bir t değeri vermediğinden ölçme modelinden çıkarılmıştır ($t= 0,46$). Yöneticiden cinsiyet farklılığı gözlenen değişkeni çıkarıldıktan bu örtük değişken 5 madde ile, gruptan demografik farklılık örtük değişkeni ise 9 gözlenen değişken ile test edilmiştir. İki faktörlü bu yapı bağımlı değişkenlerin test edildiği modellerde “*ilişkisel demografi*” olarak adlandırılmıştır. Ölçme modeline ait t değerleri Şekil 4.5 de, ilişkilere ait standart yol katsayıları Şekil 4.6’da, uyum endeksleri değerleri ise Çizelge 4.33’de görülmektedir.



Şekil 4.5: İlişkisel demografi ölçme modeli ilişkilerinin t değerleri.



Şekil 4.6: İlişkisel demografi ölçme modeli ilişkilerine ait standart yol katsayıları

Çizelge 4.33: İlişkisel demografi ölçme modeli uyum endeksleri.

X^2	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI
334	68	4,918	0,079	0,93	0,89	0,070	0,024	0,89	0,91

Kabul edilebilen düzeyde uyum endeksi değerleri elde edebilmek için 8 modifikasyon gerçekleştirilmiştir: Bu modifikasyonlar;

“Bu iş yerinde halihazırda yapılan işteki çalışma süresi “ ve “yönetici ile birlikte çalışma süresi” arasında: Aynı iş yerinde bu iki süre söz konusu kişi için genelde aynıdır.

“Toplam iş deneyimi” ve “yaş” arasında: Yaşa bağlı olarak toplam iş deneyimi artmaktadır.

“Eğitim düzeyi ve “yönetici ile birlikte çalışma süresi” arasında: Araştırmanın gerçekleştirildiği teknoloji tabanlı örgütlerde örnekleme alınan beyaz yakalı çalışanların büyük çoğunluğu lisans eğitimini tamamlamış kişilerdir. Büyük çoğunluğu da teknik bilimler (bilgisayar mühendisliği vb.) mezunudur. Yönetici konumundaki kişiye bağlı olan mühendisler de bu açıdan benzer eğitim düzeyine sahip olduğundan eğitimi düzeyinin söz konusu işyerinde görev tanımında yer alan işleri yapmak için önemli bir ön koşul olacağı ifade edilebilir.

“Çalışma hayatında şu anki yapılan görevdeki toplam süre” ve “yaş” arasında: Yaşa bağlı olarak şu anki yapılan görevdeki toplam süre artmaktadır. Çalışma hayatının tümü düşünüldüğünde yapılan görevin teknoloji tabanlı örgütlerde benzer olduğu ifade edilebilir.

“Çalışma hayatında şu anki yapılan görevdeki toplam süre” ve “toplam iş deneyimi” arasında. Toplam iş deneyiminin içinde bu süre de yer aldığından modifikasyonun gerçekleşmesi beklenen bir sonuçtur.

“toplam iş deneyimi” ve “medeni durum” arasında: Örnekleme seçilen Kişilerin çoğunluğu gençtir (20-30 yaş aralığı %58,4). Bu Kişiler büyük ölçüde bekarlardır (Bekar Kişilerin tüm örneklemedeki oranı %48,5). Toplam iş deneyiminin artması yaşa bağlı olarak bir artıştır. Artan yaş kişilerde medeni durum değişikliğine yol açmıştır. Bu nedenle iki gözlenen değişken arasında bir ilişki ortaya çıkması mantıksal olarak açıklanabilir.

“toplam iş deneyimi” ve “bu iş yerinde halihazırda yapılan işteki çalışma süresi” arasında. Toplam iş deneyiminin içinde bu süre de yer aldığından modifikasyonun gerçekleşmesi beklenen bir sonuçtur.

“yönetici ile birlikte çalışma süresi” ve “bu iş yerindeki çalışma süresi” arasında: Katılımcıların çoğunluğunun iş yerinde aynı yönetici ile birlikte çalıştıkları ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile çalışanların söz konusu işyerlerinde bağlı oldukları yönetici büyük ölçüde değişmemiştir. “Bu işyerinde halihazırda yapılan işteki

çalışma süresi” ve “yönetici ile birlikte çalışma süresi” gözlenen değişkenleri arasında da modifikasyon uygulanması bu durumu doğrulamaktadır. Kişilerin büyük çoğunluğu aynı işyerinde bir görev değişikliği olmadan aynı yönetici ile çalışmışlardır.

Gruptan demografik farklılık ve gruba yönelik demografik benzerlik algısı olmak üzere iki boyutlu yapı için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirildiğinde ise $\chi^2/df = 4,86$ ve diğer uyum endeksi değerleri kabul edilebilir düzeyde elde edilmesine rağmen 7 modifikasyon önerisi uygulanmıştır. Gruba yönelik demografik benzerlik algısı, işyapma benzerlik algısı örtük değişkeni ile birlikte göz önüne alındığında iyi düzeyde uyuma modifikasyon uygulanmadan ulaşılmıştır. Bu nedenle algısal benzerliklerin bir arada oluşturacağı yapı tercih edilmiştir; gruptan demografik farklılık ve gruba yönelik demografik benzerlik algısından oluşan ikili örtük yapı kullanılmamıştır.

Her bağımlı değişken için gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli sınamalarında anlamlı bulunan ilişkilerdeki t değerleri ve standart yol katsayıları raporlanmıştır. Test edilen ilişkilerde değişkenler arasında anlamlı olmayan t değerine sahip gözlenen ve örtük değişkenler modelde ilişkisiz gösterilmiştir.

4.5.1.2 Bağımlı değişkenler için yapısal eşitlik modeli sınamaları

Her bir bağımlı değişken için ayrı ayrı yapısal eşitlik modeli sınaması gerçekleştirilmiştir

Örgüte Duygusal bağlılık

Örgüte duygusal bağlılık modelinin kabul edilen uyum endeksi değerlerine ulaşmak için program tarafından önerilen 9 modifikasyon gerçekleştirilmiştir.

Örgüte duygusal bağlılık ölçeğinde “Kendimi bu kuruma ‘duygusal olarak bağlı’ hissetmiyorum” ve “Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik hissim yok” maddeleri arasında. Her iki madde ters puanlanmıştır.

İlişkisel demografi ölçeğinde “yönetici ile örgütsel kıdem farklılığı” ve “yönetici ile söz konusu işyerinde halihazırda yapılan işteki çalışma süresi farklılığı” arasında. Katılımcıların çoğu için bu iki değer aynıdır. Kişilerin çoğu için, söz konusu işyerinde çalıştıkları süre boyunca yaptıkları işin aynı olduğu ifade edilebilir.

“Cinsiyet benzerlik algısı” ve “ilişkisel demografi cinsiyet farklılığı” arasında, “medeni durum benzerlik algısı” ve “ilişkisel demografi medeni durum farklılığı” arasında, “eğitim düzeyi benzerlik algısı” ve “ilişkisel demografi eğitim düzeyi farklılığı” arasında, “yaş benzerlik algısı” ve “ilişkisel demografi yaş farklılığı” arasında: Algısal benzerlikler ve gerçek farklılıklar arasında beklenen ters yönlü ilişkilerdir.

“İş yerinde halihazırda yapılan işteki çalışma süresi” ve “toplam iş deneyimi” arasında: Toplam iş deneyimine söz konusu işyerinde yapılan işteki çalışma süresi dahildir. Bu nedenle beklenen bir doğru yönlü ilişkidir.

“Yönetici ile birlikte çalışma süresi” ve “toplam iş deneyimi” arasında: Toplam iş deneyimine yönetici ile birlikte çalışma süresi dahildir. Bu nedenle beklenen bir doğru yönlü ilişkidir.

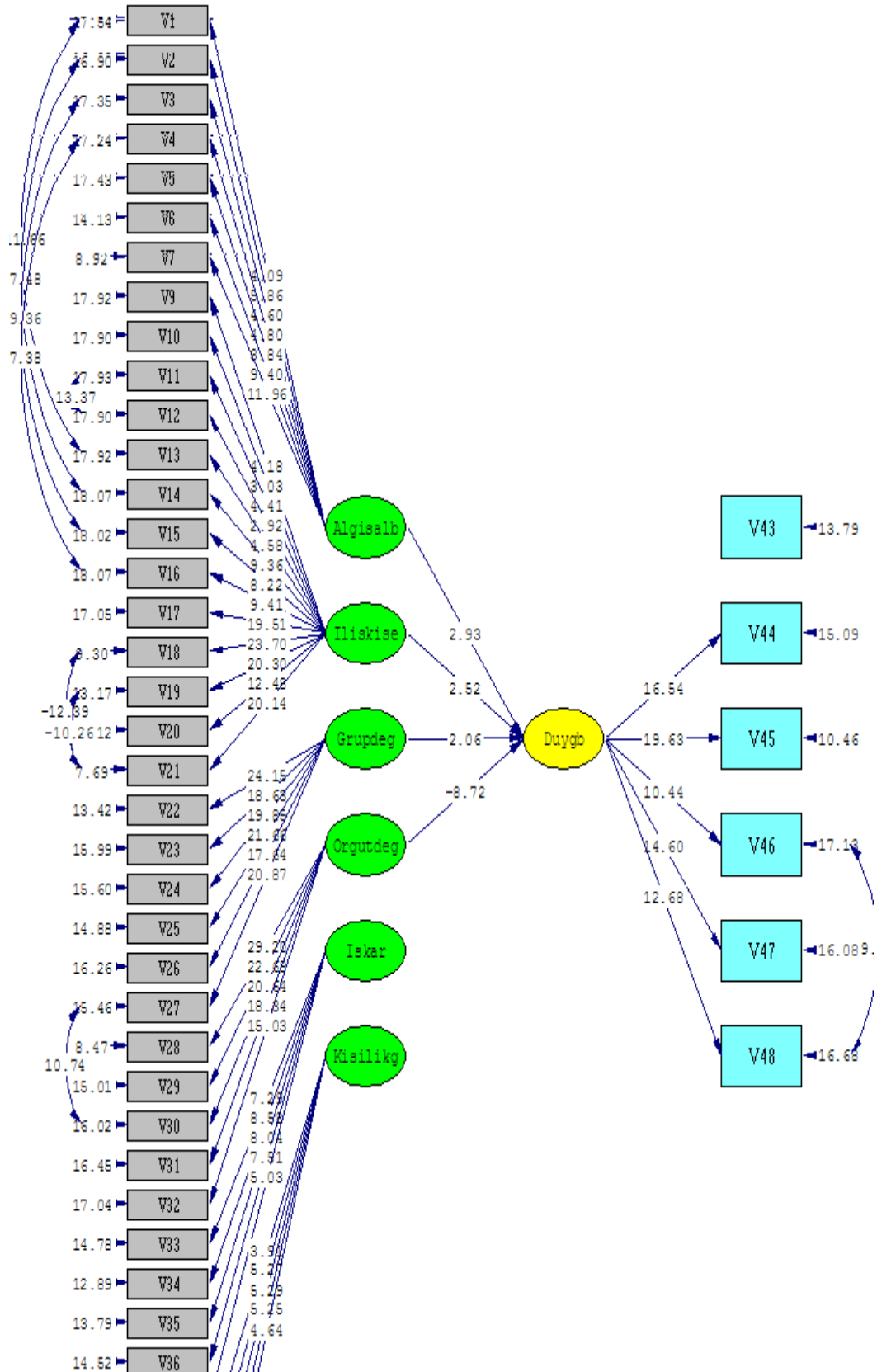
“Grup değer uyumu rekabetçilik” boyutu ve “örgüt değer uyumu rekabetçilik” boyutu arasında: Teknoloji tabanlı örgütlerde katılımcıların gruplarında hüküm süren rekabetçilik değerine gösterecekleri uyum örgüt düzeyinde bu değer için gösterecekleri uyum ile ilişkili görülmüştür. Teknoloji tabanlı örgütlerde proje türü işlerin doğası düşünüldüğünde, örgütün bulunduğu sektörde rekabet edebilmesi kişilerin çalışma grupları için gereken düzeyde rekabetçi değere sahip olmalarına bağlı olacaktır.

Örgüte duygusal bağlılık yapısal eşitlik modelinin uyum endeksleri değerleri Çizelge 4.34’de, modelde test edilen ilişkilere ait t değerleri Şekil 4.7’de, standart yol katsayıları Şekil 3.8’de görülmektedir.

Çizelge 4.34: Örgüte duygusal bağlılık yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri.

X^2	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	NNFI	CFI
3146,95	1006	3,128	0,058	0,83	0,81	0,064	0,86	0,87

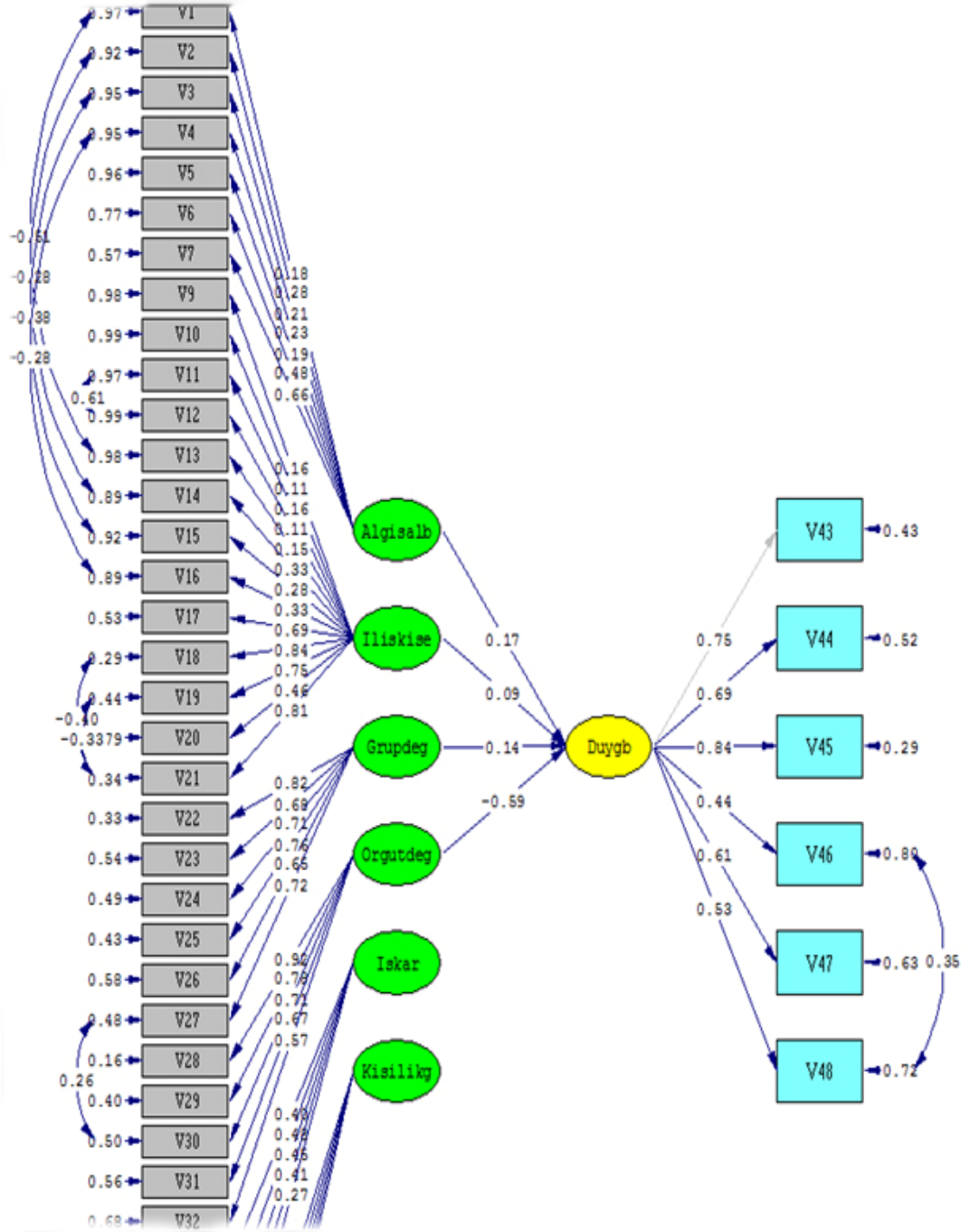
Tüm uyum endeksleri bir arada değerlendirildiğinde orta düzeyde bir uyumun elde edildiği ifade edilebilir.



Şekil 4.7: Örgüte duygusal bağlılık yapısal eşitlik modeli t değerleri.

ilişkisel demog., gruptan değer farklı. $p < 0,05$

algısal benz, örgütten değer farklı. $P < 0,01$



Şekil 4.8: Örgüte duygusal bağlılık yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.

Anlamli t değeri sahipli ilişkiler göz önüne alındığında örgüte duygusal bağlılık algısal benzerlik, ilişkisel demografi, kişi-grup değeri farklılığı ve kişi-örgüt değeri farklılığından etkilenmektedir. Mevcut ve tercih edilen iş karakteristikleri arasındaki farklılık duygusal bağlılık üzerinde bir etki göstermemiştir. Gruptan kişilik özellikleri farklılığının da anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. Buna göre örgüte duygusal bağlılık (ÖDB):

ÖDB = 0,17 Algısal benz.+ 0,09 İlişkisel demog. + 0,14 Grup değer fark – 0,69
Örgüt değer fark

Duygusal bağlılık en çok kişi-örgüt değer farklılığından olumsuz yönde etkilenmektedir. Algısal benzerlik, ilişkisel demografi ve gruptan değer farklılığı örgüte duygusal bağlılığa olumlu yönde katkı sağlamaktadır. En az etkiyi ilişkisel demografi uyumu sağlamaktadır.İlişkisel demografi örtük değişkeninin yöneticiden cinsiyet ve yaş farklılığı boyutları anlamlı etkiye sahip değildir.

Genel İş Tatmini

Genel iş tatmini modelinin kabul edilen uyum endeksi değerlerine ulaşmak için program tarafından önerilen 2 modifikasyon gerçekleştirilmiştir:

İlişkisel demografi ölçeğinde “yönetici ile örgütsel kıdem farklılığı” ve “yönetici ile söz konusu iş yerinde halihazırda yapılan işteki çalışma süresi farklılığı” arasında. Katılımcıların çoğu için bu iki değer aynıdır. Kişilerin çoğu için, söz konusu işyerinde çalıştıkları süre boyunca yaptıkları işin aynı olduğu ifade edilebilir.

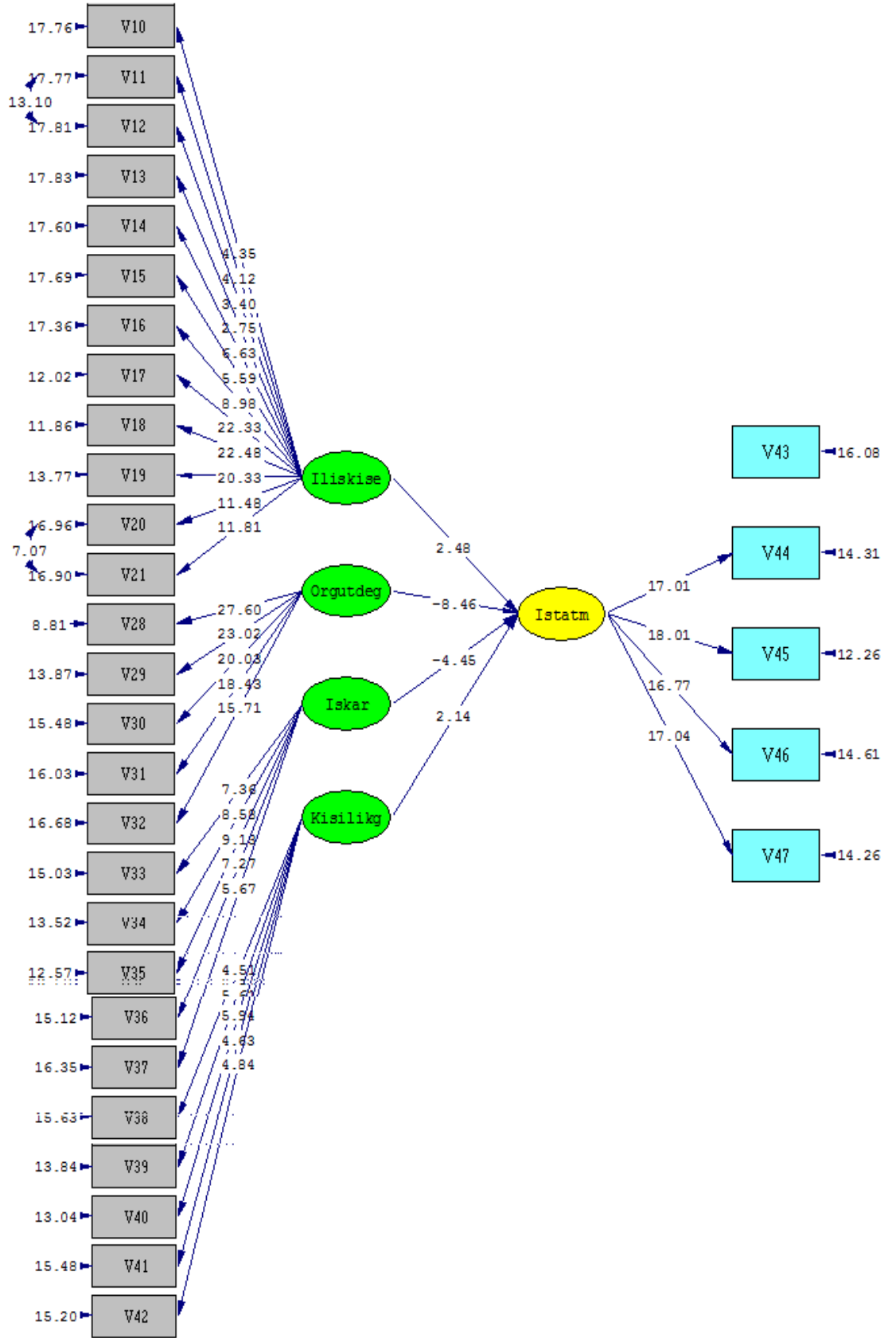
İlişkisel demografi ölçeğinde “çalışma hayatının tümünde halihazırda yürütülen görevdeki toplam çalışma süresi” ve “toplam iş deneyimi” arasında.Toplam iş deneyiminin içinde bu süre de yer aldığından modifikasyonun gerçekleşmesi beklenen bir sonuçtur.

Genel iş tatmini yapısal eşitlik modelinin uyum endeksleri değerleri Çizelge 4.35’de, modelde test edilen ilişkilere ait t değerleri Şekil 4.9’da, standart yol katsayıları Şekil 4.10’da görülmektedir.

Çizelge 4.35: Genel iş tatmini yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri.

X^2	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	NNFI	CFI
1589,12	452	3,51	0,063	0,87	0,84	0,063	0,85	0,87

Tüm uyum endeksleri bir arada değerlendirildiğinde orta düzeyde bir uyumun elde edildiği ifade edilebilir.

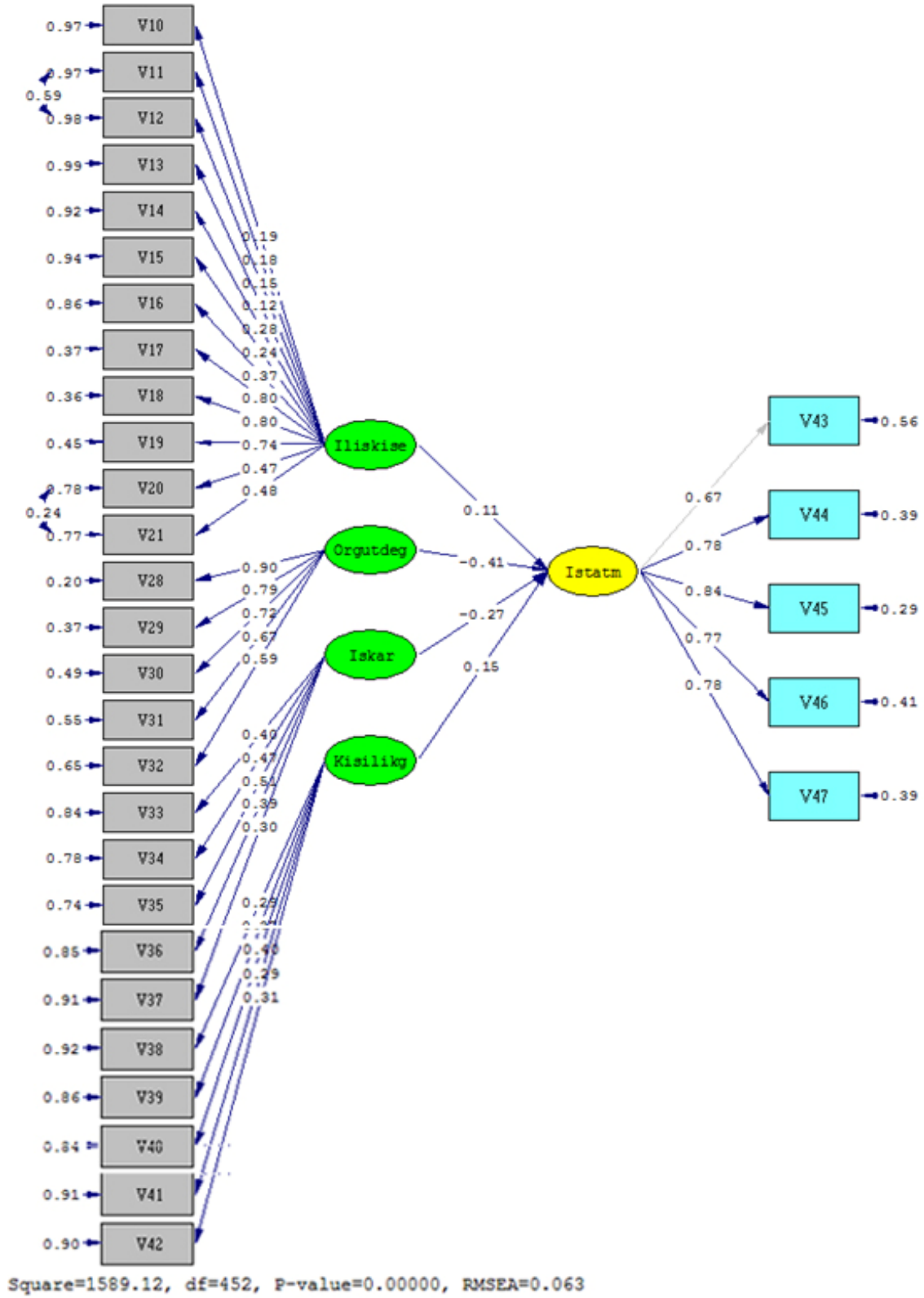


Chi-Square=1589.12, df=452, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

Şekil 4.9: Genel iş tatmini yapısal eşitlik modeli t değerleri.

ilişkisel demog., gruptan kişilik özellikleri farklı. $p < 0,05$

örgütten değer farklı, iş karakteristikleri farklı. $p < 0,01$



Şekil 4.10: Genel iş tatmini yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.

Anlamli t değerlerine sahip ilişkiler göz önüne alındığında genel iş tatmini ilişkisel demografi, kişi-örgüt değer farklılığı, iş karakteristikleri farklılığı ve gruptan kişilik özellikleri farklılığından etkilenmektedir. Algısal benzerlik ve kişi-grup değer

farklılığı genel iş tatmini üzerinde bir etki göstermemiştir. Buna göre genel iş tatmini (GİT):

GİT = 0,11 İlişkisel dem. - 0,41 Örgüt değer farkl. - 0,27 iş karakt.farkl. + 0,15 Gruptan kişilik özel.farkl

Genel iş tatmini en çok kişi-örgüt değer farklılığından olumsuz yönde etkilenmektedir. İş karakteristikleri farklılığı da genel iş tatminindeki değişime olumsuz yönde katkı sağlamaktadır. İlişkisel demografi değeri ve grup ile kişilik özellikleri farklılığı artıkça iş tatmini düzeyi artmaktadır. Genel iş tatmini üzerinde en az etkisi olan değişken ilişkisel demografidir. İlişkisel demografi örtük değişkeninin yöneticiden cinsiyet, yaş ve medeni durum farklılığı boyutları anlamlı etkiye sahip değildir

Çalışma arkadaşlarından tatmin

Çalışma arkadaşlarından tatmin modelinin kabul edilen uyum endeksi değerlerine ulaşmak için program tarafından önerilen 2 modifikasyon gerçekleştirilmiştir.

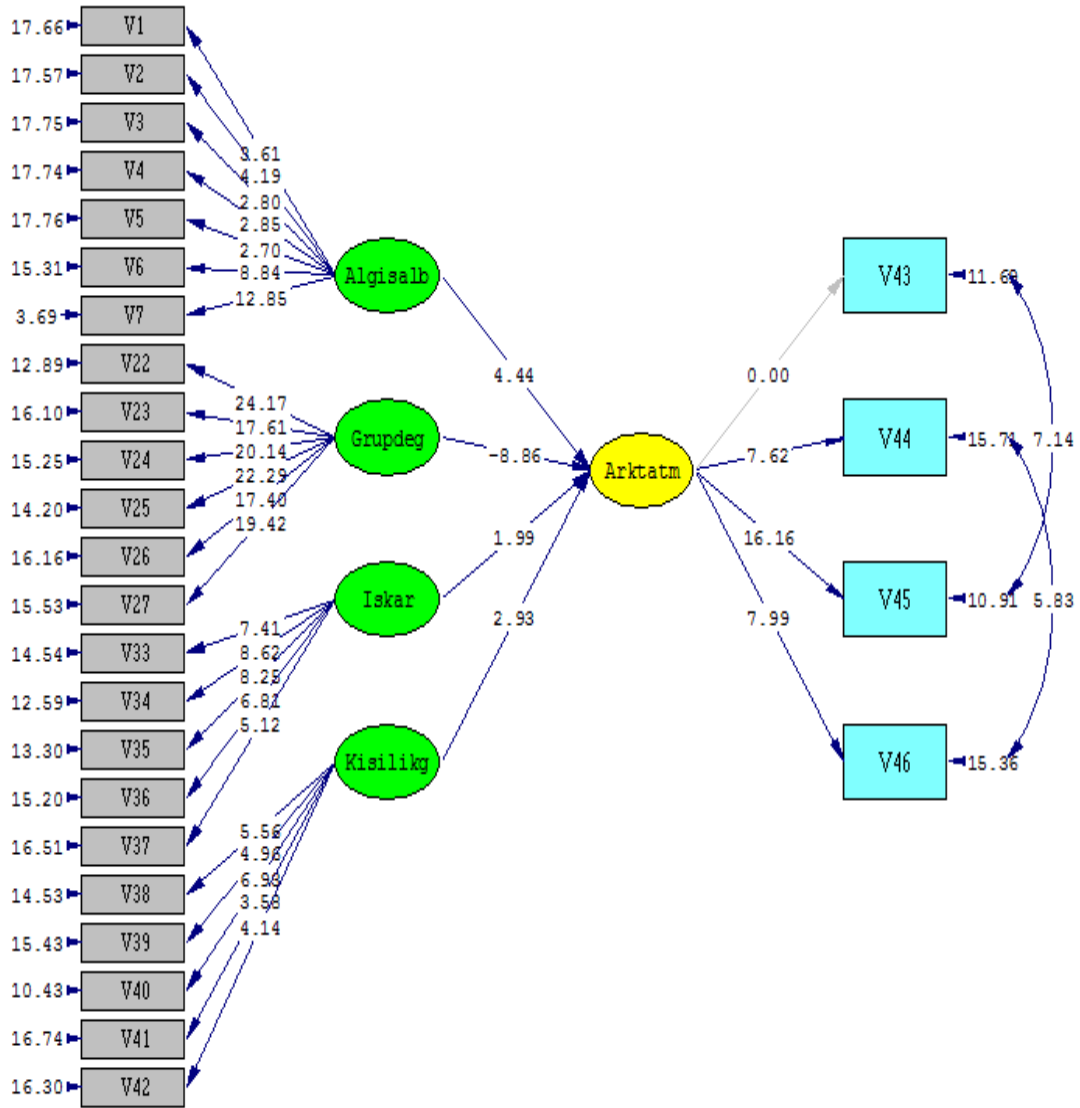
Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeğini için daha önce keşfedici faktör analizinde ortaya çıkan ve doğrulayıcı faktör analizinde de kanıtlanan maddelerin kendi arasındaki grupta burada da modifikasyon olarak uygulanmıştır. 1 ve 3. maddeler çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeğinin duygu boyutunu, 2 ve 4. maddeler ise görev-çatışma boyutu olarak isimlendirilmiştir.

Çalışma arkadaşlarından tatmin yapısal eşitlik modelinin uyum endeksleri değerleri Çizelge 4.36'da, modelde test edilen ilişkilere ait t değerleri Şekil 4.11'de, standart yol katsayıları Şekil 4.12'de görülmektedir.

Çizelge 4.36: Çalışma arkadaşlarınd. tatmin yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri.

X²	d.f.	X²/d.f.	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	NNFI	CFI
951,95	312	3,05	0,057	0,90	0,88	0,058	0,88	0,89

Tüm uyum endeksleri bir arada değerlendirildiğinde modelin iyi düzeye yakın bir uyum gösterdiği ifade edilebilir.

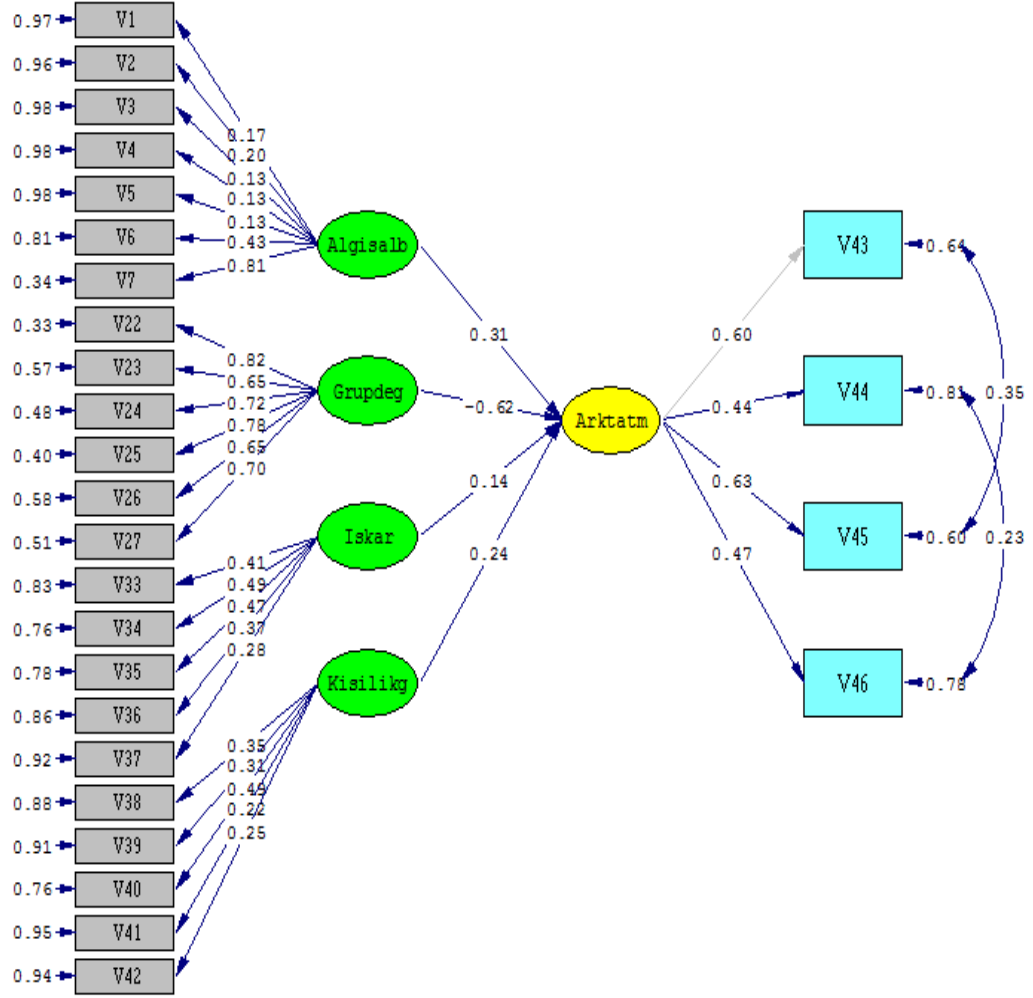


Chi-Square=951.95, df=312, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

Şekil 4.11: Çalışma arkadaşlarından tatmin yapısal eşitlik modeli t değerleri.

algısal benzerl., gruptan değer farkl, gruptan kişilik özellikleri farkl p<0,01

iş karakteristikleri farkl p <0,05



Chi-Square=951.95, df=312, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

Şekil 4.12: Çalışma arkadaşlarından tatmin yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.

Anlamli t değerlerine sahip ilişkiler göz önüne alındığında çalışma arkadaşlarından tatmin algısal benzerlik, kişi-grup değer farklılığı, iş karakteristikleri farklılığı ve gruptan kişilik özellikleri farklılığından etkilenmektedir. İlişkisel demografı ve kişi-örgüt değer uyumu çalışma arkadaşlarından tatmin ile anlamli bir ilişkiye sahip değildir. Buna göre çalışma arkadaşlarından tatmin (AT):

$$\text{AT} = 0,31 \text{ Algısal benz.} - 0,62 \text{ Grup değer farklı.} + 0,14 \text{ İş karakterist. farklı} + 0,24 \text{ Gruptan kişilik zellikl. Farklı}$$

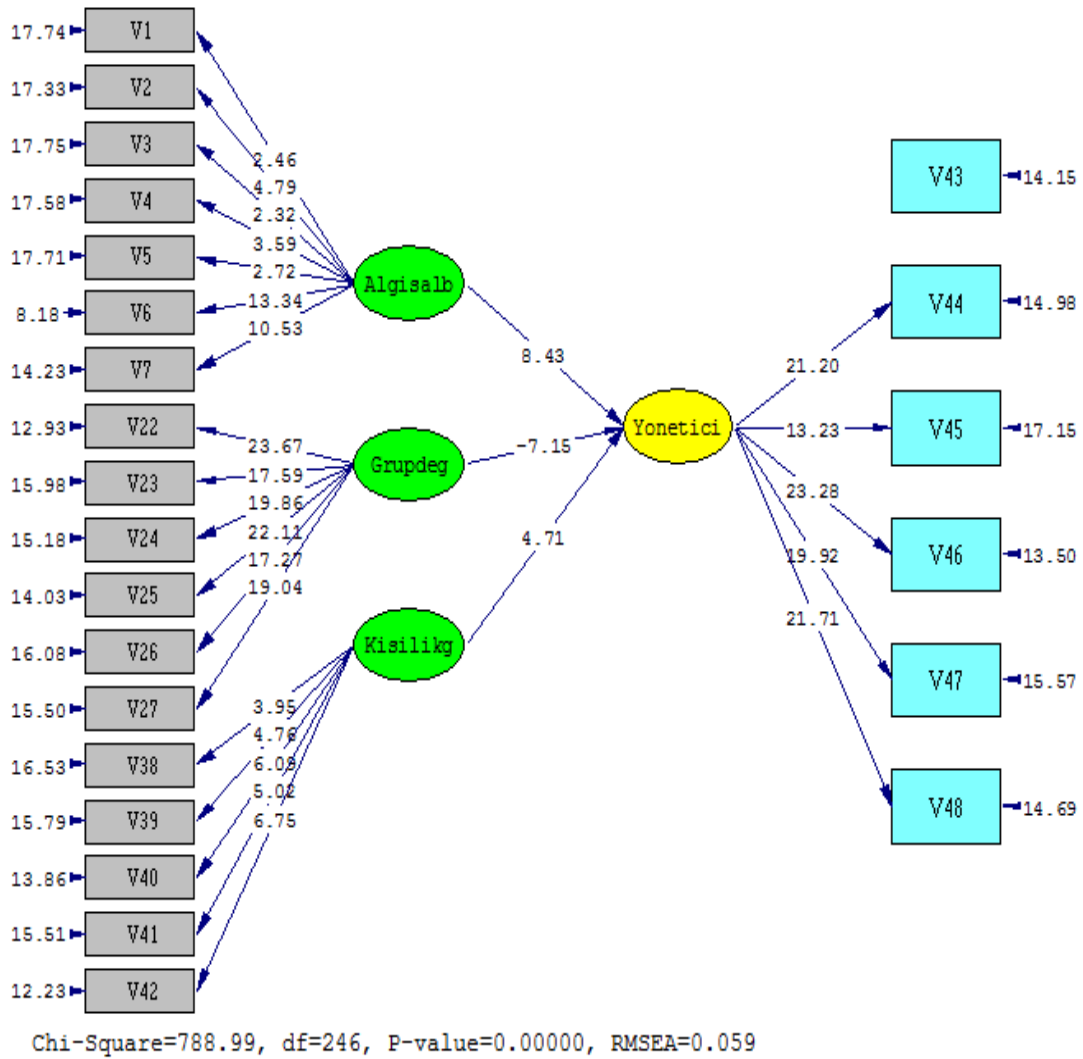
Çalışma arkadaşlarından tatmin en çok kişi-grup değer farklılığından olumsuz yönde etkilenmektedir. Algısal benzerlik, iş karakteristikleri farklılığı, gruptan kişilik özellikleri farklılığı çalışma arkadaşlarından tatmindeki değişimi olumlu yönde

açıklamaktadır. Çalışma arkadaşlarından tatmin üzerinde en düşük etkiyi iş karakteristikleri uyumu sağlamıştır.

Yöneticiden tatmin

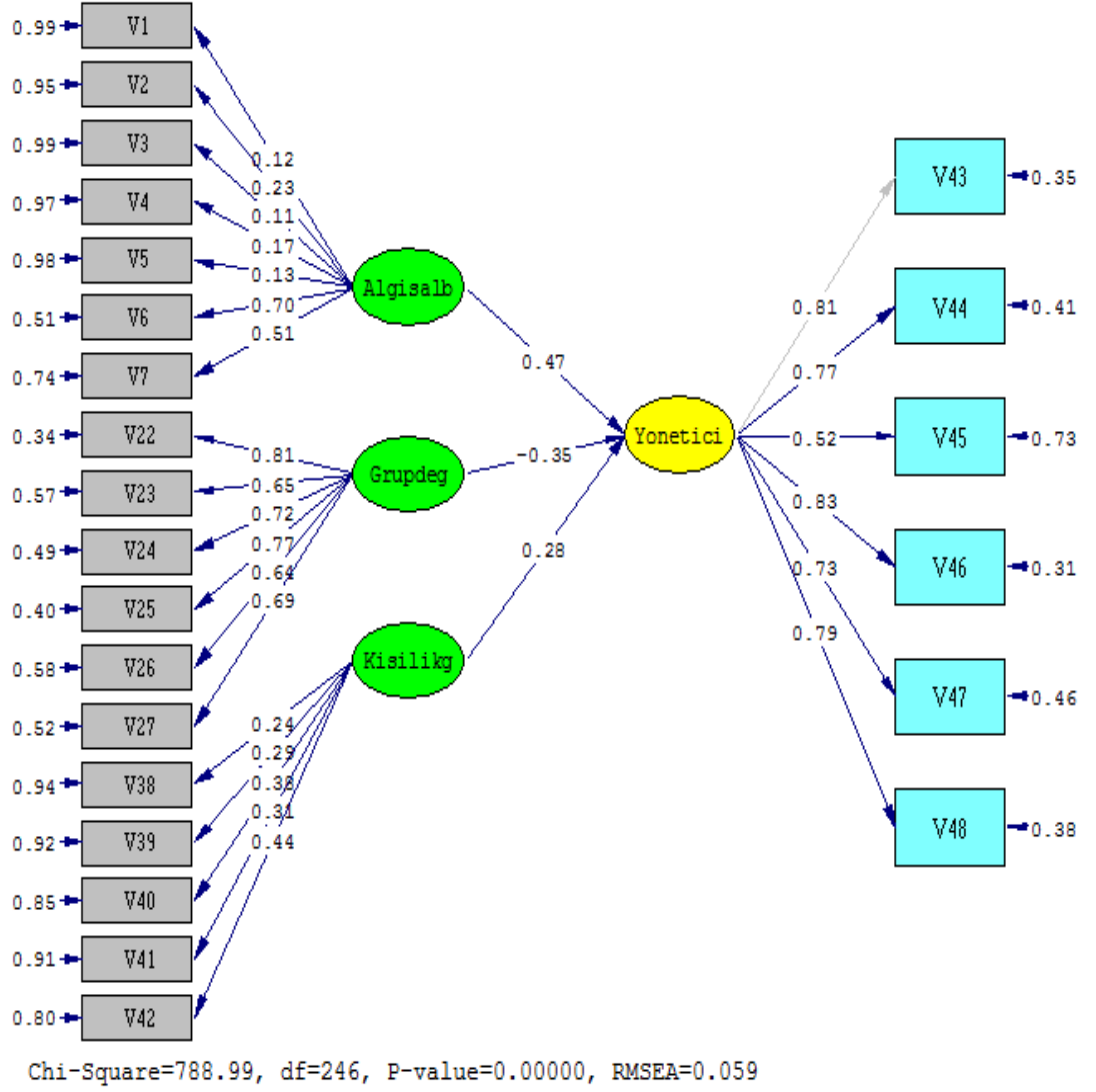
Yöneticiden tatmin modelinin testinde gözlenen değişkenler arasında hiçbir modifikasyon uygulanmamıştır.

Yapısal eşitlik modelinin uyum endeksleri değerleri Çizelge 4.37’de, modelde test edilen ilişkilere ait t değerleri Şekil 4.13’de, standart yol katsayıları Şekil 4.14’de görülmektedir.



Şekil 4.13: Yöneticiden tatmin yapısal eşitlik modeli t değerleri.

algısal benzerl., gruptan değer farkl, gruptan kişilik özellikleri farkl p<0,01



Şekil 4.14: Yöneticiden tatmin yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.

Çizelge 4.37: Yöneticiden tatmin yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri

X^2	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	NNFI	CFI
788,99	246	3,20	0,059	0,907	0,89	0,0603	0,927	0,935

Tüm uyum endeksleri bir arada değerlendirildiğinde modelin iyi düzeyde uyum gösterdiği ifade edilebilir.

Anlamli t değerlerine sahip ilişkiler göz önüne alındığında yöneticiden tatmin algısal benzerlik, kişi-grup değer uyumu ve grupta kişilik özellikleri farklılığından etkilenmektedir. İlişkisel demografi, kişi-örgüt değer uyumu ve iş karakteristikleri uyumu yöneticiden tatmin ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Buna göre yöneticiden tatmin (YONT):

YONT = 0,47 Algısal benz. – 0,35 Gruptan değer farkl. + 0,28 Gruptan kişilik özellikl. farkl

Yöneticiden tatmin en çok algısal benzerlikten olumlu yönde etkilemektedir. İkinci önemli etki ise kişi-grup değer farklılığının olumsuz yönlü etkisidir. Görece en düşük ilişki gruptan kişilik özellikleri farklılığı ile olumlu yönde ortaya çıkmıştır.

Olumlu duyuşsal hal

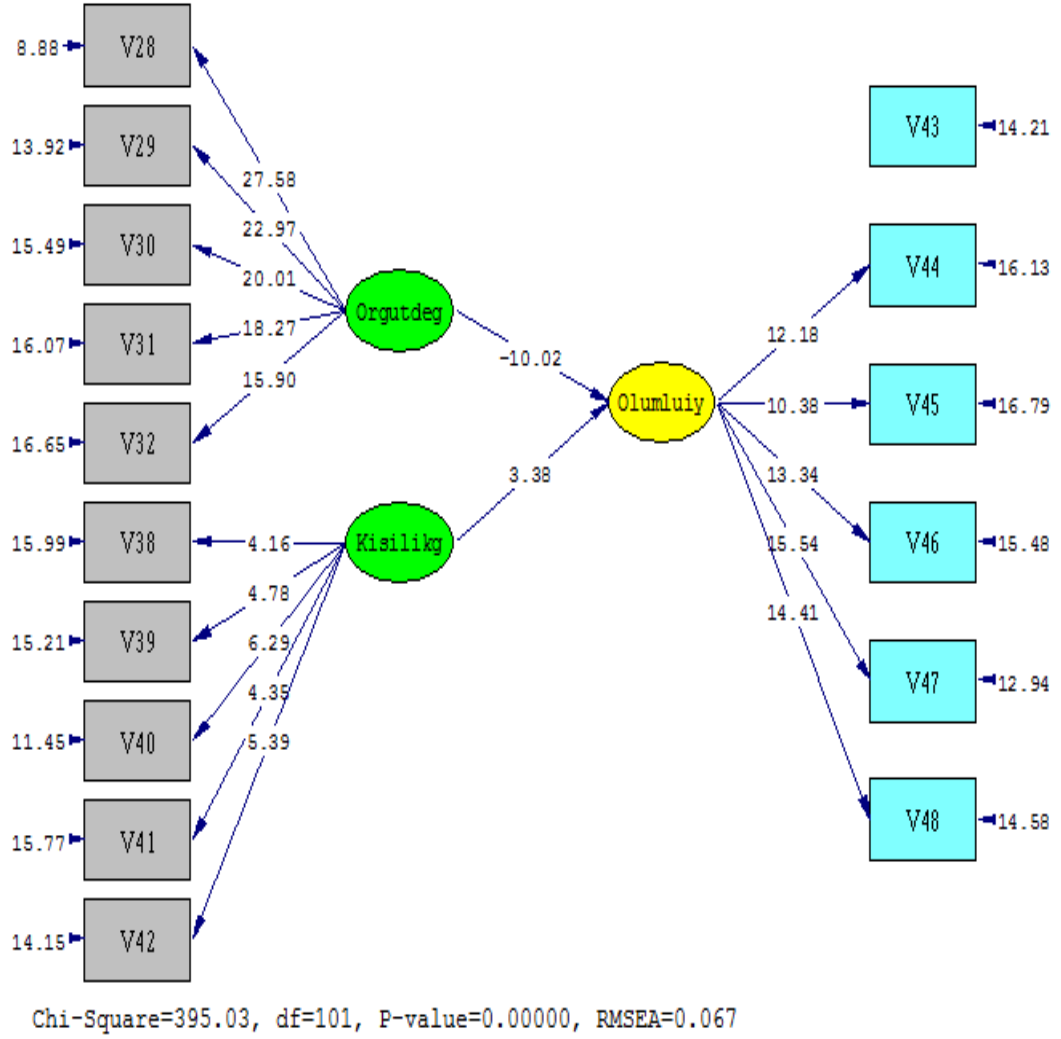
Olumlu duyuşsal hal modelinin testinde gözlenen değişkenler arasında hiçbir modifiasyon uygulanmamıştır.

Yapısal eşitlik modelinin uyum endeksleri değerleri Çizelge 4.38’de, modelde test edilen ilişkilere ait t değerleri Şekil 4.15’de, standart yol katsayıları Şekil 4.16’da görülmektedir.

Çizelge 4.38: Olumlu duyuşsal hal yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri.

χ^2	d.f.	$\chi^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	NNFI	CFI
395,03	101	3,911	0,067	0,928	0,903	0,0526	0,923	0,935

Tüm uyum endeksleri bir arada değerlendirildiğinde modelin iyi düzeyde uyum gösterdiği ifade edilebilir.



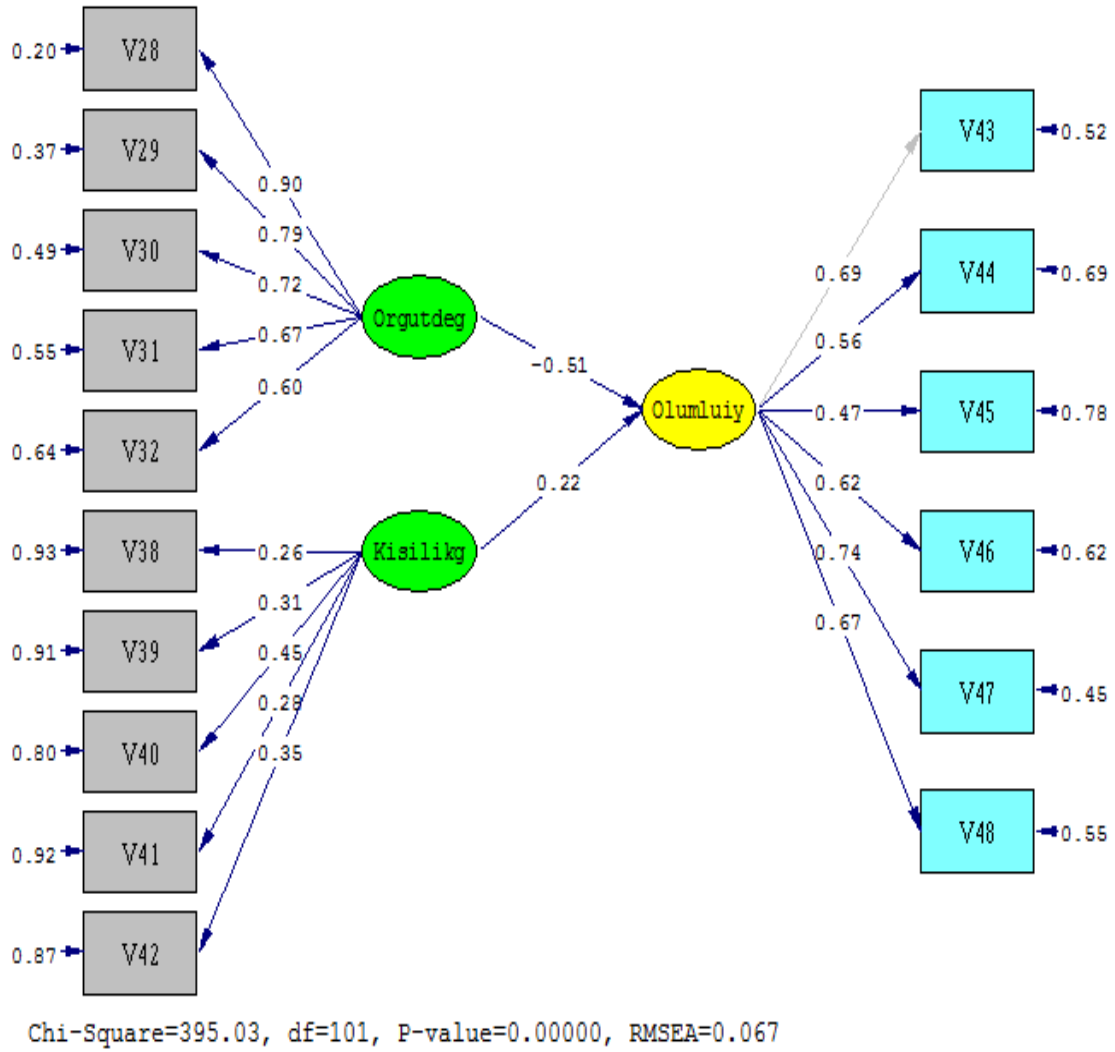
Şekil 4.15: Olumlu duyuşsal hal yapısal eşitlik modeli t değerleri.

örgütten değer farklı., gruptan kişilik özellikleri farklı. $p < 0,01$

Anlamli t değerlerine sahip ilişkiler göz önüne alındığında, olumlu duyuşsal hal kiş-i örgüt değer uyumu ve gruptan kişilik özellikleri farklılığından etkilenmektedir. Algısal benzerlik, ilişkisel demografi, kiş-i-grup değer uyumu ve iş karakteristikleri uyumu olumlu duyuşsal hal ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Buna göre olumlu duyuşsal hal (OLUMLUDUY):

$$OLUMLUDUY = -0,51 \text{ Örgüt değer farklı.} + 0,22 \text{ Gruptan kişilik özellikleri farklı.}$$

Olumlu duyuşsal hal en çok kiş-i-örgüt değer farklılığından ters yönlü olarak etkilenmektedir. Gruptan kişilik özellikleri farkı arttıkça olumlu duyuşsal hal artacaktır.



Şekil 4.16: Olumlu duyuşsal hal yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.

Olumsuz duyuşsal hal

Olumsuz duyuşsal hal modelinin kabul edilen uyum endeksi değerlerine ulaşmak için program tarafından önerilen 2 modifikasyon gerçekleştirilmiştir.

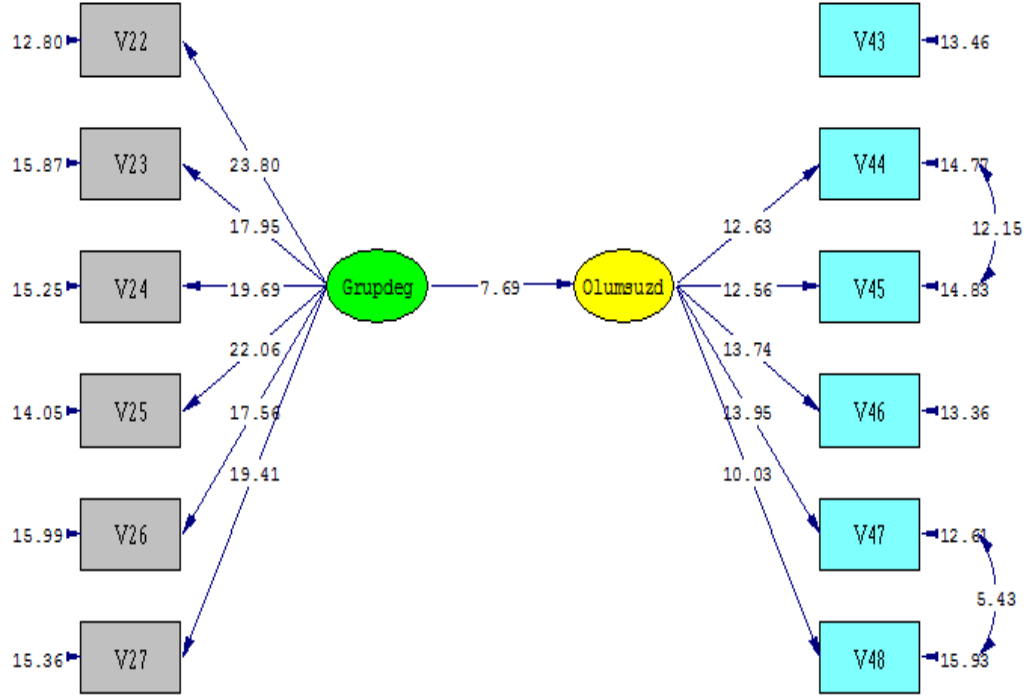
Olumsuz duyuşsal hal ölçeğinde program önerisi ile “tedirginim” ve “endişeliyim” arasında, “kederliyim” ve perişanım” arasında modifikasyon uygulanmıştır. Katılımcılar tarafından ilişki kurulan söz konusu maddelerin oldukça yakın anlamlı olarak algılandığı ifade edilebilir.

Olumsuz duyuşsal hal yapısal eşitlik modelinin uyum endeksleri değerleri Çizelge 4.39’da, modelde test edilen ilişkilere ait t değerleri Şekil 4.17’de, standart yol katsayıları Şekil 4.18’de görülmektedir.

Çizelge 4.39: Olumsuz duyusal hal yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri

X^2	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	NNFI	CFI
227,96	51	4,46	0,074	0,94	0,91	0,045	0,96	0,97

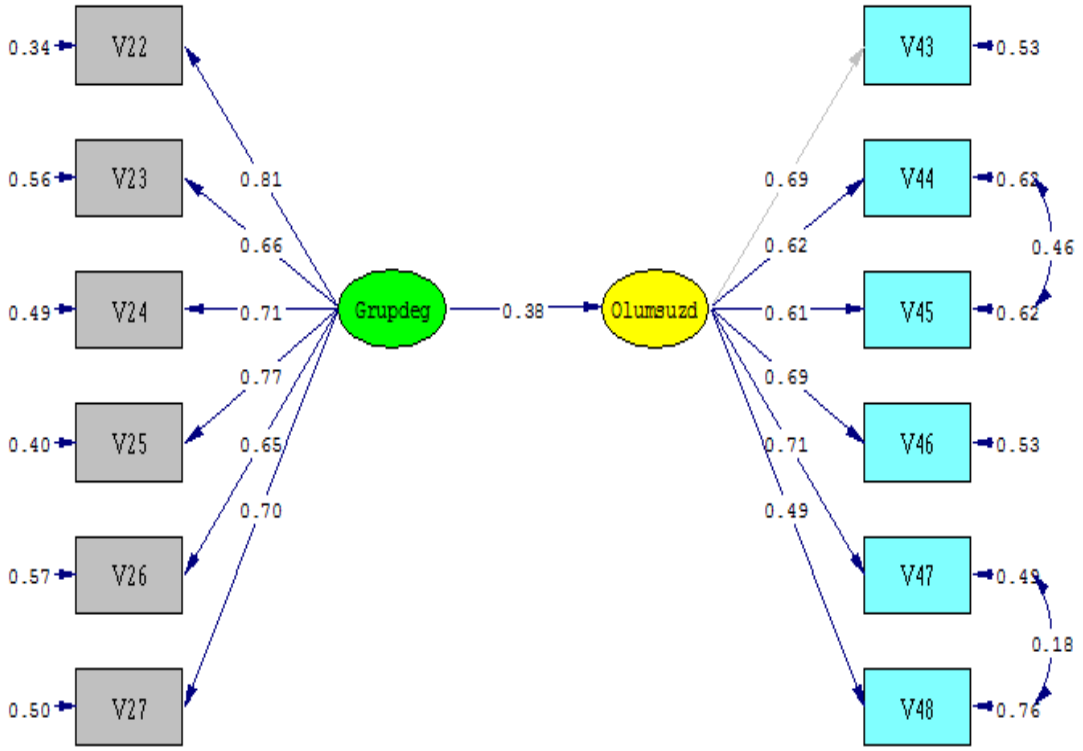
$X^2/d.f.$ dışındaki diğer uyum endeksleri oldukça iyi düzeyde uyumu gösterse de, tüm uyum endeksleri bir arada değerlendirildiğinde modelin orta düzeyde uyum gösterdiği ifade edilebilir.



Chi-Square=227.96, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

Şekil 4.17: Olumsuz duyusal hal yapısal eşitlik modeli t değerleri.

gruptan değer farklı, $p < 0,01$



Chi-Square=227.96, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

Şekil 4.18: Olumsuz duyusal hal yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.

Anlamli t değerlerine sahip ilişkiler göz önüne alındığında, olumsuz duyusal üzerinde sadece kişi-grup değer uyumu etkilidir. Algısal benzerlik, ilişkisel demografi, kişi-örgüt değer uyumu, iş karakteristikleri uyumu ve gruptan kişilik özellikleri farklılığı olumsuz duyusal hal ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Buna göre olumsuz duyusal hal (OLUMSUZDUY):

$$OLUMSUZDUY = 0,38 \text{ Grup değer farkl.}$$

Olumsuz duyusal hal gruptan değer farklılığından olumlu yönde etkilenmektedir. Beklendiği şekilde kişinin gruptan değer farklılığı arttıka olumsuz duygu durumu artmaktadır.

Grup birlikteliği

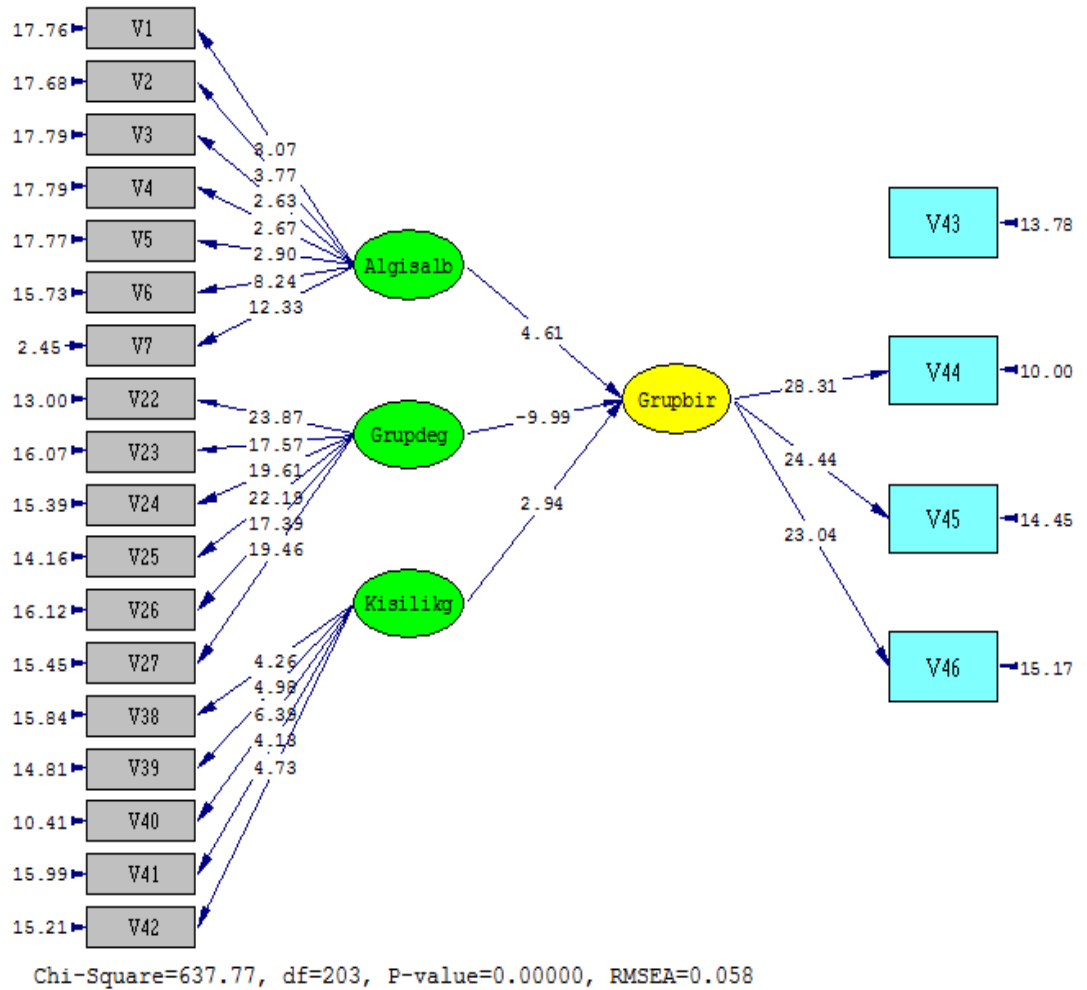
Grup birlikteliği modelinin testinde gözlenen değişkenler arasında hiçbir modifikasyon uygulanmamıştır.

Yapısal eşitlik modelinin uyum endeksleri değerleri Çizelge 4.40'da, modelde test edilen ilişkilere ait t değerleri Şekil 4.19'da, standart yol katsayıları Şekil 4.20'de görülmektedir.

Çizelge 4.40: Grup birlikteliği yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri.

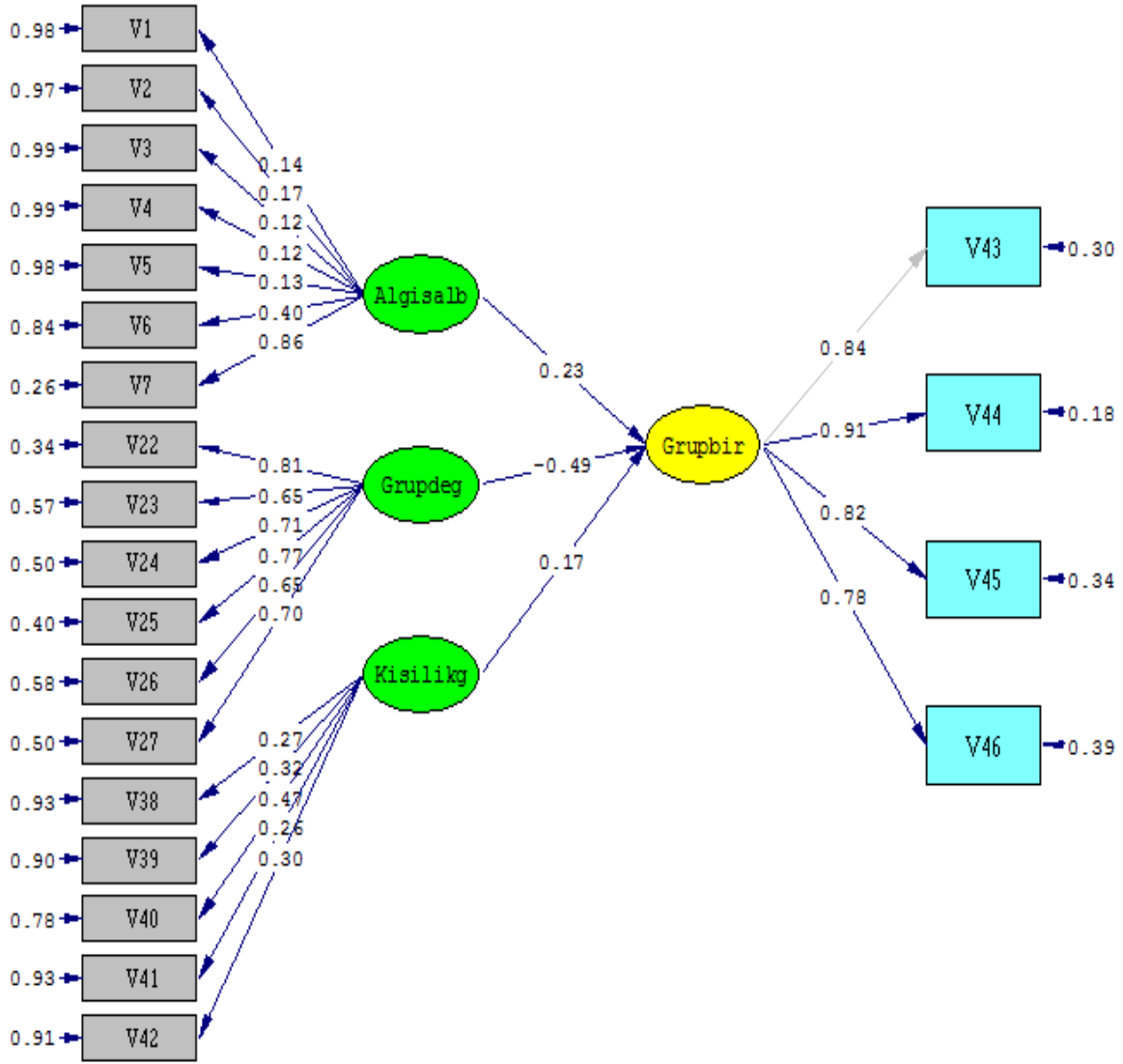
X^2	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	NNFI	CFI
637,77	203	3,141	0,058	0,917	0,896	0,0568	0,931	0,939

Tüm uyum endeksleri bir arada değerlendirildiğinde modelin oldukça iyi düzeyde uyum gösterdiği ifade edilebilir



Şekil 4.19: Grup birlikteliği yapısal eşitlik modeli t değerleri

algısal benzerl., gruptan değer farklı, gruptan kişilik özellikleri farklı $p < 0,01$



Chi-Square=637.77. df=203. P-value=0.00000. RMSEA=0.058

Şekil 4.20: Grup birlikteliği yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.

Anlamalı t değerlerine sahip ilişkiler göz önüne alındığında, grup birlikteliği algısal benzerlik, kişi-grup değer uyumu ve gruptan kişilik özellikleri farklılığı ile istatistiksel olarak anlamlıdır. İlişkisel demografi, kişi-örgüt değer uyumu, iş karakteristikleri uyumu grup birlikteliği üzerinde açıklayıcı bir etki göstermemiştir. Buna göre grup birlikteliği (GRUPBİR):

$$\text{GRUPBİR} = 0,23 \text{ Algısal benzerlik} - 0,49 \text{ Grup değer farkl.} + 0,17 \text{ Gruptan kişilik özellikl. farkl}$$

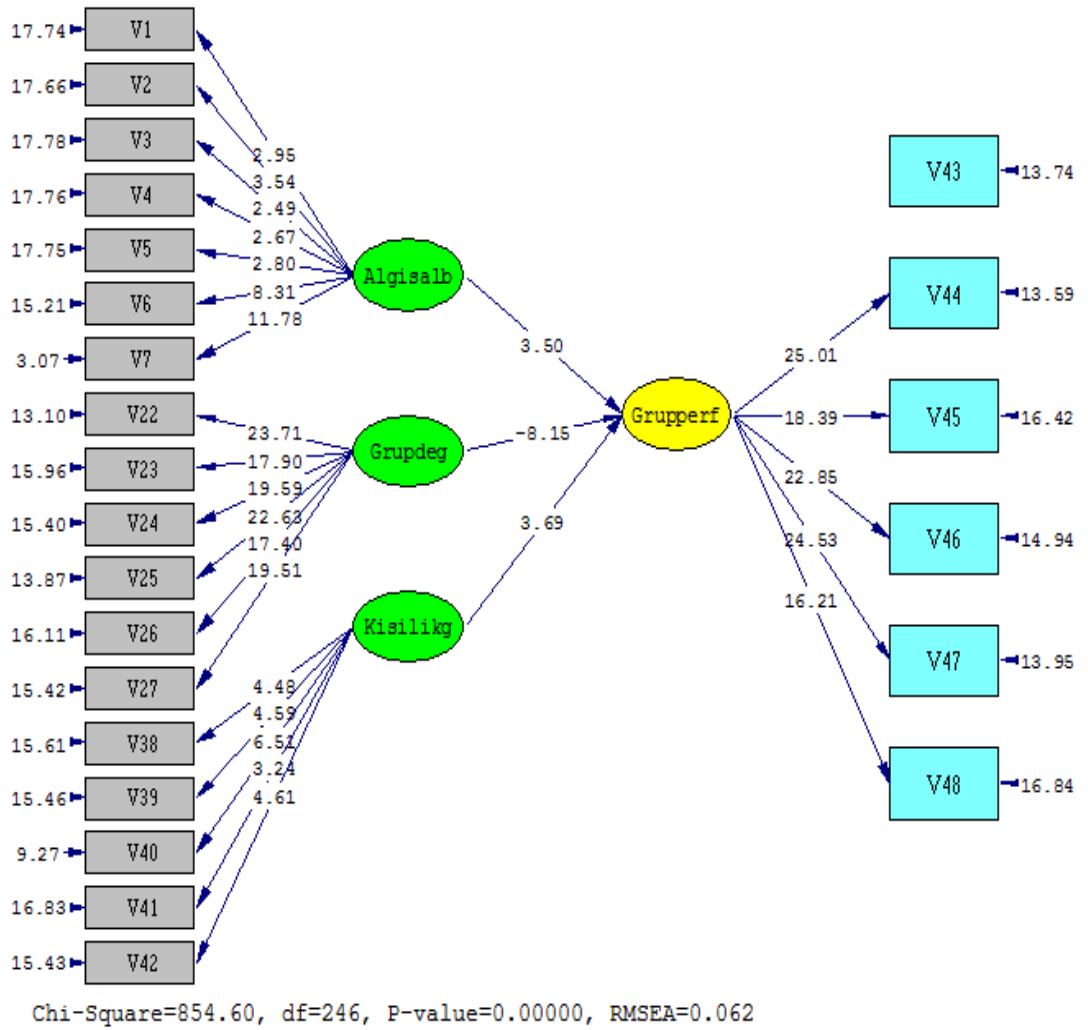
Grup birlikteliği üzerinde en çok grup ile değer farklılığı olumsuz yönlü etkili bulunmuştur. Algısal benzerlik ve gruptan kişilik özellikleri farklılığı grup

birlikteliğindeki değişimi olumlu yönde açıklamaktadır. Görece en zayıf ilişki gruptan kişilik özellikleri farklılığı ile ortaya çıkmıştır.

Grup Performansı

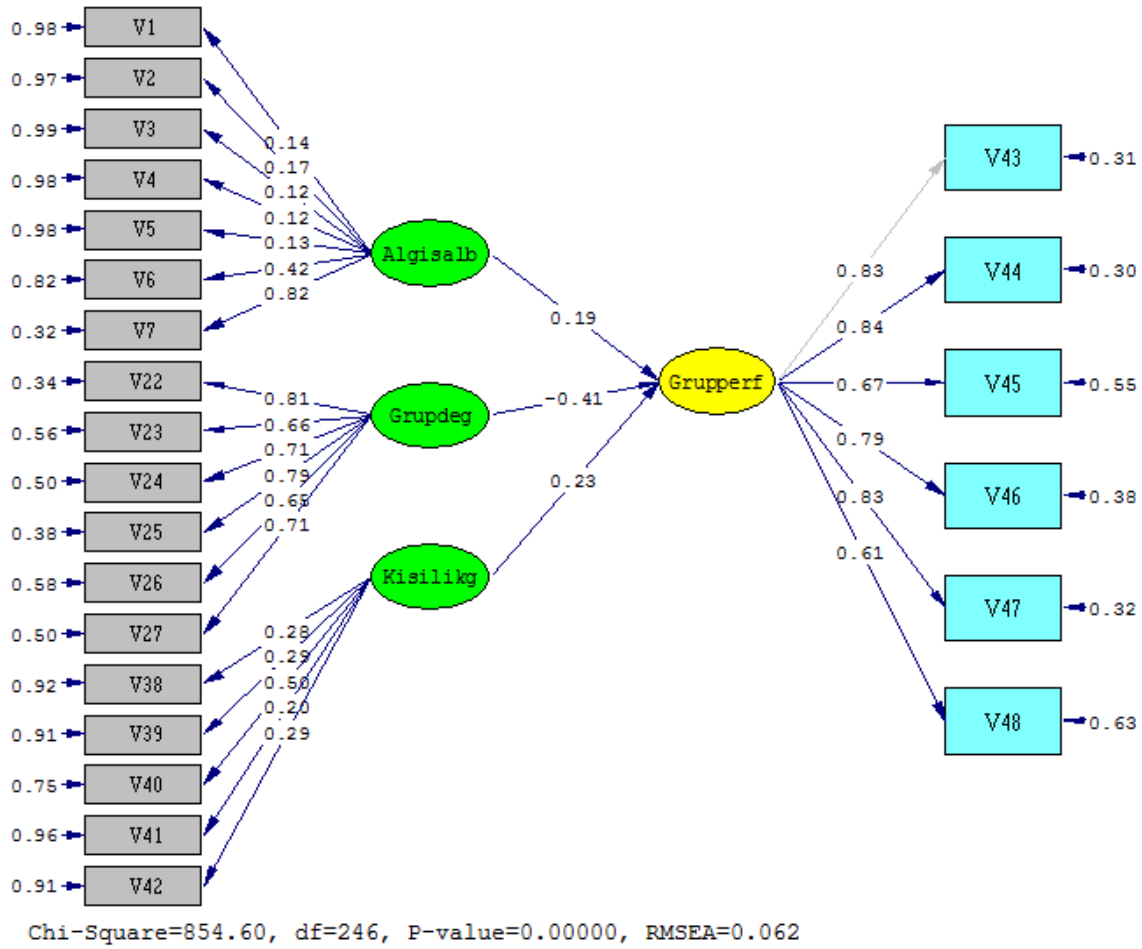
Grup performansı modelinin testinde gözlenen değişkenler arasında hiçbir modifikasyon uygulanmamıştır.

Yapısal eşitlik modelinin uyum endeksleri değerleri Çizelge 4.41’de, modelde test edilen ilişkilere ait t değerleri Şekil 4.21’de, standart yol katsayıları Şekil 4.22’de görülmektedir.



Şekil 4.21: Grup performansı yapısal eşitlik modeli t değerleri

algısal benzerl., gruptan değer farkl, gruptan kişilik özellikleri farkl p<0,01



Şekil 4.22: Grup performansı yapısal eşitlik modeli standart yol katsayıları.

Çizelge 4.41: Grup performansı yapısal eşitlik modeli uyum endeksleri.

X^2	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	NNFI	CFI
854,60	246	3,473	0,062	0,900	0,878	0,0587	0,918	0,927

Tüm uyum endeksleri bir arada değerlendirildiğinde modelin iyi düzeyde uyum gösterdiği ifade edilebilir

Anlamli t değerlerine sahip ilişkiler göz önüne alındığında, grup performansı algısal benzerlik, kişi-grup değer uyumu ve gruptan kişilik özellikleri farklılığı ile istatistiksel olarak anlamlıdır. İlişkisel demografi, kişi-örgüt değer uyumu, iş karakteristikleri uyumu grup performansı üzerinde açıklayıcı bir etki göstermemiştir. Buna göre grup birlikteliği (GRUPPERF):

GRUPPERF = 0,19 Algısal benzerlik - 0,41 Grup değer farkl. + 0,23 Gruptan kişilik özellikl. farkl

Grup performansı üzerinde en çok grup ile değer farklılığı olumsuz yönlü etkili bulunmuştur. Algısal benzerlik ve gruptan kişilik özellikleri farklılığı grup performansındaki değişimi olumlu yönde açıklamaktadır. Görece en zayıf ilişki algısal benzerlik ile ortaya çıkmıştır.

Test edilen yapısal eşitlik modellerine göre uyum bileşenlerinin anlamlı bulunan etkileri (n=640) zet olarak izelge 4.42'de gösterilmektedir. Bazı uyum bileşenleri, hipotezlerde ne sürülen beklenen ilişkilerin tersi yönünde bir etki göstermiştir.

Çizelge 4.42:Uyum bileşenlerinin bağımlı değişkenlere etkileri (özet) (n=640).

	Kişi-grup	Kişi-örgüt	
Değerler uyumu	Örgüte duygusal bağlılık (ters)	Örgüte duygusal bağlılık	
	Çalışma arkadaşlarından tatmin	Genel iş tatmini	
	Yöneticiden tatmin	Olumlu duyuşsal hal	
	Olumsuz duyuşsal hal		
	Grup birlikteliği Grup performansı		
İş karakteristikleri uyumu		Genel iş tatmini Çalışma arkadaşlarından tatmin (ters)	
Kişilik özellikleri uyumu		Kişi-grup Genel iş tatmini (ters) Çalışma arkadaşlarından tatmin (ters) Yöneticiden tatmin (ters) Olumlu duyuşsal hal (ters) Grup birlikteliği (ters) Grup performansı (ters)	
	İlişkisel demografi	Algısal benzerlik	Gerçek farklılık
		Örgüte duygusal bağlılık	Örgüte duygusal bağlılık (ters)
		Çalışma arkadaşlarından tatmin	Genel iş tatmini (ters)
		Yöneticiden tatmin	
Grup birlikteliği Grup performansı			

Yöneticiden kişilik özellikleri farklılığı değişkeninin dahil olduğu yapısal eşitlik modelleri, seçilen örnekleme (n = 640) çok sayıda eksik veri bulunması (n = 293) nedeniyle lisrel programında test edilememiştir. Bu nedenle, yöneticisinin kişilik özellikleri verisi elde edilebilen bu örneklem için her bağımlı değişken, SPSS programında çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir.

Regresyonlarda öncelikle profil benzerlik endeksi yaklaşımı ile oluşturulan ana bağımsız değişkenlerin etkileri test edilmiştir. Ardından alt uyum değişkenleri ile analizler gerçekleştirilmiştir (n=293).

4.5.2 Bağımlı değişkenlerin regresyon analizleri

Örgüte Duygusal Bağlılık

Çizelge 4.43: Uyum bileşenlerinin örgüte duygusal bağlılıktaki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken	Örgüte Duygusal Bağlılık		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
İş yapma benzerliği	0,174	2,353	0,020
Kişi-örgüt değer farklılığı	-0,490	-6,118	0,000
R²: 0,281		Adj. R²:	0,240
F : 6,851		Anlamlılık değeri:0,00	

Çizelge 4.43’de görüldüğü gibi, iş yapma benzerliği ve kişi-örgüt değer uyumu örgüte duygusal bağlılıktaki değişimin %24’ünü açıklamaktadır. Kişi-örgüt değer uyumu bu değişimi açıklamada görece daha etkilidir. Genel anlamda iş yapma benzerliği ile duygusal bağlılık arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır. Kişi ve örgüt arasındaki değer farklılığı arttıkça duygusal bağlılık azalmaktadır.

Genel İş Tatmini

Çizelge 4.44: Uyum bileşenlerinin iş tatminindeki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken	Genel İş Tatmini		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
Kişi-örgüt değer farklılığı	-0,275	-3,442	0,001
İş karakteristikleri farklılığı	-0,148	-2,029	0,044
R²:0,258		Adj. R²:	0,216
F :6,126		Anlamlılık değeri:0,00	

Çizelge 4.44’de görüldüğü gibi, kişi ve örgüt değer uyumu ve gerçek-ideal iş karakteristikleri uyumu iş tatminindeki değişimin %21, 6 sını açıklamaktadır. Kişi-örgüt değer uyumunun etkisi görece daha çoktur. Kişi ve örgüt arasındaki değer farklılığı arttıkça iş tatmini düzeyi azalmaktadır. Gerçek ve ideal iş karakteristikleri arasındaki farklılık ile iş tatmini arasındaki ilişki de olumsuz yönlüdür.

Çalışma Arkadaşlarından Tatmin (duygu)

Çizelge 4.45: Uyum bileşenlerinin çalışma ark. tatmindeki (duygu) değişime etkileri.

Bağımlı Değişken	Çalışma ark. tatmin (duygu)		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
Gruptan demografik farklılık.	0,153	2,145	0,033
İş yapma benzerlik	0,174	2,374	0,019
Kişi-grup değer farklılığı	-0,190	-2,329	0,021
Kişi-örgüt değer farklılığı	-0,167	2,107	0,037
Yöneticiden kişilik özellik farklılığı	0,175	2,290	0,023
R²: 0,275		Adj. R²: 0,234	
F : 6,731		Anlamlılık değeri:0,00	

Çizelge 4.45’de görüldüğü gibi, kişinin grubu ile demografik farklılığı, genel olarak iş yapma benzerliği, grubu ve örgütü ile olan değer uyumu, yöneticisinden kişilik özellikleri farklılığı çalışma arkadaşlarından tatminin duygu boyutundaki değişimin %23,4’ünü açıklamaktadır. Etki büyüklüğü birbirine yakındır. Kişi-grup değer uyumu çalışma arkadaşlarından tatmin üzerinde görece daha etkilidir. Kişilerin genel anlamda iş yapma benzerlikleri ve yöneticilerinden genel anlamda kişilik özellikleri farklılığı arttıkça çalışma arkadaşlarından tatmini düzeyi artmaktadır. Kişi-grup ve kişi-örgüt değer farklılığı arttıkça tatmin azalmaktadır.

Çalışma Arkadaşlarından Tatmin (görev-çatışma)

Çizelge 4.46: Uyum bileşenlerinin çalışma ark. tatmindeki (görev-çatışma) değişime etkileri.

Bağımlı Değişken	Çalışma ark. tatmin (görev-çatışma)		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
Kişi-grup değer farklılığı	-0,332	-3,898	0,00
İş karakteristikleri farklılığı	0,233	3,069	0,003
R²: 0,204		Adj. R²: 0,160	
F :4,624		Anlamlılık değeri:0,00	

Çizelge 4.46’da görüldüğü gibi,kişi-grup değer uyumu ve gerçek-ideal iş karakteristikleri uyumu çalışma arkadaşlarından tatminin görev-çatışma boyutundaki değişimin %16’sını açıklamaktadır. Kişi-grup uyumunun etkisi görece daha

güçlüdür. Kişi-grup değer farklılığı arttıkça çalışma arkadaşlarından tatmin düzeyi azalmakta, gerçek-ideal iş karakteristikleri arasındaki fark arttıkça çalışma arkadaşlarının görevlerinden duyulan tatmin artmakta; buna bağlı olarak da kişiler arası çatışma azalmaktadır.

Yöneticiden Tatmin

Çizelge 4.47: Uyum bileşenlerinin yöneticiden tatmindeki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken	Yöneticiden tatmin		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T değeri	P değeri
İş yapma benzerliği	0,434	6,372	0,000
Kişi-grup değer farklılığı	-0,187	-2,485	0,014
R²: 0,382		Adj. R²:	0,347
F :10,847		Anlamlılık değeri:0,00	

Çizelge 4.47’de görüldüğü gibi, iş yapma benzerliği ve kişi-grup değer uyumu yöneticiden tatmindeki değişimin %34,7’sini açıklamaktadır. Genel anlamda iş yapma benzerliğinin etkisi görece daha güçlüdür ve olumlu yöndedir. Kişi-grup değer farklılığı arttıkça yöneticiden tatmin düzeyi azalmaktadır.

Olumlu Duyuşsal Hal

Çizelge 4.48: Uyum bileşenlerinin olumlu duyuşsal haldeki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken	Olumlu İyilik Hali		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
Kişi-örgüt değer farklılığı	-0,373	-4,659	0,000
R²: 0,255		Adj. R²:	0,213
F :6,095		Anlamlılık değeri:0,00	

Çizelge 4.48’de görüldüğü gibi, kişi-örgüt değer uyumu olumlu duyuşsal haldeki değişimin %21, 3ünü açıklayan tek etkidir. Kişi-örgüt değer farklılığı arttıkça olumlu duyuşsal hal azalmaktadır.

Olumsuz duyusal hal

Çizelge 3.49: Uyum bileşenlerinin olumsuz duyusal haldeki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken	Olumsuz İyilik Hali		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
Kişi-grup değer farklılığı	0,182	1,994	0,046
Kişi-örgüt değer farklılığı	0,191	2,175	0,031
R²: 0,116		Adj. R²:	0,066
F :2,314		Anlamlılık değeri:0,018	

Çizelge 4.49’da görüldüğü gibi, kişi-grup değer uyumu ve kişi-örgüt değer uyumu olumsuz iyilik halindeki değişimin % 6, 6’sını açıklamaktadır. Etki büyüklükleri birbirine yakın olup, kişi-örgüt değer uyumun etkisi görece daha fazladır. Değer farklılıkları arttıkça olumsuz duyusal hal düzeyi artmaktadır.

Grup performansı

Çizelge 4.50: Uyum bileşenlerinin grup performansındaki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken	Grup Performansı		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
İş yapma benzerliği	0,261	3,511	0,001
Kişi-grup değer farklılığı	-0,354	-4,256	0,000
R²: 0,240		Adj. R²:	0,197
F :5,640		Anlamlılık değeri:0,00	

Çizelge 4.50’de görüldüğü gibi, kişiler ile genel anlamda iş yapma benzerliği ve kişi-grup değer uyumu grup performansındaki değişimin %19,7 sini açıklamaktadır. Kişi-grup değer uyumunun etkisi görece daha yüksektir. İş yapma benzerlik algısı arttıkça grup performansı düzeyi artmakta, kişi-grup değer farklılığı arttıkça düşmektedir.

Grup Birlikteliği

Çizelge 4.51: Uyum bileşenlerinin grup birlikteliğindeki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken		Grup Birlikteliği		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P	
İş yapma benzerliği	0,240	3,209	0,002	
Kişi-grup değer farklılığı	-0,338	-4,043	0,000	
R²: 0,222		Adj. R²:		0,179
F : 5,175		Anlamlılık değeri:0,00		

Çizelge 4.51’de görüldüğü gibi, kişiler ile genel anlamda iş yapma benzerliği ve kişi-grup değer uyumu grup birlikteliğindeki değişimin %17,9 unu açıklamaktadır. Kişi-grup değer uyumunun etkisi görece daha yüksektir. İş yapma benzerlik algısı arttıkça grup birlikteliği düzeyi artmakta, kişi-grup değer farklılığı arttıkça düşmektedir.

Ana uyum değişkenlerinin etkilerinin yanı sıra, alt bileşenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri de çoklu regresyon ile incelenmiştir. Bağımsız değişken sayısının çok olması nedeniyle aşamalı (*stepwise*) regresyon tekniği kullanılmıştır (n=293).

Örgüte Duygusal Bağlılık

Çizelge 4.52: Uyum alt bileşenlerinin örgüte duygusal bağlılıktaki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken		Örgüte Duygusal Bağlılık		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P	
Kişi-örgüt değer farklı (insan-sonuç odak-istikrar)	-0,328	-3,988	0,00	
Yönetici iş yapma benzerliği	0,189	2,789	0,006	
Kişi-örgüt değer farklı (gelişim-ödüle önem)	-0,238	-2,710	0,007	
Kişi-grup değer farklı (sonuç odaklılık)	0,153	2,090	0,038	
R²: 0,289		Adj. R²:		0,272
F : 16,573		Anlamlılık değeri:0,00		

Çizelge 4.52’de görüldüğü gibi, kişi-örgüt değer uyumunun insan-sonuç odaklılık-istikrar boyutu ve gelişim-ödüle önem boyutu, kişi-grup değer uyumunun sonuç odaklılık boyutu ve kişinin yöneticisi ile iş yapma benzerliği örgüte duygusal bağlılıktaki değişimin %27, 2 sini açıklamaktadır. Kişi-örgüt değer uyumunun insan-

sonuç odaklılık-istikrar görece en yüksek etkiye sahiptir. Görece en düşük etki kişi-grup değer uyumunun sonuç odaklılık boyutu için ortaya çıkmıştır. Kişi-örgüt değer farklılıkları arttıkça duygusal bağlılık azalmakta, kişi-grup değer farklılığı sonuç odaklılık boyutu için arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır. Kişinin yöneticisi ile iş yapama benzerliği örgüte duygusal bağlılıktaki değişim ile olumlu yönde ilişkilidir.

Genel İş Tatmini

Çizelge 4.53: Uyum alt bileşenlerinin iş tatminindeki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken			Genel İş Tatmini		
Bağımsız Değişkenler			Standart Beta	T	P
Kişi-örgüt değer farkl.			-0,234	-3,283	0,001
(insan-sonuç odak-istikrar)					
Kişi-grup değer farkl.			-0,209	-2,996	0,003
(detaycılık-istikrarlı olma)					
İş karakteristikleri farkl.			-0,183	-2,755	0,007
(performans bildirim)					
Demografik farklılık			0,219	3,258	0,001
(yönetici ile birlikte çalışma)					
Yöneticiden yaş farkl.			0,162	2,399	0,018
Gruptan kişilik özel. farkl.			-0,136	-2,026	0,044
(deneyime açık olma)					
R²:0,306			Adj. R²: 0,280		
F :12,038			Anlamlılık değeri:0,00		

Çizelge 4.53’de görüldüğü gibi,kişi-örgüt değer uyumunun insan-sonuç odaklılık-istikrar boyutu, kişi-grup değer uyumunun detaycılık-istikrarlı olma boyutu, gerçek-ideal iş karakteristikleri uyumunun performans bildirim boyutu, yönetici ile birlikte çalışma süresi açısından grup üyelerinden farklılık, yöneticiden yaş farklılığı, deneyime açık olma kişilik özelliği açısından grup üyelerinden farklılık iş tatminindeki değişimin %28’ini açıklamaktadır. Kişi-örgüt değer uyumunun etkisi görece en güçlüdür.Görece en düşük etki deneyime açık olma kişilik özelliği açısından grup üyeleri ile olan farklılık için ortaya çıkmıştır. Kişi-örgüt değer farklılığının, kişi-grup değer farklılığının, iş karakteristikleri değer farklılığının ve grup üyelerinden kişilik özellikleri farklılığının söz konusu boyutları genel iş tatminindeki değişim ile olumsuz yönlü ilişkidir. Kişinin yöneticisi ile olan yaş

farklılığı ve yöneticileri ile çalışma süresi açısından grup üyeleri ile olan farklılığı yaşadıkları iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışma Arkadaşlarından Tatmin (duygu)

Çizelge 4.54: Uyum alt bileşenlerinin çalışma ark. tatmindeki (duygu) değişime etkileri.

Bağımlı Değişken			Çalışma ark. tatmin (duygu)		
Bağımsız Değişkenler			Standart Beta	T	P
Kişi-grup	değer	farkl.	-0,262	-3,484	0,001
(insana saygı)					
Kişi-örgüt	değer	farkl.	-0,190	-2,512	0,013
(insan-sonuç odak-istikrar)					
Çalışma ark.iş yapma benz.			0,151	2,217	0,028
Yöneticiden medeni durum farkl.			0,153	2,316	0,022
Gruptan	demografik	farkl.	0,178	2,632	0,009
(işte kıdem)					
Grup	algısal	demografik benzerlik (yaş)	0,138	2,067	0,040
R²: 0,309			Adj. R²: 0,284		
F : 12,155			Anlamlılık değeri:0,00		

Çizelge 4.54’de görüldüğü gibi, kişi-grup değer uyumunun insana saygı boyutu, kişi-örgüt değer uyumunun insan-sonuç odaklılık-istikrar boyutu, kişinin çalışma arkadaşları ile iş yapma benzerliği, yöneticiden medeni durum farklılığı, grup üyeleri ile işteki kıdem açısından farklılık ve yaş benzerlik algısı çalışma arkadaşlarından tatminin duygu boyutunu %28, 4 oranında açıklamaktadır. Kişi-grup değer uyumunun insana saygı boyutu görece en güçlü etkiyi göstermiştir. Görece en zayıf ilişki grup üyeleri ile olan yaş benzerlik algısı için ortaya çıkmıştır. Kişi-grup ve kişi örgüt değer farklılıkları arttıkça çalışma arkadaşlarından tatmin azalmaktadır. Diğer bağımsız değişkenler çalışma arkadaşlarından tatminin duygu boyutu ile olumlu yönlü ilişki göstermiştir.

Çalışma Arkadaşlarından Tatmin (görev-çatışma)

Çizelge 4.55: Uyum alt bileşenlerinin çalışma ark. tatmindeki (görev-çatışma) değişime etkileri.

Bağımlı Değişken			Çalışma ark. tatmin (görev-çatışma)		
Bağımsız Değişkenler			Standart Beta	T	P
Kişi-grup değer farkl.			-0,292	-3,712	0,000
(gelişim-ödüle önem)					
İş karakteristikleri farkl.			0,267	3,862	0,000
(beceri çeşitliliği)					
Kişi-grup değer farkl.			-0,209	-2,668	0,008
(rekabetçilik)					
R²: 0,221			Adj. R²: 0,207		
F :15,914			Anlamlılık değeri:0,00		

Çizelge 4.55’de görüldüğü gibi, kişi-grup değer uyumunun gelişim-ödüle önem ve rekabetçilik boyutları, gerçek-ideal iş karakteristikleri uyumunun beceri çeşitliliği boyutu çalışma arkadaşlarından tatminin görev-çatışma boyutunu %20, 7 oranında açıklamaktadır. Kişi-grup değer uyumunun gelişim-ödüle önem verme boyutu görece en güçlü etkiye sahiptir. Rekabetçilik boyutu için ise görece en düşük ilişki ortaya çıkmıştır. Kişi-grup değer farklılıkları çalışma arkadaşlarından tatmin ile olumsuz yönlü ilişkilidir. Gerçek ve ideal arasında iş karakteristikleri farklılığı (beceri çeşitliliği) arttıkça çalışma arkadaşlarının görevlerinden duyulan tatmin artmakta, üyeler arasındaki çatışma azalmaktadır.

Yöneticiden Tatmin

Çizelge 4.56: Uyum alt bileşenlerinin yöneticiden tatmindeki değişime etkileri.

Bağımsız Değişkenler	Yöneticiden tatmin		
	Standart Beta	T değeri	P değeri
Yönetici iş yapma benzerliği	0,461	7,468	0,00
Kişi-grup değer farkl. (insana saygı)	-0,233	-3,759	0,00
Kişi-örgüt değer farkl. (yenilikçilik)	-0,154	-2,483	0,014
Gruptan demografik fark. (işte kıdem)	0,153	2,462	0,015
Grup algısal demografik benzerlik (yaş)	0,128	2,065	0,040
R²: 0,412		Adj. R²: 0,394	
F :22,693		Anlamlılık değeri:0,00	

Çizelge 4.56’da görüldüğü gibi, kişinin yöneticisi ile iş yapma benzerliği, kişi-grup değer uyumunun insan saygı boyutu, kişi-örgüt değer uyumunun yenilikçilik boyutu, işte kıdem açısından kişinin grup üyeleri ile olan farklılığı ve yaş benzerlik algısı yöneticiden tatmindeki değişimin %39,4 ünü açıklamaktadır. Görece en güçlü etki yönetici ile olan iş yapma benzerliği için olumlu yönde ortaya çıkmıştır. Grup üyeleri ile olan yaş benzerlik algısı görece en düşük etkiye sahiptir. Kişinin grup ve örgüt ile olan değer farklılıkları yöneticiden tatmini olumsuz yönde etkilemektedir. Grup üyeleri ile işte kıdem açısından farklılık arttıkça yöneticiden duyulan tatmin artmaktadır. Yaş algısal benzerliği ile de yöneticiden duyulan tatmin olumlu yönlü ilişkilidir.

Olumlu duyuşsal hal

Çizelge 4.57: Uyum alt bileşenlerinin olumlu duyuşsal haldeki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken			Olumlu İyilik Hali		
Bağımsız Değişkenler			Standart Beta	T	P
Kişi-örgüt değer farkl			-0,255	-2,967	0,003
(insan-sonuç odak-istikrar)					
Kişi-örgüt değer farkl			-0,237	-2,785	0,006
(gelişim-ödüle önem)					
Gruptan demografik fark.			0,145	2,110	0,036
(işte kıdem)					
R²: 0,236			Adj. R²: 0,223		
F :17,137			Anlamlılık değeri:0,00		

Çizelge 4.57’de görüldüğü gibi, kişi-örgüt değer uyumunun insan-sonuç odaklılık-istikrar ve gelişim-ödüle önem boyutları, grup üyelerinden işteki kıdem açısından farklılık olumlu duyuşsal haldeki değişimin %22,3’ünü açıklamaktadır. Görece en güçlü etki kişi-örgüt değer uyumunun insan-sonuç odaklılık-istikrar boyutu için ortaya çıkmıştır. Grup üyeleri ile olan işte kıdem açısından demografik farklılık görece en düşük etkiyi göstermiştir. Kişi-örgüt değer farklılıkları arttıkça olumlu duyuşsal hal düzeyi azalmaktadır. İşteki kıdem açısından demografik farklılığın etkisi ise ters yönlüdür.

Olumsuz duyuşsal hal

Çizelge 4.58: Uyum alt bileşenlerinin olumsuz duyuşsal haldeki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken			Olumsuz İyilik Hali		
Bağımsız Değişkenler			Standart Beta	T	P
Kişi-örgüt değer farkl			0,303	4,099	0,00
(insan-sonuç odak-istikrar)					
R²: 0,092			Adj. R²: 0,086		
F :16,805			Anlamlılık değeri:0,000		

Çizelge 4.58’de görüldüğü gibi, sadece kişi-örgüt değer uyumunun insan-sonuç odaklılık-istikrar boyutu olumsuz duyuşsal haldeki değişimin % 8,6’sını açıklamaktadır. Kişi-örgüt değer farklılığı arttıkça olumsuz duyuşsal hal düzeyi artmaktadır.

Grup performansı

Çizelge 4.59: Uyum alt bileşenlerinin grup performansındaki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken	Grup Performansı		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
Kişi-grup değer farkl. (insana saygı)	-0,356	-5,139	0,000
Yönetici iş yapma benzerliği	0,239	3,449	0,001
R²: 0,208		Adj. R²:	0,198
F :22,017		Anlamlılık değeri:	0,00

Çizelge 4.59'da görüldüğü gibi,kişi-grup değer uyumunun insana saygı boyutu ve yönetici ile iş yapma benzerliği grup performansındaki değişimin %19, 8'sini açıklamaktadır. Kişi-grup değer uyumunun insana saygı boyutunun etkisi görece daha güçlüdür. Kişinin grubu ile değer farklılığı arttıkça grup performansı azalmaktadır. Yönetici ile olan iş yapma benzerliği grup performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Grup Birlikteliği

Çizelge 4.60: Uyum alt bileşenlerinin grup birlikteliğindeki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken	Grup Birlikteliği		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
Kişi-grup değer farkl. (insana saygı)	-0,309	-4,496	0,000
Çalışma ark. iş yapma benz.	0,206	2,996	0,003
İş karakteristikleri farkl. (beceri çeşitliliği)	0,169	2,427	0,016
Grup algısal demografik benzerlik (medeni durum)	0,187	2,718	0,007
Yöneticiden medeni durum farkl.	0,167	2,397	0,018
İş karakteristikleri farkl. (işin önemliliği)	-0,141	-2,035	0,043
R²: 0,290		Adj. R²:	0,264
F : 11,291		Anlamlılık değeri:	0,00

Çizelge 4.60'da görüldüğü gibi,kişi-grup değer uyumunun insana saygı boyutu, çalışma arkadaşları ile iş yapma benzerliği, gerçek-ideal iş karakteristikleri uyumunun beceri çeşitliliği ve işin önemliliği boyutları, grup üyeleri ile medeni durum algısal benzerliği, yönetici ile medeni durum farklılığı grup birlikteliğindeki değişimin %26,4'ünü açıklamaktadır. Kişi-grup değer uyumunun insana saygı boyutu görece en güçlü etkiyi göstermiştir. Görece en düşük ilişki ise gerçek-ideal iş karakteristikleri uyumunun iş önemliliği boyutunda ortaya çıkmıştır.Kişi-grup değer farklılığı ve işin önemliliği boyutu için iş karakteristikleri farklılığı olumsuz yönde grup birlikteliğini etkilemektedir.Çalışma arkadaşları ile iş yapma benzerliği, grup üyeleri ile medeni durum algısal benzerliği, yönetici ile medeni durum farklılığı, beceri çeşitliliği boyutunda gerçek-ideal iş karakteristikleri farklılığı arttıkça grup birlikteliğinin düzeyi artmaktadır.

Çoklu regresyon analizleri sonucunda ana ve alt uyum bileşenlerinin her bağımlı değişken için anlamlı bulunan etkileri (n=293) özet olarak Çizelge 4.61, 62, 63 ve 64'de gösterilmektedir. Bazı uyum bileşenleri, hipotezlerde öne sürülen beklenen ilişkilerin tersi yönünde bir etki göstermiştir.

Çizelge 4.61: Değerler uyumu ve alt bileşenlerinin bağımlı değişkenlere etkileri (özet)(n=293).

	Kişi-grup	Kişi-örgüt
Ana değişkenler	çalışma arkadaşlarından	örgüte duygusal bağlılık
	tatmin (duygu, görev-çatışma)	genel iş tatmini
	yöneticiden tatmin	çalışma arkadaşlarından
	olumsuz duyuşsal hal	tatmin (duygu)
	grup birlikteliği	olumlu duyuşsal hal
	grup performansı	olumsuz duyuşsal hal
Değerler uyumu	Sonuç odaklılık: örgüte duygusal bağlılık (ters)	İnsan-sonuç odaklılık-istikrar: örgüte duygusal bağlılık, genel iş tatmini,
	Detaycılık-istikrarlı olma: genel iş tatmini	çalışma arkadaşlarından
	İnsana saygı: çalışma arkadaşlarından tatmin	tatmin (duygu), olumlu duyuşsal hal, olumsuz
	(duygu), yöneticiden tatmin, grup performansı, grup birlikteliği	duyuşsal hal
	Gelişim-ödüle önem: çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma), olumlu duyuşsal hal	Gelişim-ödüle önem: örgüte duygusal bağlılık
	Rekabetçilik: çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma)	Yenilikçilik: yöneticiden tatmin

Çizelge 4.62: İş karakteristikleri uyumu ve alt bileşenlerinin bağımlı değişkenlere etkileri (özet) (n=293).

İş karakteristikleri uyumu	Ana değişkenler	genel iş tatmini
		çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) (ters)
	Alt bileşenler	Performans bildirim: genel iş tatmini
		Beceri çeşitliliği: çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) (ters), grup birlikteliği (ters)
		İşin önemliliği: grup birlikteliği

Çizelge 4.63: Kişilik özellikleri uyumu ve alt bileşenlerinin bağımlı değişkenlere etkileri (özet) (n=293).

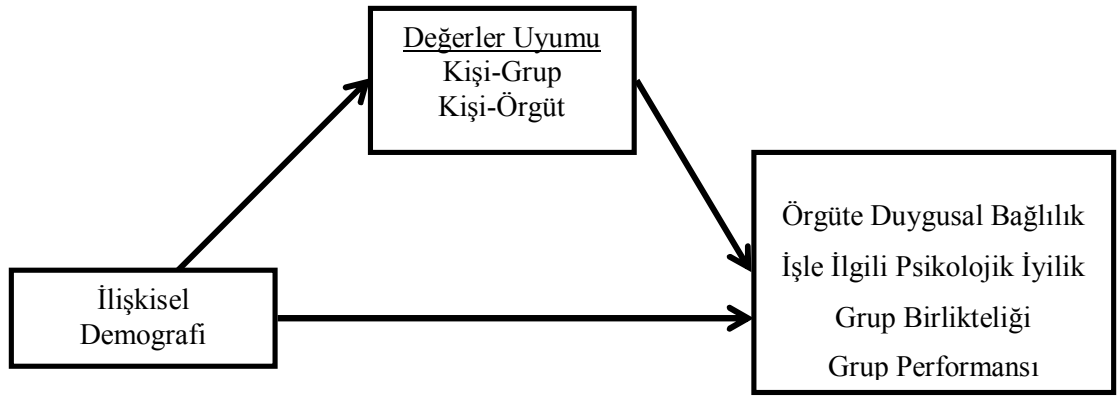
Kişilik özellikleri	Ana	Kişi- grup	Kişi-yönetici
	uyumu	değişkenler	Deneyime açık olma: genel iş tatmini

Çizelge 4.64: İlişkisel demografi uyumu ve alt bileşenlerinin bağımlı değişkenlere etkileri (özet) (n=293).

İlişkisel demografi	Ana	Algısal benzerlik	Gerçek farklılık
		değişkenler	İş yapma benz.: örgüte duygusal bağlılık, çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), yöneticiden tatmin, grup performansı, grup birlikteliği
Alt	bileşenler	Yönetici ile iş yapma benz.: örgüte duygusal bağlılık, yöneticiden tatmin, grup performansı	Gruptan demografik farklılık: Yönetici ile birlikte çalışma süresi: genel iş tatmini (ters) İşte kıdem:
		Çalışma arkadaşları ile iş yapma benz.: çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), grup birlikteliği	çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu)(ters), yöneticiden tatmin (ters), olumlu duygusal hal (ters)
		Grup ile demografik algısal benz: Yaş: çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), yöneticiden tatmin	Yöneticiden demografik farklılık: Yaş. :genel iş tatmini (ters), Medeni durum: çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu)(ters), grup birlikteliği (ters)
		Medeni durum: grup birlikteliği	

Yöneticiden kişilik özellikleri verisinin elde edilebildiği (n=293) ve tüm örneklem (n=640) göz önüne alınarak iki farklı örneklem grubunda gerçekleştirilen istatistiksel analizlerde bazı bağımsız değişkenlerin (ana uyum bileşenleri) etkileri açısından farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu durum, örneklem sayısının ve kullanılan tekniğin bulgular açısından önemine işaret etmektedir. Ayrıca, ana ve alt uyum değişkenlerinin etkilerinin, aynı uyum boyutu için ortaya çıkmasında da farklılıklar görülmüştür. Bulunan farklı sonuçlar “hipotezlerin doğrulanması” bölümünde belirtilmiştir.

4.6 İlişkisel Demografinin Bağımlı Değişkenlere Olan Etkisinde Kişi-Grup ve Kişi-Örgüt Değerleri Uyumunun Ara Değişken Rolü



Şekil 4.23 : Değerler uyumunun ara değişken rolü.

Yöneticiden kişilik özellikleri verisinin elde edildiği örneklem grubu için (n=293) kişi-grup ve kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisi, aynı örneklem grubu için önceki analizlerle tutarlı olarak regresyon ile SPSS programında gerçekleştirilmiştir.

Belirlenen dört ana ilişkisel demografi değişkeninin (yöneticiden demografik özellikler farklılığı, gruptan ilişkisel demografi farklılığı, algısal subjektif demografik benzerlik ve algısal subjektif iş yapma benzerliği) her bağımlı değişkene olan etkisinde kişi-grup ve kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisi (Şekil 4.23) Baron ve Kenny’in (1986) geliştirdiği yaklaşım ile test edilmiştir.

Bu yaklaşıma göre bir değişkenin ara değişken özelliğine sahip olması için

- 1- Bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.
- 2- Ara değişken, bağımlı değişkeni etkilemelidir.
- 3- Ara değişken bağımsız değişken ile birlikte bir bağımsız değişken olarak regresyon analizine dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken

üzerindeki etkisi tamamen kaybolmalı ya da azalmalıdır. Tam bir ara değişken özelliği gösteriyorsa bağımsız değişkenin etkisi kaybolur, eğer kısmen ara değişken özelliği ortaya çıktı ise bağımsız değişkenin etkisi son regresyon denkleminde azalacaktır.

Çizelgelerde sadece anlamlı standart beta katsayıları raporlanmıştır ($p < 0,05$). Δ Beta (-) beta katsayısının azalması, X ise etkisinin tamamen kaybolması anlamına gelmektedir.

Bulunan ara değişken etkisinin doğrulanması Sobel (1982, 1986) tarafından geliştirilen ve kendi adıyla anılan “Sobel Aracılık Testi” ile gerçekleştirilmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi c, bağımsız ve bağımlı değişken arasında ara değişkenin yer alması durumunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki c’ olmak üzere aracılık etkisinin büyüklüğü formül (4.1) ile tanımlanabilir:

$$c - c' = a * b \quad (4.1)$$

a: bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki etkisi

b: ara değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi

Aracılık etkisinin anlamlılığı ise formül (4.2) ile gösterilen z değeri ile bulunabilir (Preacher ve Hayes, 2004)

$$z = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}} \quad (4.2)$$

a: bağımsız ve aracı değişkene ait regresyon denklemindeki standardize edilmemiş katsayı

b: bağımsız değişkenin de regresyon denkleminde yer aldığı durumdaki aracı değişken ve bağımlı değişkene ilişkin katsayı

s_a: a katsayısına ilişkin standart hata

s_b: b katsayısına ilişkin standart hata

Bu çalışmada da üç aşamalı regresyon ile saptanan tam ya da kısmen ara değişken etkiler Sobel testi ile doğrulanmıştır. Sobel testi istatistiği anlamlı ise değer uyumu bir ara değişken özelliği göstermektedir. Regresyonlar ile belirlenen beta katsayıları ve standart hatalarına göre hesaplanan sobel istatistiği, SPSS programındaki syntax yazılımlar ile oluşturulmuş makro kullanılarak ve syntax ile sobel test kodu yazılarak tekrar kontrol edilmiştir (<http://www.afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and->

code.html). Bağımlı değişkenlerden biri için örnek syntax ve program çıktısı Ek C’de gösterilmiştir.

Örgüte duygusal bağlılık

Kişi-Grup Değerleri Uyumu

Çizelge 4.65: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (örgüte duygusal bağlılık).

Yordayıcılar	Örgüte Duygusal Bağlılık			Δ Beta
	1	2	3	
İşyapmabenz.	0,306		0,256	(-)
Grup değerleri farkl.		-0,213	-0,145	
Adj. R ²	0,102	0,041	0,087	
p	0,000	0,000	0,001	
F	6,290	10,966	4,654	
Sobel testi (iş yapma benzerliği) test istatistiği : 1,981 standart hata : 0,0087 p: 0,047				

Çizelge 4.65’de görüldüğü gibi kişi-grup değer uyumu işyapma benzerliğinin örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde kısmen ara değişken olmuştur. Sobel testi ara değişken etkisini doğrulamıştır.

Kişi-Örgüt Değerleri Uyumu

Çizelge 4.66: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (örgüte duygusal bağlılık).

Yordayıcılar	Örgüte Duygusal Bağlılık			Δ Beta
	1	2	3	
İşyapmabenz.	0,306		0,198	(-)
Örgüt değerleri farkl.		-0,482	-0,456	
Adj. R ²	0,102	0,229	0,256	
p	0,000	0,000	0,000	
F	6,290	70,260	14,158	
Sobel testi (iş yapma benzerliği) test istatistiği : 2,847 standart hata : 0,0162 p : 0,0061				

Çizelge 4.66’da görüldüğü gibi kişi-örgüt değer uyumu işyapma benzerliğinin örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde kısmen ara değişken olmuştur. Sobel testi ara değişken etkisini doğrulamıştır.

Genel iş tatmini

Kişi-Grup Değerleri Uyumunu

Çizelge 4.67: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (genel iş tatmini).

Yordayıcılar	Genel İş Tatmini			Δ Beta
	1	2	3	
Yöneticiden demograf.farkl	0,176		0,178	
İşyapmabenz	0,169		0,067	X
Algısal benz.			0,164	
Grup değerleri farkl.		-0,306	-0,270	
Adj.R ²	0,064	0,090	0,132	
p	0,001	0,000	0,000	
F	4,905	24,342	6,888	
Sobel testi (iş yapma benzerliği)				
test istatistiği : 2,790				
standart hata : 0,118				
p : 0,0052				

Çizelge 4.67’de görüldüğü gibi işyapma benz. nin genel iş tatmini üzerindeki etkisinde kişi-grup değer uyumu tam ara değişkendir. İlk regresyon denkleminde yöneticiden demografik farklılık anlamlı bir etki göstermiş olsa bile son denklemde standart beta katsayısında bir azalış ortaya çıkmadığı için bu değişken ile ilgili kişi-grup değer uyumunun ara değişken etkisinden söz edilemez. Algısal benzerlik sadece son regresyon denkleminde anlamlı çıktığı için ara değişken ile ilişkilendirilemez. Sobel testi ile iş yapma benzerliği için kişi-grup değer uyumunun ara değişken etkisi doğrulanmıştır.

Kişi-Örgüt Değerleri Uyumunu

Çizelge 4.68: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (genel iş tatmini).

Yordayıcılar	Genel İş Tatmini			Δ Beta
	1	2	3	
Yöneticiden demograf.farkl	0,176		0,146	(-)
İşyapmabenz	0,169		0,087	X
Örgüt değerleri farkl.		-0,411	-0,331	
Adj. R ²	0,064	0,166	0,177	
p	0,001	0,000	0,000	
F	4,905	48,516	9,359	
Sobel testi (yönetici demogr.fark)		Sobel testi (iş yapma benzerliği)		
test istatistiği : 2,747		test istatistiği : 2,781		
standart hata : 0,0089		standart hata : 0,00144		
p : 0,0060		p : 0,005		

Çizelge 4.68’de görüldüğü gibi işyapma benz. değişkeninin etkisi tamamen kaybolmuştur. Yöneticiden demografik farklılığın etkisi ise azalmıştır. Kişi-örgüt

değer uyumu yöneticiden demografik farklılık ve genel iş tatmini arasında kısmen ara değişken, işyapma benz. ve genel iş tatmini arasında tam ara değişkendir. Sobel testi sonuçları yöneticiden demografik farklılık ve iş yapma benzerliği için kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkilerini doğrulamıştır.

Çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu)

Kişi-Grup Değerleri Uyumu

Çizelge 4.69: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (çalışma ark.tatmin-duygu).

Yordayıcılar	Çalışma ark. tatm (duygu)			Δ Beta
	1	2	3	
Gruptandemogr.farkl.	0,136		0,099	X
İşyapmabenz.	0,292		0,191	(-)
Grup değer farkl.		-0,347	-0,303	
Adj. R ²	0,111	0,117	0,174	
p	0,000	0,000	0,000	
F	8,055	32,176	9,135	
Sobel testi (grup demogr.fark)		Sobel testi (iş yapma benzerliği)		
test istatistiği :		test istatistiği : 2,744		
standart hata :		standart hata : 0,0115		
p : 0,622		p : 0,00606		

Çizelge 4.69'da görüldüğü gibi gruptandemogr. farkl. değişkeninin etkisi son aşamada tamamen kaybolmuştur. İşyapmabenz. nin etkisi ise azalmıştır. Ancak sobel testi gruptan demografik farklılık için ara değişken etkisini doğrulamamıştır. Kişi-grup değer uyumu işyapma benzerliği ve çalışma arkadaş.tatm. (duygu) arasında kısmen ara değişken rolündedir.

Kişi-Örgüt Değerleri Uyumu

Çizelge 4.70: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (çalışma ark.tatmin-duygu).

Yordayıcılar	Çalışma ark. tatm (duygu)			Δ Beta
	1	2	3	
Gruptandemogr.farkl.	0,136		0,152	
İşyapmabenz.	0,292		0,241	(-)
Örgüt değer farkl.		-0,322	-0,234	
Adj.R ²	0,111	0,100	0,169	
p	0,000	0,000	0,000	
F	8,055	27,385	8,877	
Sobel testi (iş yapma benzerliği)		Sobel testi (iş yapma benzerliği)		
test istatistiği :		test istatistiği : 3,057		
standart hata :		standart hata : 0,0534		
p : 0,0022		p : 0,0022		

Çizelge 4.70’de görüldüğü gibi gruptandemogr. farklı değişkeninin etkisi son regresyon denkleminde artmıştır. Bu değişken ile ilişkili bir ara değişken etkisinden söz edilemez. İşyapmabenz. nin etkisi ise azalmıştır. Kişi-örgüt değer uyumu işyapma benzerliği ve çalışma arkadaş.tatm. (duygu) arasında kısmen ara değişken rolündedir. Sobel testi ile iş yapma benzerliği için kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisi doğrulanmıştır.

Çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma)

Kişi-Grup Değerleri Uyumu

Çizelge 4.71: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (çalışma ark.tatmin-görev ve çatışma).

Yordayıcılar	Çalışma ark.tatm (görev-çatışma)			Δ Beta
	1	2	3	
Yöneticiden demograf.farkl.	0,175		0,091	X
Algısal benz.	0,155		0,124	X
Gruptandemogr.farkl.			0,147	
Grup değer farkl.		-0,327	-0,288	
Adj. R ²	0,040	0,107	0,122	
p	0,010	0,000	0,000	
F	3,399	28,57	5,966	
Sobel testi (yönetici demogr.fark)		Sobel testi (algısal benzerlik)		
test istatistiği : 2,278		test istatistiği : 0,257		
standart hata : 0,0075		standart hata : 0,008		
p : 0,02269		p : 0,796		

Çizelge 4.71’de görüldüğü gibiyöneticiden demografik farklılık ve algısal benzerliğin etkileri tamamen kaybolmuştur. Sobel testi algısal benzerlik için kişi-grup değer uyumunun ara değişken etkisini doğrulamamıştır. Kişi-grup değer uyumu yöneticiden demografik farklılığın çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) üzerindeki etkisinde tam ara değişken rolündedir. Gruptan demografik farklılık sadece son regresyon denkleminde anlamlı çıktığından bu değişkenle ile ilişkili olarak bir ara değişken etkisinden söz edilemez.

Kişi-Örgüt Değerleri Uyumu

Çizelge 4.72: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (çalışma ark.tatmin-görev ve çatışma).

Yordayıcılar	Çalışma ark.tatm (görev-çatışma)			Δ Beta
	1	2	3	
Yöneticiden demograf.farkl.	0,175		0,115	
Algısal benz.	0,155		0,127	
Örgüt değer farkl.		-0,185	-0,093	X
Adj. R ²	0,040	0,030	0,053	
p	0,010	0,004	0,009	
F	3,399	8,499	3,197	

Çizelge 4.72’de görüldüğü gibi son regresyon denkleminde ara değişkenin etkisi anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisinden söz edilemez.

Yöneticiden tatmin

Kişi-Grup Değerleri Uyumu

Çizelge 4.73: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (yöneticiden tatmin).

Yordayıcılar	Yöneticiden Tatmin			Δ Beta
	1	2	3	
Yöneticiden demograf.farkl.	0,157		0,116	X
Gruptandemogr.farkl.	0,165		0,161	(-)
Algısal benz.	0,127		0,134	
İş yapma benz.	0,470		0,419	(-)
Grup değer farkl.		-0,342	-0,239	
Adj. R ²	0,290	0,113	0,348	
p	0,000	0,000	0,000	
F	23,993	30,936	21,48	
Sobel testi (yönetici demogr.fark)		Sobel testi (grup demogr.fark)		
test istatistiği : 2,296		test istatistiği : 0,492		
standart hata : 0,007		standart hata : 0,007		
p : 0,021		p : 0,622		
Sobel testi (iş yapma benzerliği)				
test istatistiği : 2,823				
standart hata : 0,009				
p : 0,004				

Çizelge 4.73’de görüldüğü gibi yöneticiden demografik farklılığın etkisi tamamen kaybolmuştur. Gruptan demografik farklılık ve iş yapma benzerliğinin etkisi ise azalmıştır. Sobel aracılık testi gruptan demografik farklılık için kişi-grup değer uyumunun ara değişken etkisini doğrulamamıştır. Kişi-grup değer uyumu yöneticiden demografik farklılık ve yöneticiden tatmin arasındaki ilişkide tam ara değişken, iş

yapma benzerliğinin yöneticiden tatmin üzerindeki etkisinde kısmen ara değişken rolündedir. Algısal benzerliğin son regresyon denkleminde standart beta katsayısı arttığı için bu değişkenin yöneticiden tatmin ile ilişkisinde ara değişken etkisinden söz edilemez.

Kişi-Örgüt Değerleri Uyumu

Çizelge 4.74: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (yöneticiden tatmin)

Yordayıcılar	Yöneticiden Tatmin			Δ Beta
	1	2	3	
Yöneticiden demograf.farkl.	0,157		0,094	X
Gruptandemogr.farkl.	0,165		0,121	X
Algısal benz.	0,127		0,118	X
İş yapma benz.	0,470		0,463	(-)
Örgüt değer farkl.		-0,354	-0,191	
Adj. R ²	0,290	0,121	0,336	
p	0,000	0,000	0,000	
F	23,993	33,73	20,463	
Sobel testi (yönetici demogr.fark)	Sobel testi (grup demogr.fark)			
test istatistiği : 2,571	test istatistiği : 0,558			
standart hata : 0,007	standart hata : 0,0064			
p : 0,0101	p : 0,576			
Sobel testi (algısal benzerlik)	Sobel testi (iş yapma benzerliği)			
test istatistiği : 0,537	test istatistiği : 2,492			
standart hata : 0,0091	standart hata : 0,0105			
p : 0,591	p : 0,0126			

Çizelge 4.74’de görüldüğü gibi yöneticiden demografik farklılık, gruptan demografik farklılık ve algısal benzerliğin etkileri tamamen kaybolmuştur. İş yapma benzerliğinin etkisi ise azalmıştır. Sobel testi gruptan demografik farklılık ve algısal benzerlik için kişi-örgüt uyumunun ara değişken etkisini doğrulamamıştır. Kişi-örgüt değer uyumu yöneticiden demografik farklılığın yöneticiden tatmin üzerindeki etkisinde tam ara değişken rolünde, iş yapma benz. nin yöneticiden tatmin ile olan ilişkisinde ise kısmen ara değişkendir.

Olumlu duyusal hal

Kişi-Grup Değerleri Uyumu

Çizelge 4.75: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (olumlu duyusal hal).

Yordayıcılar	Olumlu Duyusal Hal			Δ Beta
	1	2	3	
İşyapmabenz.	0,217		0,118	X
Grup değer farkl.		-0,306	-0,295	
Adj. R ²	0,047	0,090	0,110	
p	0,005	0,000	0,000	
F	3,770	24,201	5,762	
Sobel testi (iş yapma benzerliği)				
test istatistiği : 2,706				
standart hata : 0,009				
p : 0,006				

Çizelge 4.75’de görüldüğü gibi kişi-grup değer uyumu işyapma benzerliğinin olumlu duyusal hal üzerindeki etkisinde tam ara değişken rolündedir. Sobel testi ara değişken etkisini doğrulamıştır.

Kişi-Örgüt Değerleri Uyumu

Çizelge 4.76: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (olumlu duyusal hal).

Yordayıcılar	Olumlu Duyusal Hal			Δ Beta
	1	2	3	
İşyapmabenz.	0,217		0,143	(-)
Örgüt değer farkl.		-0,430	-0,386	
Adj. R ²	0,047	0,182	0,185	
p	0,005	0,000	0,000	
F	3,770	53,778	9,756	
Sobel testi (iş yapma benzerliği)				
test istatistiği : 2,817				
standart hata : 0,011				
p : 0,004				

Çizelge 4.76’da görüldüğü gibi kişi-örgüt değer uyumu işyapma benzerliğinin olumlu duyusal hal üzerindeki etkisinde kısmen ara değişken rolündedir. Sobel testi ara değişken etkisini doğrulamıştır.

Olumsuz Duyuşsal Hal

Çizelge 4.77: Kiş-i-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (olumsuz duyuşsal hal).

Olumsuz Duyuşsal Hal				
Yordayıcılar	1	2	3	Δ Beta
Yöneticiden demograf.farkl.	-0,111			
Gruptandemogr.farkl.	0,002			
Algısal benz.	-0,112			
İşyapmabenz.	-0,045			
Adj. R ²				
p	0,274			
F				

Çizelge 4.77’de görüldüğü gibi bağımsız değişkenlerin olumsuz duyuşsal hali açıklama denklemi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ayrıca, tüm bağımsız değişkenlerin standart beta katsayıları istatistiksel olarak anlamlı değildir. 1. aşamada anlamlı bir etki ortaya çıkmadığından kiş-i-grup değer uyumu ve kiş-i-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisi test edilememiştir.

Grup performansı

Kiş-i-Grup Değerleri Uyumu

Çizelge 4.78: Kiş-i-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (grup performansı).

Grup Performansı				
Yordayıcılar	1	2	3	Δ Beta
İşyapmabenz.	0,298		0,213	(-)
Grup değer farkl.		-0,407	-0,370	
R ²	0,090	0,162	0,217	
p	0,000	0,000	0,000	
F	6,562	46,663	11,820	
Sobel testi (iş yapma benzerliği)				
test istatistiği : 3,0302				
standart hata : 0,011				
p : 0,00244				

Çizelge 4.78’de görüldüğü gibi iş yapma benz.nin grup performansı üzerindeki etkisinde kiş-i-grup değerleri uyumu kısmen ara değişkendir. Sobel testi ara değişken etkisini doğrulamıştır.

Kişi-Örgüt Değerleri Uyumu

Çizelge 4.79: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (grup performansı).

Yordayıcılar	Grup Performansı			Δ Beta
	1	2	3	
İş yapma benz.	0,298		0,290	(-)
Örgüt değer farkl.		-0,258	-0,150	
Adj. R ²	0,090	0,063	0,111	
p	0,000	0,000	0,000	
F	6,562	16,872	5,833	
Sobel testi (iş yapma benzerliği)				
test istatistiği : 2,357				
standart hata : 0,007				
p : 0,0184				

Çizelge 4.79’da görüldüğü gibi iş yapma benz. nin grup performansı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt değer uyumu kısmen ara değişkendir. Sobel testi ara değişken etkisini doğrulamıştır.

Grup birlikteliği

Kişi-Grup Değerleri Uyumu

Çizelge 4.80: Kişi-grup değerleri uyumunun ara değişken etkisi (grup birlikteliği).

Yordayıcılar	Grup Birlikteliği			Δ Beta
	1	2	3	
İş yapma benz.	0,323		0,190	(-)
Grup değer farkl.		-0,381	-0,342	
Adj. R ²	0,109	0,142	0,191	
p	0,000	40,688	0,000	
F	7,980	0,000	10,321	
Sobel testi (iş yapma benzerliği)				
test istatistiği : 2,873				
standart hata : 0,0125				
p : 0,004				

Çizelge 4.80’de görüldüğü gibi iş yapma benz. nin grup birlikteliği üzerindeki etkisinde kişi-grup değer uyumu kısmen ara değişkendir. Sobel testi ara değişken etkisini doğrulamıştır.

Kişi-Örgüt Değerleri Uyumu

Çizelge 4.81: Kişi-örgüt değerleri uyumunun ara değişken etkisi (grup birlikteliği).

Yordayıcılar	Grup Birlikteliği			Δ Beta
	1	2	3	
İş yapma benz.	0,323		0,306	(-)
Örgüt değer farkl.		-0,225	-0,093	
Adj. R ²	0,109	0,047	0,121	
p	0,000	0,000	0,000	
F	7,980	12,806	6,397	

Çizelge 4.81’de görüldüğü gibi, kişi-örgüt değer uyumu son aşamada istatistiksel olarak anlamsızdır. Ara değişken etkisinden söz edilemez.

Analiz sonuçlarına göre kişi-grup ve kişi-örgüt değer farklarının ara değişken rolünü üstlendiği ilişkiler toplu halde Çizelge 4.82 ve 83’de görülmektedir.

Çizelge 4.82 : Kişi-grup değer uyumunun ara değişken etkisi (özet).

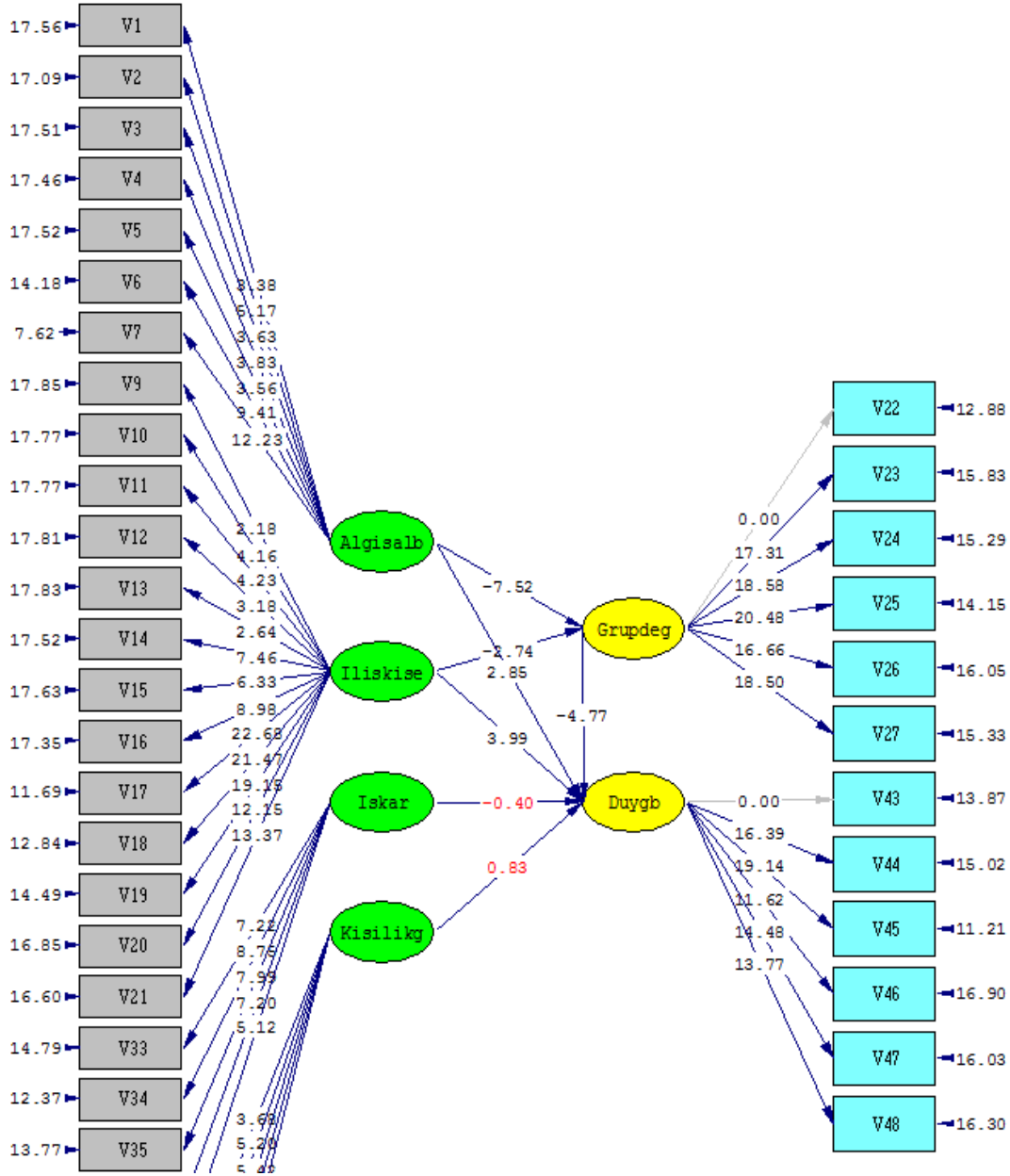
Bağımsız Değişken	Ara Değişken	Bağımlı Değişken	Etkisi
İş yapma benz.	Kişi-grup değerleri uyumu	Örgüte duygusal bağlılık	Kısmen
İş yapma benz	Kişi-grup değerleri uyumu	Genel iş tatmini	Tam
İş yapma benz	Kişi-grup değerleri uyumu	Çalışma ark. tatm (duygu)	Kısmen
Yöneticiden demogr. farkl	Kişi-grup değerleri uyumu	Çalışma ark. tatm (görev-çatışma)	Tam
Yöneticiden demogr. farkl	Kişi-grup değerleri uyumu	Yöneticiden tatmin	Tam
İş yapma benz	Kişi-grup değerleri uyumu	Olumlu duygusal hal	Kısmen
İş yapma benz	Kişi-grup değerleri uyumu	Grup performansı	Tam
İş yapma benz	Kişi-grup değerleri uyumu	Grup birlikteliği	Kısmen

Çizelge 4.83 :Kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisi (özet).

Bağımsız Değişken	Ara Değişken	Bağımlı Değişken	Etkisi
İş yapma benz	Kişi-örgüt değerleri uyumu	Örgüte duygusal bağlılık	Kısmen
Yöneticiden demogr. farklılık	Kişi-örgüt değerleri uyumu	Genel iş tatmini	Kısmen
İş yapma benz			Tam
İş yapma benz	Kişi-örgüt değerleri uyumu	Çalışma ark. tatm (duygu)	Kısmen
Yöneticiden demogr. farklılık	Kişi-örgüt değerleri uyumu	Yöneticiden tatmin	Tam
İş yapma benz			Kısmen
İş yapma benz	Kişi-örgüt değerleri uyumu	Olumlu duyuşsal hal	Kısmen
İş yapma benz	Kişi-örgüt değerleri uyumu	Grup performansı	Kısmen

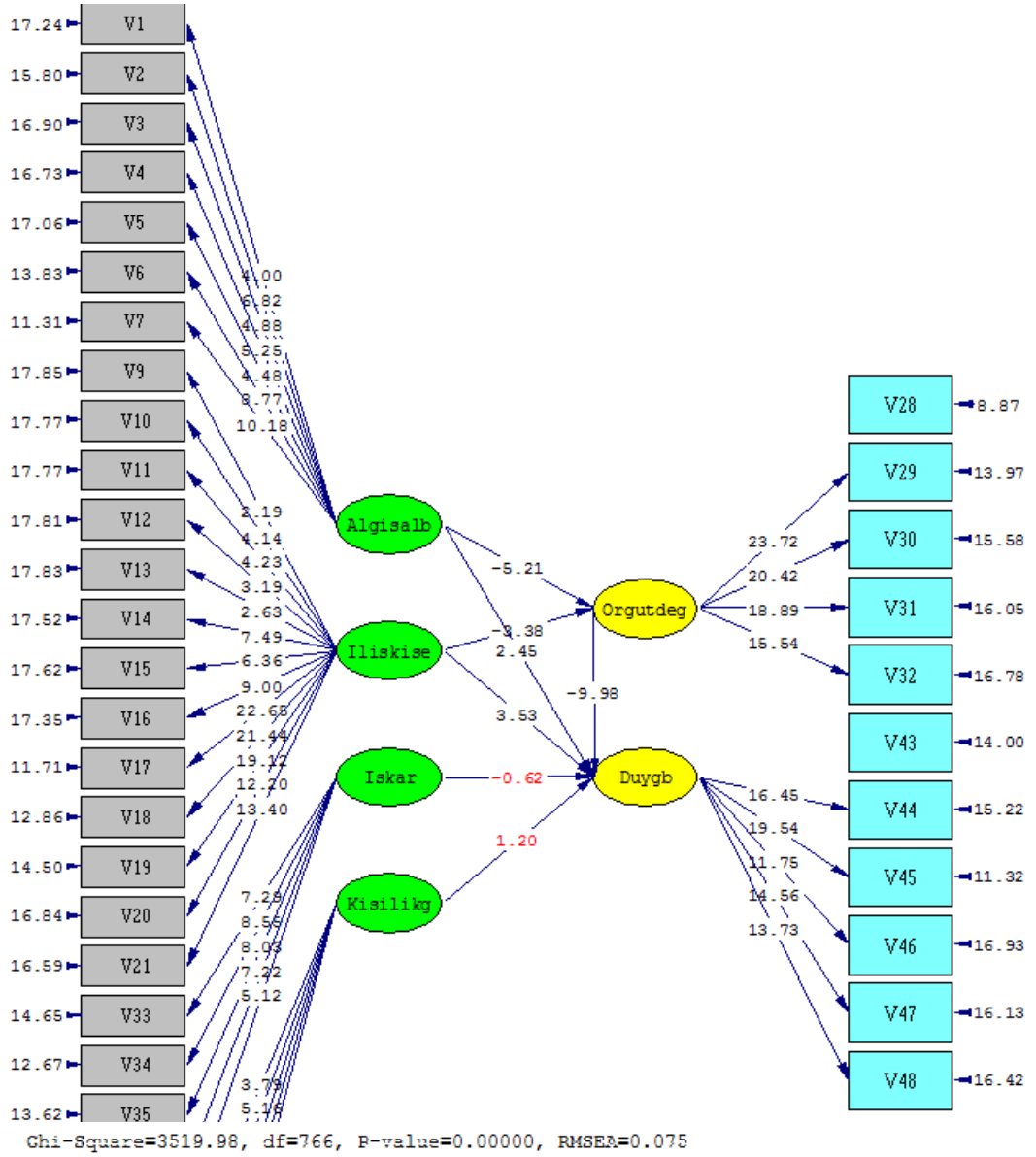
Baron ve Kenny'in (1986) geliştirdiği yaklaşımı göz önüne alarak ara değişken teşhisinin yanı sıra, tüm örnekleme (n=640) her bir bağımlı değişken için *yapısal eşitlik modeli* ile değerler uyumunun ara değişken etkisi test edilmiştir. Yapılan sınamalarda modelin bütününe sadık kalınmak istendiğinden, ara değişken etkisinin görüleceği değişkenlerle birlikte, diğer bağımsız değişkenlere de modelde yer verilmiştir.

Örgüte duygusal bağlılık



Chi-Square=3716.36, df=806, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

Şekil 4.24: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Örgüte duygusal bağlılık).

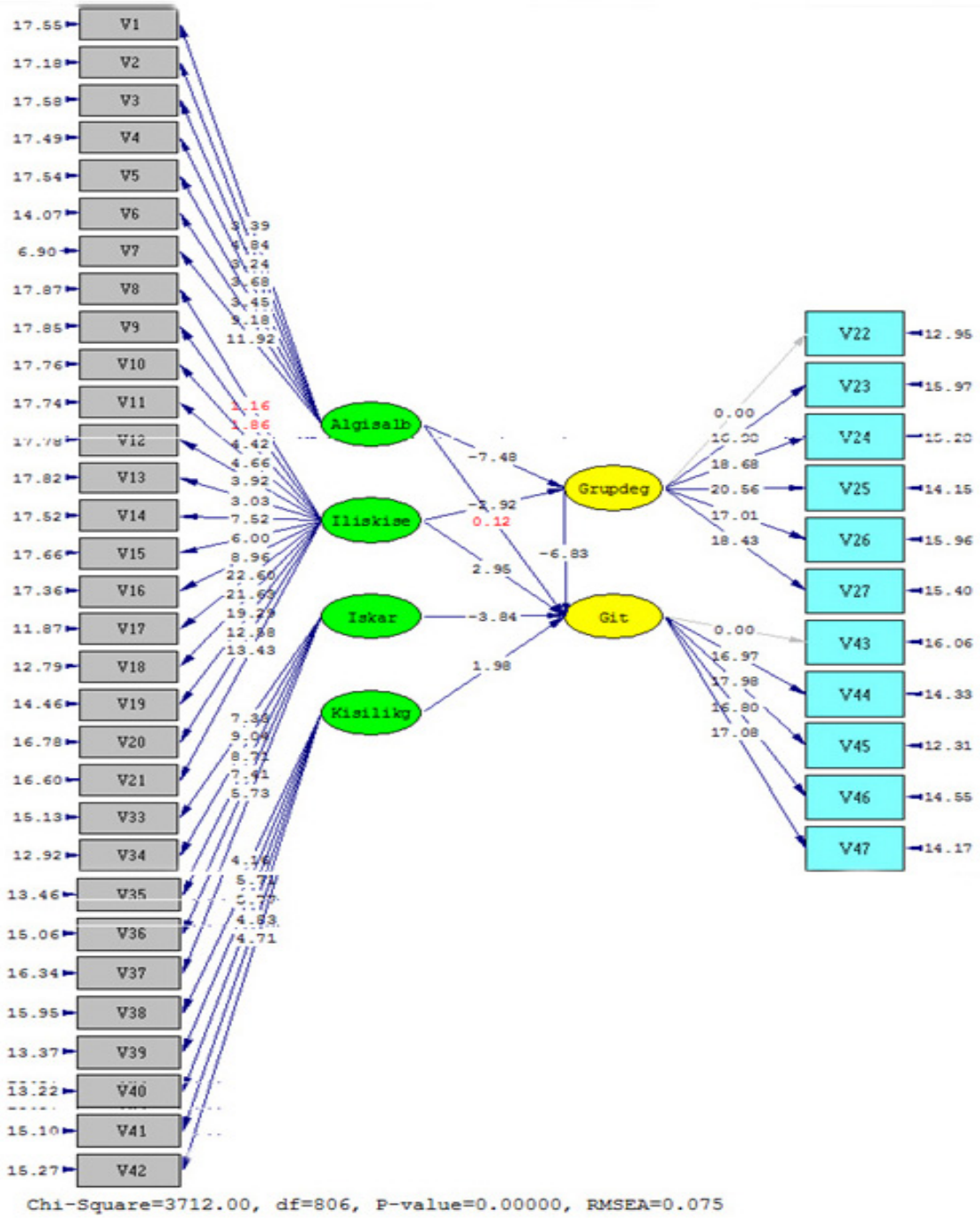


Şekil 4.25: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Örgüte duygusal bağlılık).

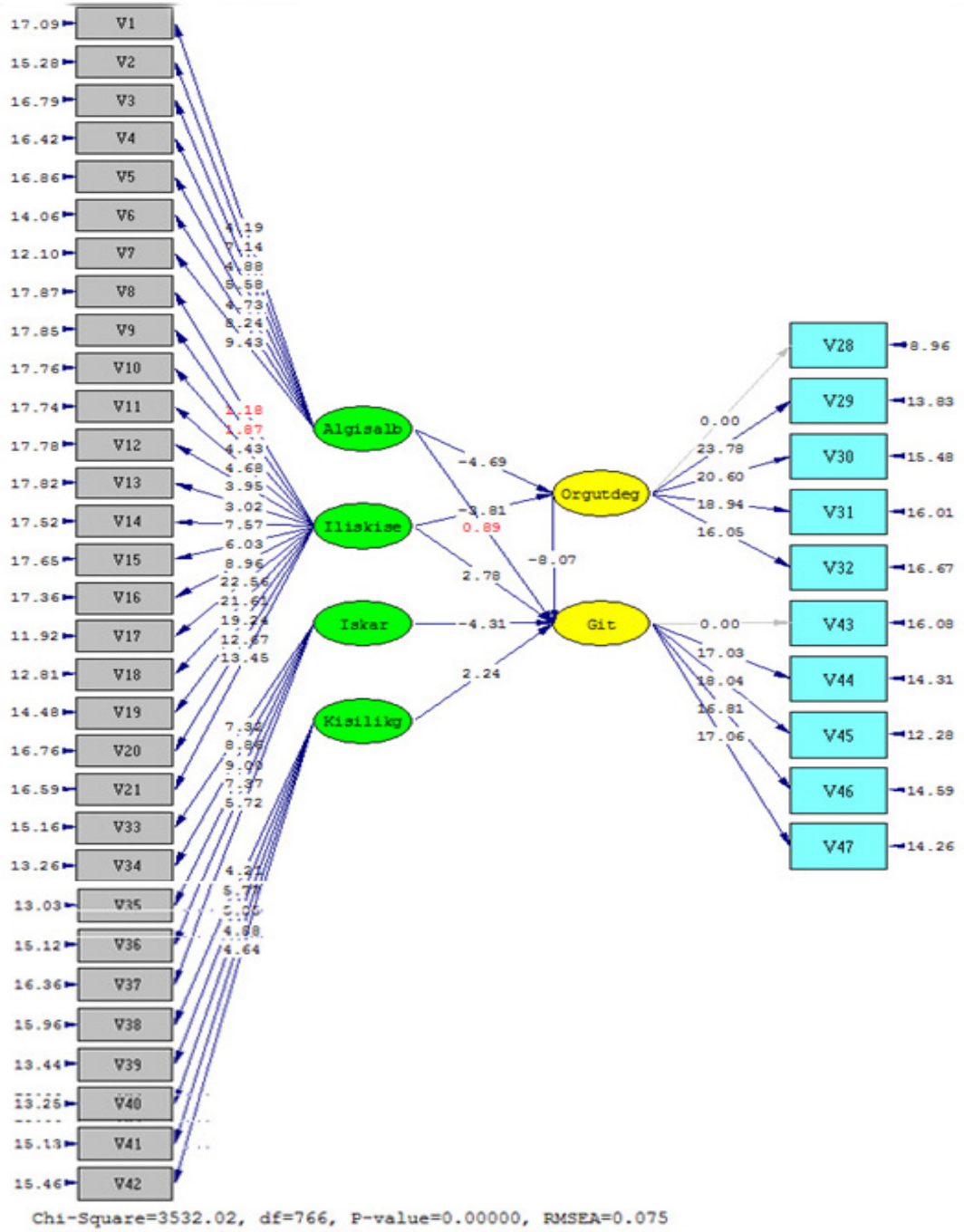
Kişi grup değer uyumu ara değişken modeli için $\chi^2/d.f = 4,61 < 5$ ve $RMSEA = 0,075 < 0,8$; kişi-örgüt değer uyumu ara değişken modeli için $\chi^2/d.f = 4,59 < 5$ ve $RMSEA = 0,075 < 0,8$ olduğundan değer uyumlarının ara değişken etkisinin test edildiği modeller orta düzeyde uyum göstermiştir. Algısal benzerlik ve ilişkisel demografinin duygusal bağlılık ile olan ilişkisinde kişi-grup değer uyumu ve kişi-örgüt değer uyumu ara değişken rollerindedir. Algısal benzerlik ve ilişkisel demografinin duygusal bağlılık ile doğrudan ilişkileri anlamlı t değerlerine sahip olduğundan değer uyumları kısmen ara değişkendir.

Kişi-grup değer uyumu ya da kişi-örgüt değer uyumu ara değişken olarak modelde yer aldığında iş karakteristikleri uyumu ve grup ile kişilik özellikleri uyumunun duygusal bağlılık ile anlamlı ilişkisi ortaya çıkmamıştır. İlişkisel demografi örtük değişkeninin yöneticiden cinsiyet ve yaş farklılığı boyutları anlamlı etkiye sahip değildir.

Genel İş tatmini



Şekil 4.26: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Genel iş tatmini).



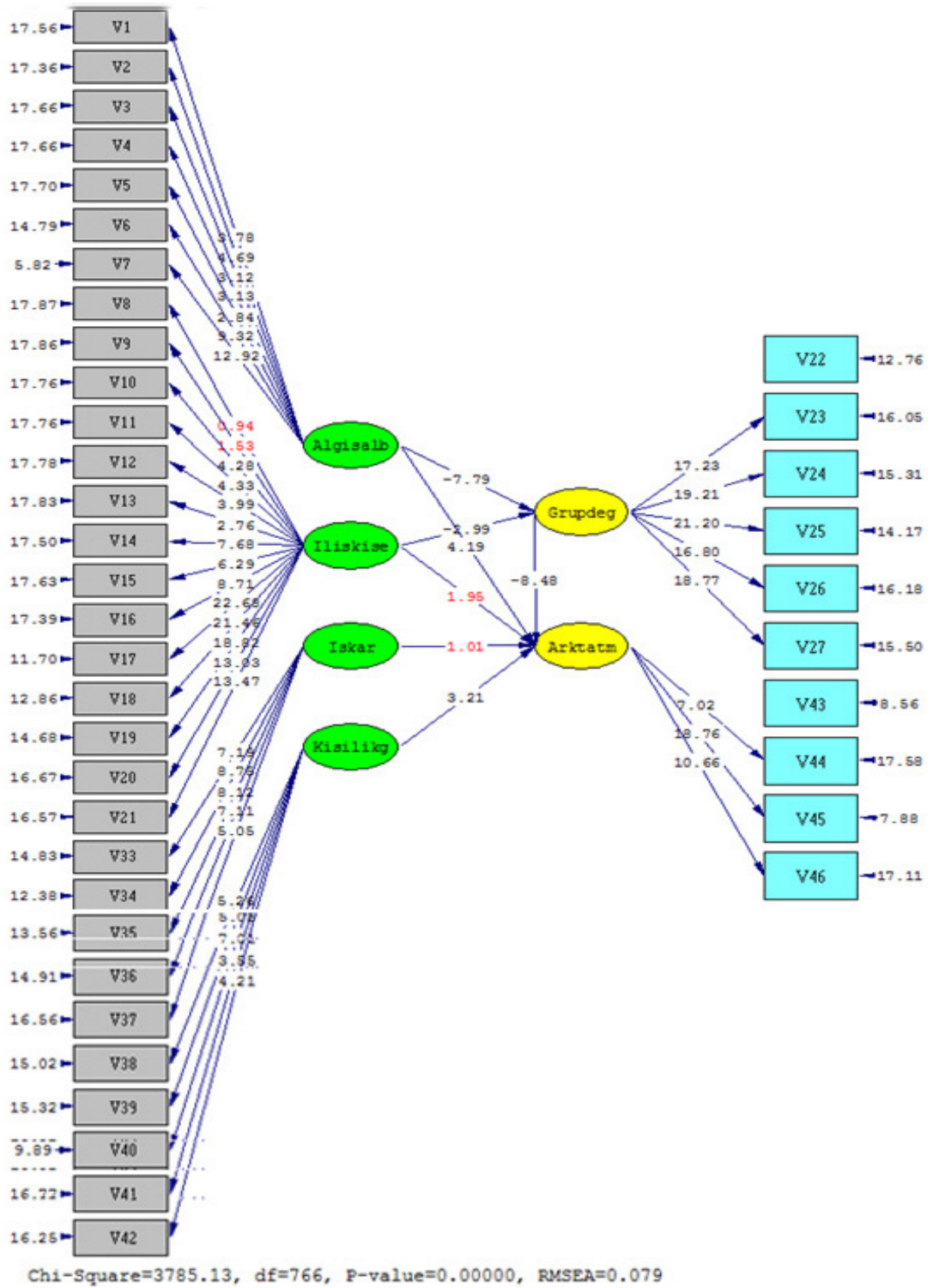
Şekil 4.27: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Genel iş tatmini).

Kişi grup değer uyumu ara değişken modeli için $\chi^2/d.f = 4,60 < 5$ ve $RMSEA = 0,075 < 0,8$; kişi-örgüt değer uyumu ara değişken modeli için $\chi^2/d.f = 4,61 < 5$ ve $RMSEA = 0,075 < 0,8$ olduğundan değer uyumlarının ara değişken etkisinin test edildiği modeller orta düzeyde uyum göstermiştir. İlişkisel demografinin genel iş tatmini ile doğrudan ilişkisi anlamlı t değerine sahip olduğundan kişi-grup değer uyumu ve kişi-örgüt değer uyumu ilişkisel demografinin genel iş tatmini ile olan

ilişkisinde kısmen ara değişken rolündedir. Algısal benzerliğin genel iş tatmini ile doğrudan ilişkisi anlamlı değildir. Bu nedenle kişi-grup değer uyumu ve kişi-örgüt değer uyumu algısal benzerliğin genel iş tatmini ile olan ilişkisinde tam ara değişkenlerdir.

Kişi-grup değer uyumu ya da kişi-örgüt değer uyumunun genel iş tatmini için ara değişken etkisinin test edildiği modellerde ilişkisel demografı örtük değişkeninin yöneticiden cinsiyet, yaşı ve medeni durum farklılığı boyutları anlamlı etkiye sahip değildir.

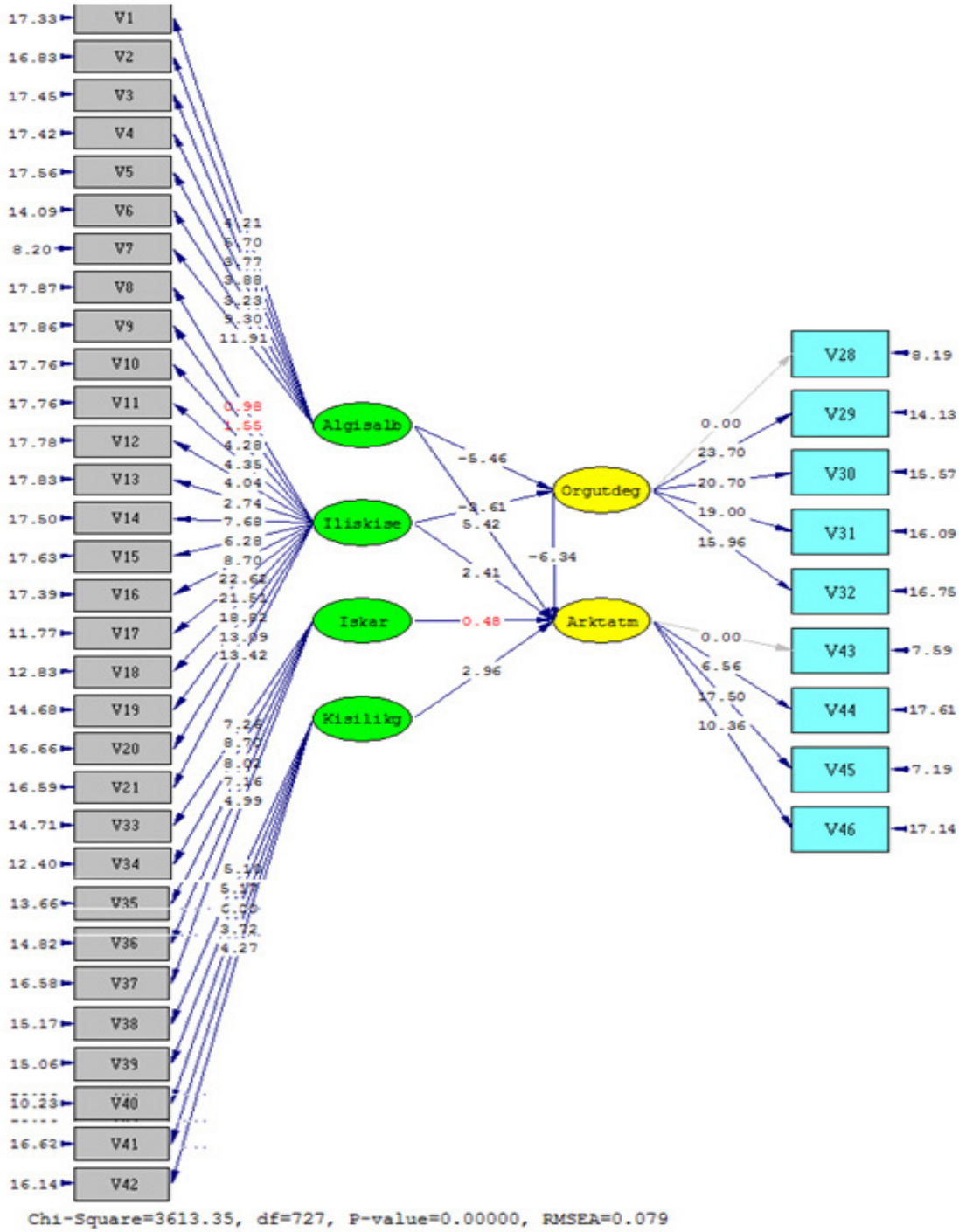
Çalışma arkadaşlarından tatmin



Şekil 4.28: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Çalışma arkadaşlarından tatmin).

$\chi^2/d.f = 4,94 < 5$ ve $RMSEA = 0,079 < 0,8$ olduğundan kişi-grup değer uyumunun ara değişken etkisinin test edildiği model orta düzeyde uyum göstermiştir. Algısal benzerlik ve ilişkisel demografinin çalışma arkadaşlarından tatmin ile olan ilişkisinde

kişi-grup değer uyumu ara değişken rolündedir. Algısal benzerliğin çalışma arkadaşlarından tatmin ile doğrudan ilişkisi anlamlı olduğundan kişi-grup değer uyumu kısmen ara değişken rolündedir. İlişkisel demografinin çalışma arkadaşlarından tatmin üzerinde doğrudan ilişkisi anlamlı değildir. Bu nedenle ilişkisel demografi ve çalışma arkadaşlarından tatmin arasında kişi-grup değer uyumu tam ara değişkendir.

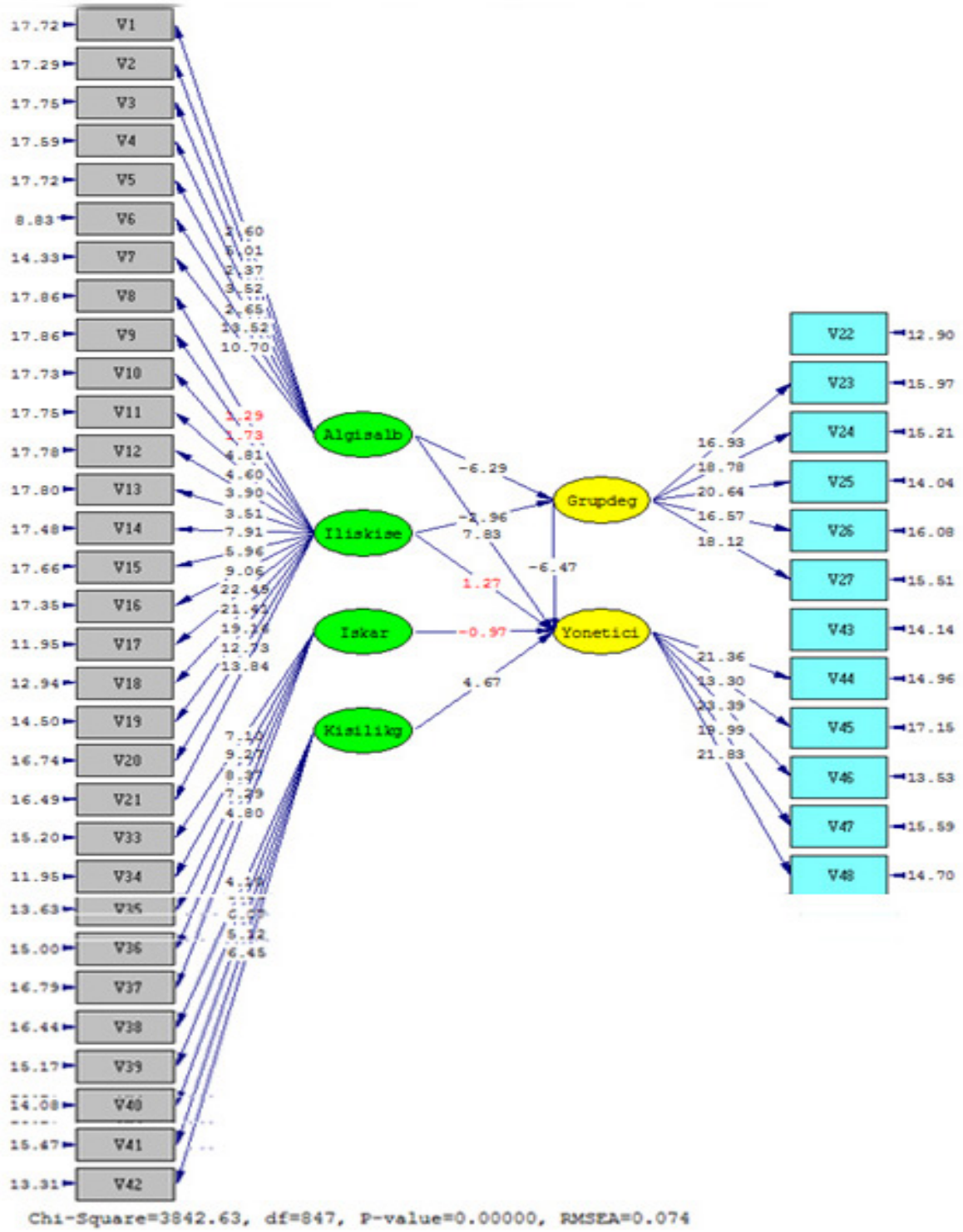


Şekil 4.29: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Çalışma arkadaşlarından tatmin).

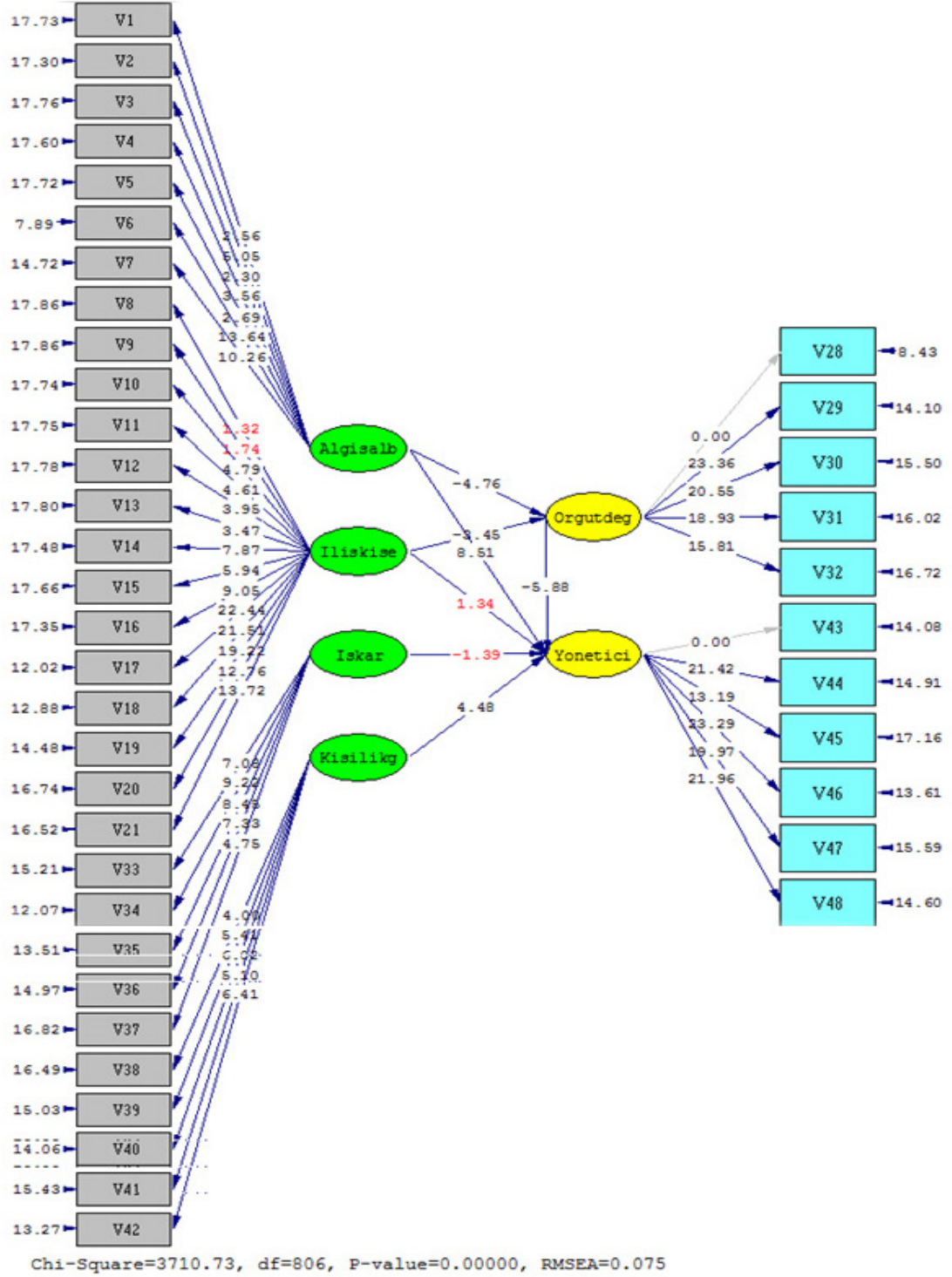
$\chi^2/d.f = 4,97 < 5$ ve $RMSEA = 0,079 < 0,8$ olduğundan kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisinin test edildiği model orta düzeyde uyum göstermiştir. Algısal benzerlik ve ilişkisel demografinin çalışma arkadaşlarından tatmin ile olan ilişkisinde kişi-örgüt değer uyumu ara değişken rolündedir. Algısal benzerlik ve ilişkisel demografinin çalışma arkadaşlarından tatmin ile doğrudan ilişkileri anlamlı t değerlerine sahip olduğundan kişi-örgüt değer uyumu kısmen ara değişken rolündedir.

Kişi-grup değer uyumu ya da kişi-örgüt değer uyumu ara değişken olarak modelde yer aldığında iş karakteristikleri uyumunun çalışma arkadaşlarından tatmin ile anlamlı ilişkisi ortaya çıkmamıştır. İlişkisel demografi örtük değişkeninin yöneticiden cinsiyet, yaş ve medeni durum farklılığı boyutları anlamlı etkiye sahip değildir

Yöneticiden tatmin



Şekil 4.30: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Yöneticiden tatmin).



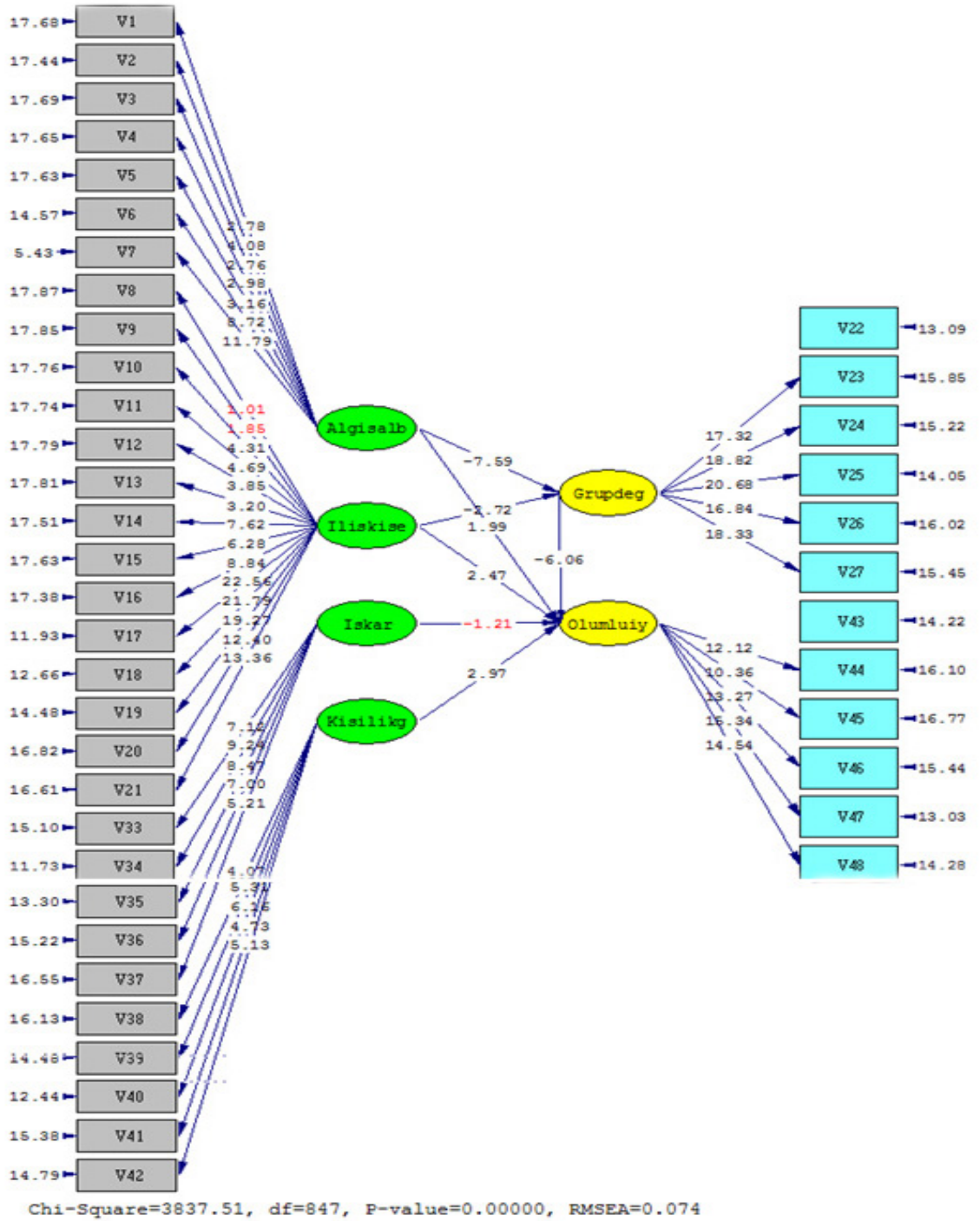
Şekil 4.31: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Yöneticiden tatmin).

Kişi grup değer uyumu ara değişken modeli için $\chi^2/d.f = 4,53 < 5$ ve $RMSEA = 0,074 < 0,8$; kişi-örgüt değer uyumu ara değişken modeli için $\chi^2/d.f = 4,60 < 5$ ve $RMSEA = 0,075 < 0,8$ olduğundan değer uyumlarının ara değişken etkisinin test edildiği modeller orta düzeyde uyum göstermiştir. Algısal benzerliğin yöneticiden

tatmin ile doğrudan ilişkisi her iki modelde anlamlı olduğundan kişi-grup değer uyumu ve kişi-örgüt değer uyumu kısmen ara değişken rolündedir. İlişkisel demografinin yöneticiden tatmin üzerinde doğrudan ilişkisi her iki modelde anlamlı değildir. Bu nedenle ilişkisel demografi ve yöneticiden tatmin arasında kişi-grup değer uyumu ve kişi-örgüt değer uyumu tam ara değişkendir.

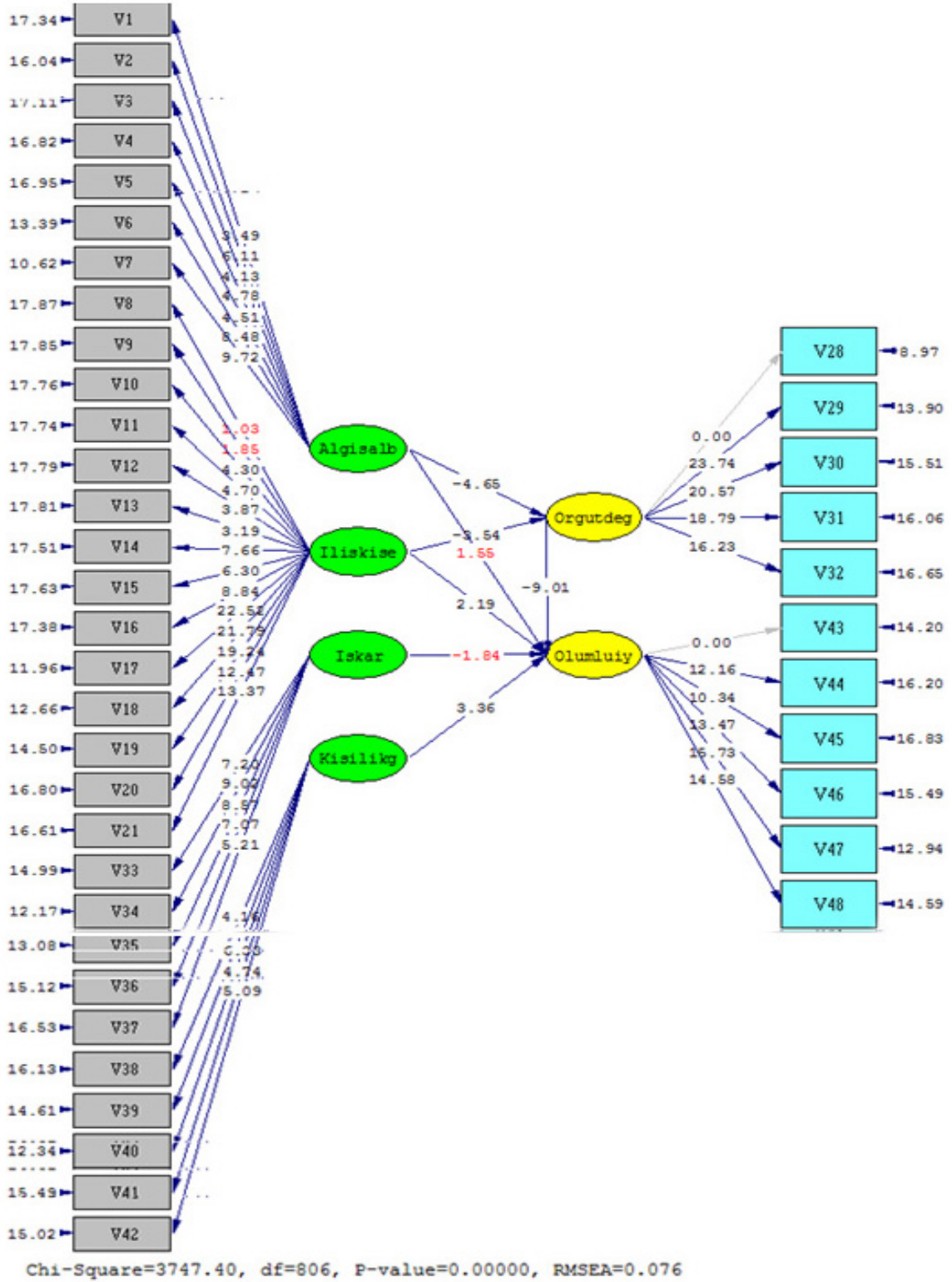
Kişi-grup değer uyumu ya da kişi-örgüt değer uyumu ara değişken olarak modelde yer aldığında iş karakteristikleri uyumunun yöneticiden tatmin ile anlamlı ilişkisi ortaya çıkmamıştır. İlişkisel demografi örtük değişkeninin yöneticiden cinsiyet, yaş ve medeni durum farklılığı boyutları anlamlı etkiye sahip değildir

Olumlu Duyuşsal hal



Şekil 4.32: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Olumlu duyuşsal hal).

$\chi^2/d.f = 4,53 < 5$ ve $RMSEA = 0,074 < 0,8$ olduğundan kişi-grup değer uyumunun ara değişken etkisinin test edildiği model orta düzeyde uyum göstermiştir. Algısal benzerlik ve ilişkisel demografinin olumlu duyuşsal hal ile doğrudan ilişkileri anlamlı t değerlerine sahip olduğundan kişi-grup değer uyumu kısmen ara değişken rolündedir.



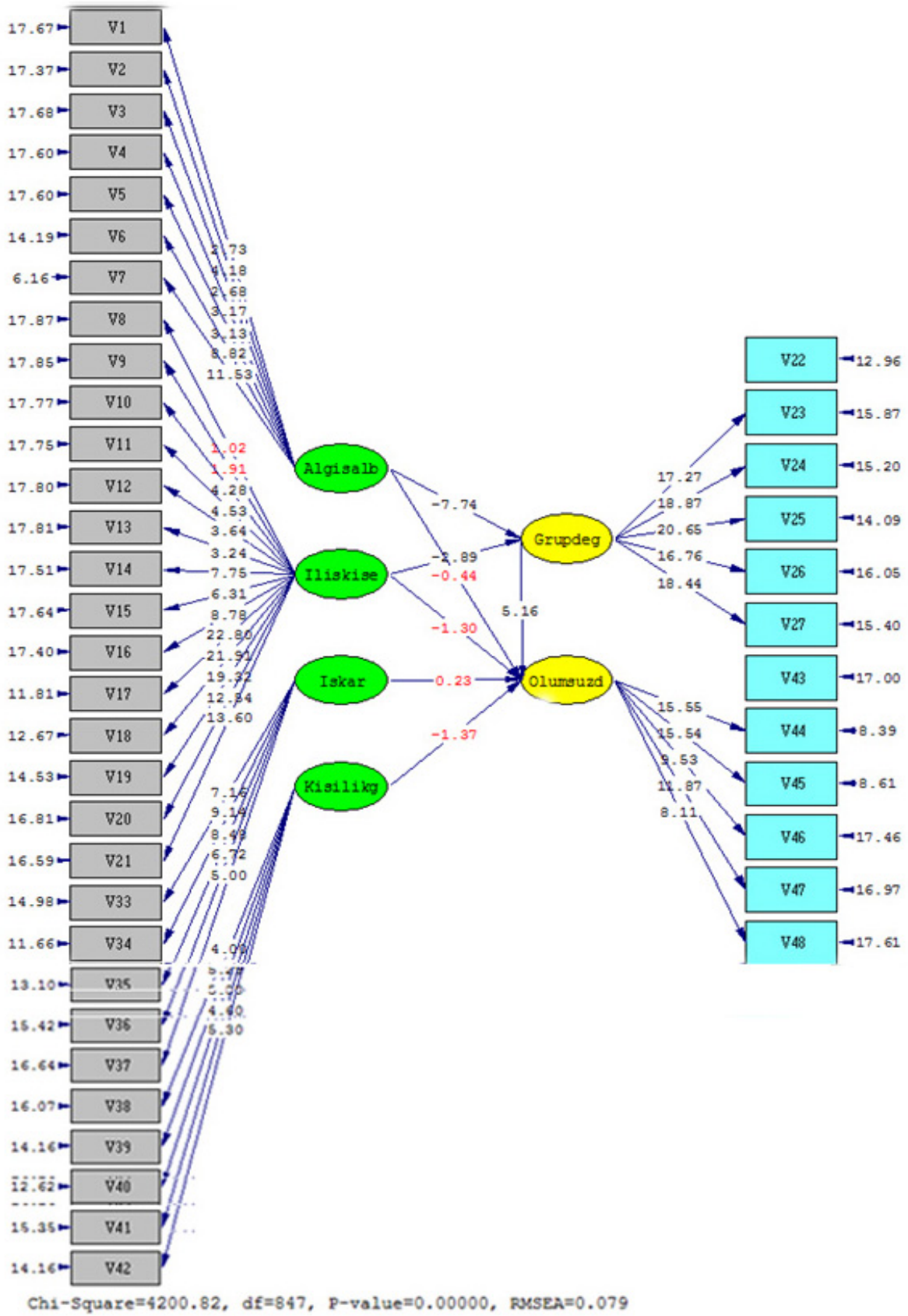
Şekil 4.33: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Olumlu duyuşsal hal).

$\chi^2/d.f = 4,64 < 5$ ve $RMSEA = 0,076 < 0,8$ olduğundan kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisinin test edildiği model orta düzeyde uyum göstermiştir. İlişkisel

demografinin olumlu duyussal hal ile doğrudan ilişkisi anlamlı t değerine sahip olduğundan kişi-örgüt değer uyumu ilişkisel demografinin olumlu duyussal hal ile olan ilişkisinde kısmen ara değişken rolündedir. Algısal benzerliğin olumlu duyussal hal ile doğrudan ilişkisi anlamlı değildir. Bu nedenle kişi-örgüt değer uyumu algısal benzerliğin olumlu duyussal hal ile olan ilişkisinde tam ara değişkenlerdir.

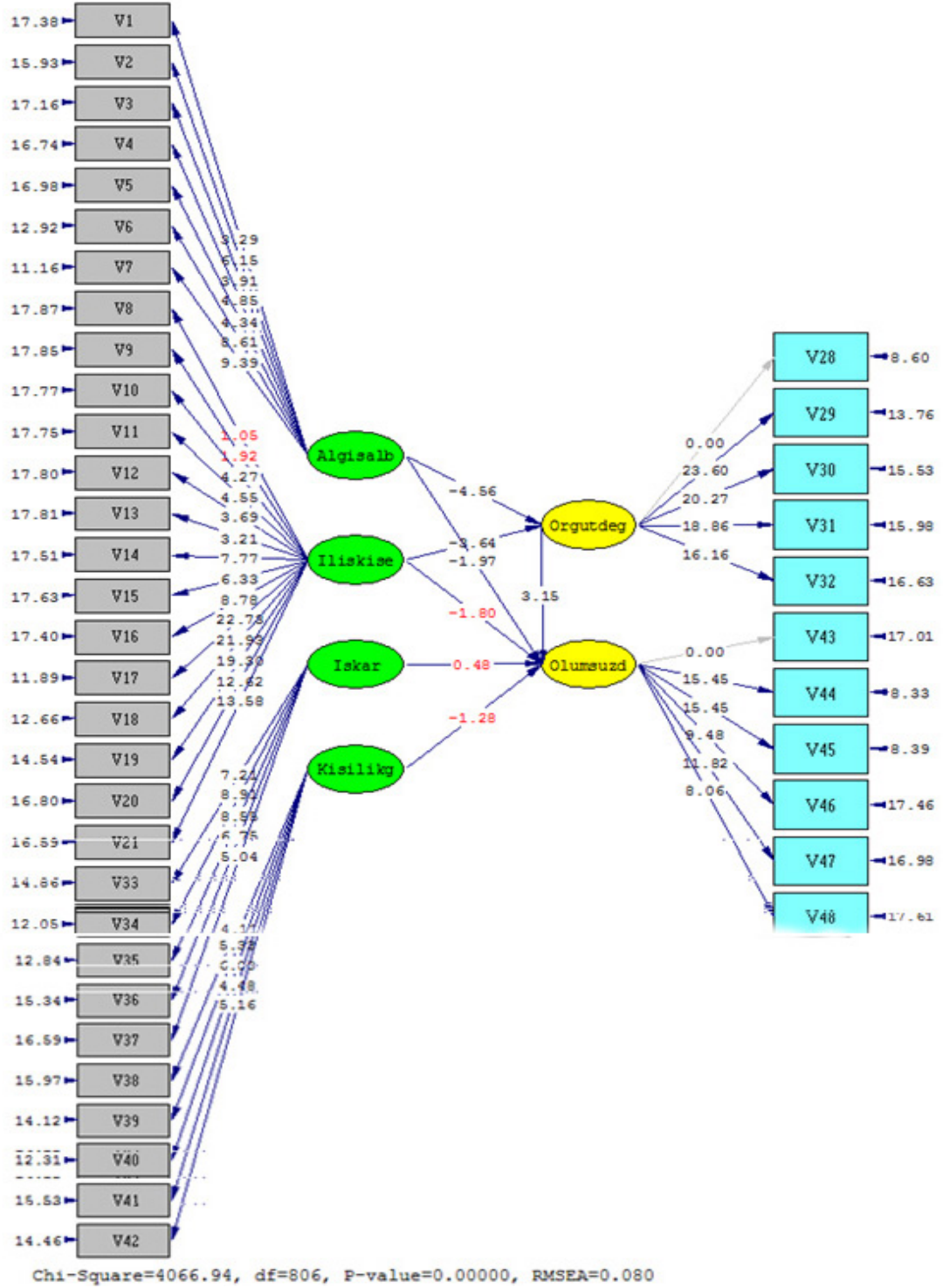
Kişi-grup değer uyumu ya da kişi-örgüt değer uyumu ara değişken olarak modelde yer aldığında i karakteristikleri uyumunun yöneticiden tatmin ile anlamlı ilişkisi ortaya çıkmamıştır. İlişkisel demografi örtük değişkeninin yöneticiden cinsiyet, ya ve medeni durum farklılığı boyutları anlamlı etkiye sahip değildir

Olumsuz duygusal hal



Şekil 4.34: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Olumsuz duygusal hal).

$\chi^2/d.f = 4,95 < 5$ ve $RMSEA = 0,079 < 0,8$ olduğundan kişi-grup değer uyumunun ara değişken etkisinin test edildiği model orta düzeyde uyum göstermiştir. Algısal benzerlik ve ilişkisel demografinin olumsuz duyuşsal hal üzerinde doğrudan etkileri anlamlı değildir. Bu nedenle algısal benzerlik ve ilişkisel demografinin olumsuz duyuşsal hal ile olan ilişkisinde kişi-grup değer uyumu tam ara değişkendir.

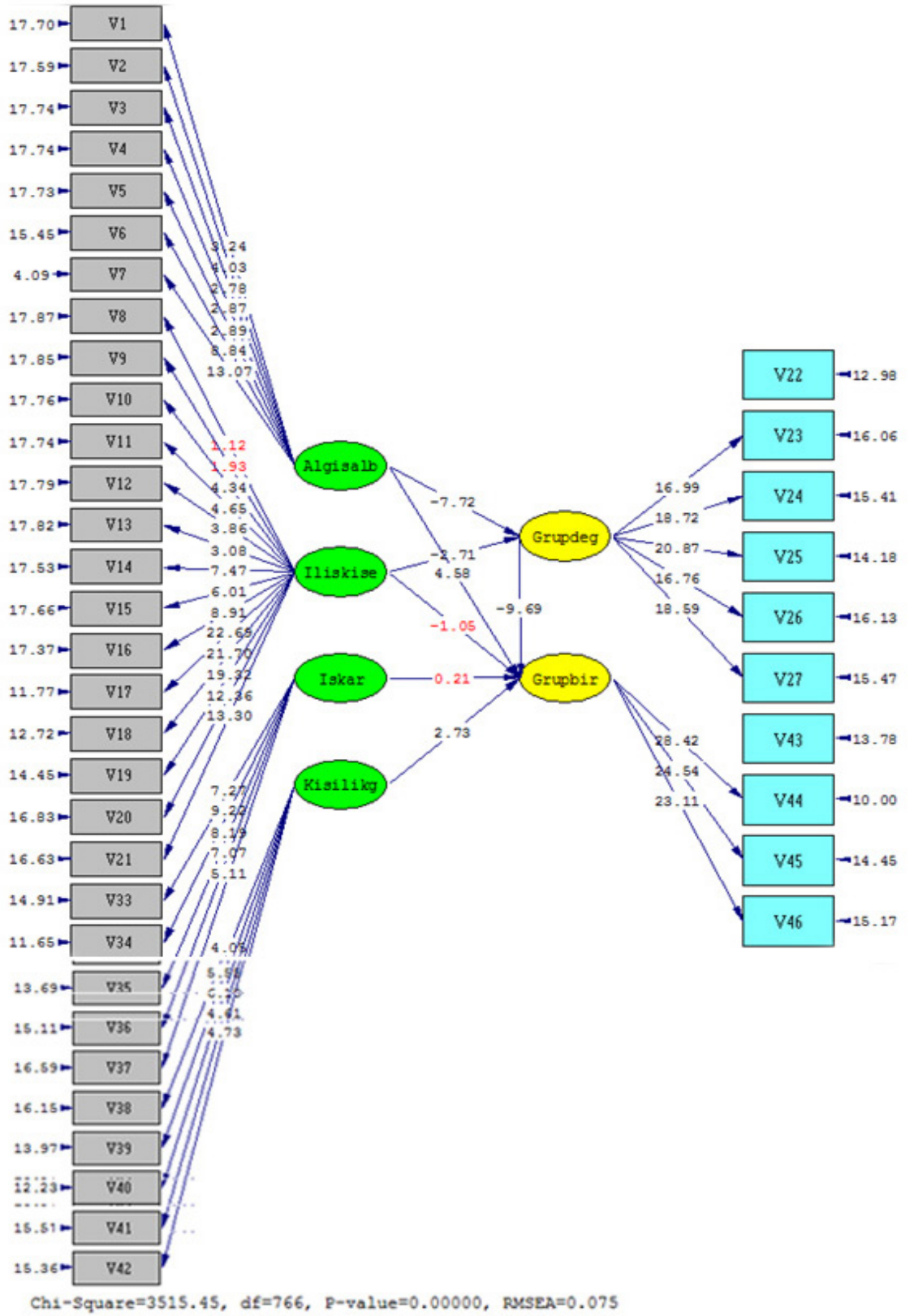


Şekil 4.35: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Olumsuz duyuşsal hal).

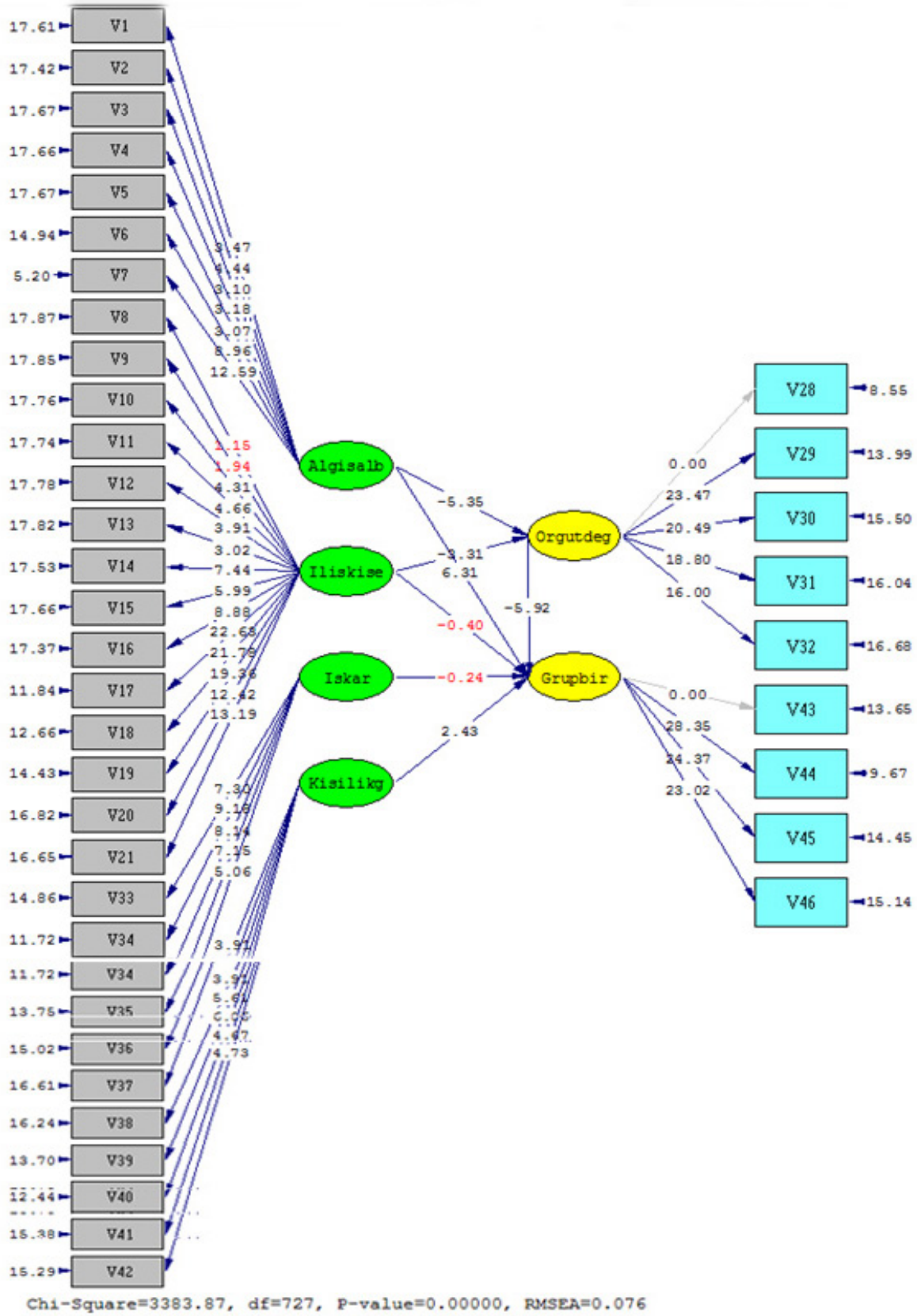
$\chi^2/d.f = 5,0 \leq 5$ ve $RMSEA = 0,080 \leq 0,8$ olduğundan kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisinin test edildiği model orta düzeyde uyum göstermiştir. Algısal benzerliğin olumsuz duyusal hal ile doğrudan ilişkisi anlamlı olduğundan kişi-örgüt değer uyumu kısmen ara değişken rolündedir. İlişkisel demografinin olumsuz duyusal hal üzerinde doğrudan ilişkisi anlamlı değildir. Bu nedenle ilişkisel demografi ve olumsuz duyusal hal arasında kişi-örgüt değer uyumu tam ara değişkendir.

Kişi-grup değer uyumu ya da kişi-örgüt değer uyumu ara değişken olarak modelde yer aldığında iş karakteristikleri uyumu ve grup ile kişilik özellikleri uyumunun olumsuz duyusal hal ile anlamlı ilişkisi ortaya çıkmamıştır. İlişkisel demografi örtük değişkeninin yöneticiden cinsiyet, yaş ve medeni durum farklılığı boyutları anlamlı etkiye sahip değildir

Grup Birlikteliği



Şekil 4.36: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Grup birlikteliği).

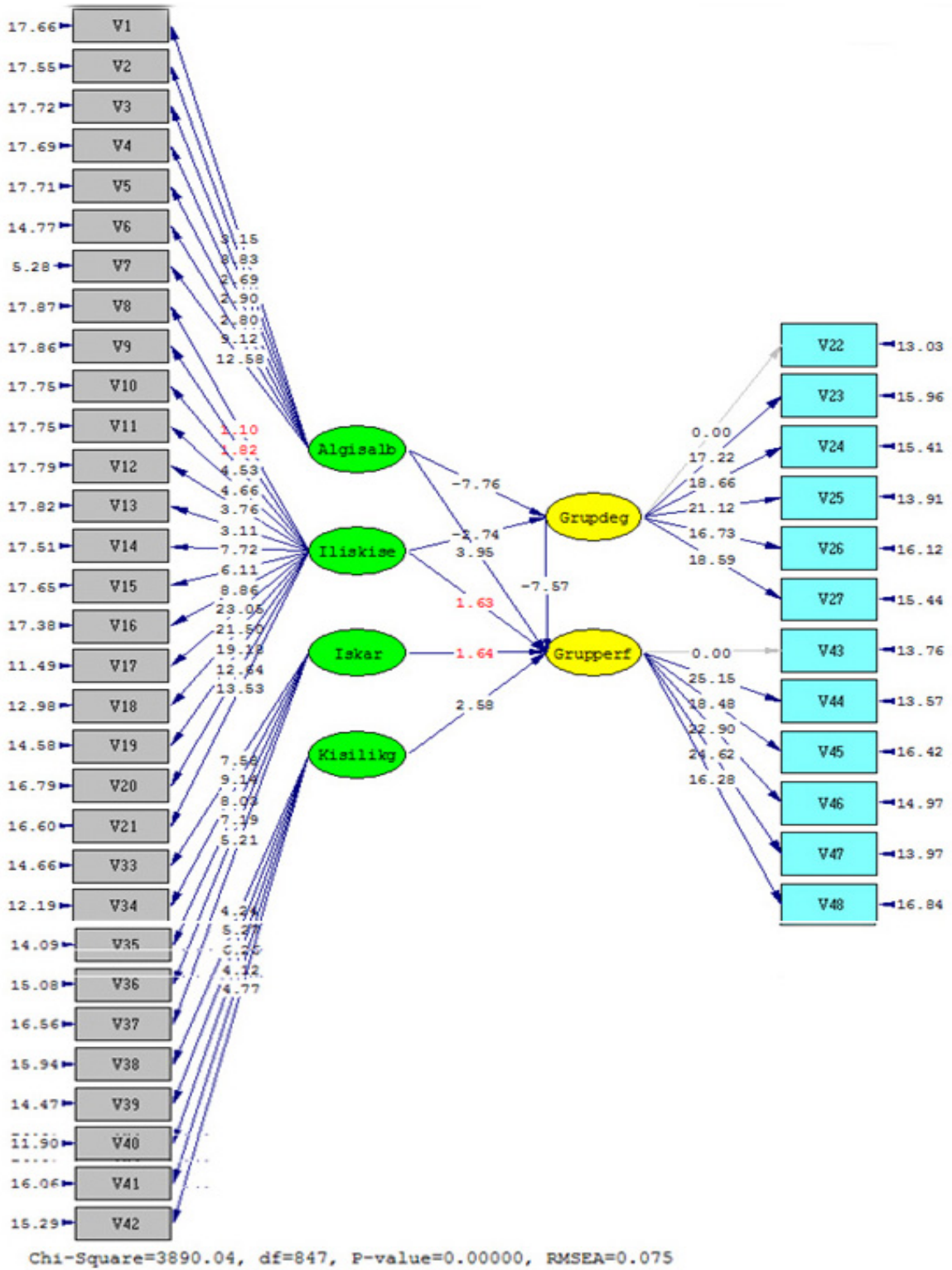


Şekil 4.37: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Grup birlikteliği).

Kişi grup değer uyumu ara değişken modeli için $\chi^2/d.f = 4,58 < 5$ ve RMSEA = 0,075<0,8; kişi-örgüt değer uyumu ara değişken modeli için $\chi^2/d.f = 4,65 < 5$ ve RMSEA = 0,076<0,8 olduğundan değer uyumlarının ara değişken etkisinin test edildiği modeller orta düzeyde uyum göstermiştir. Algısal benzerliğin grup birlikteliği ile doğrudan ilişkisi her iki modelde anlamlı olduğundan kişi-grup değer uyumu ve kişi-örgüt değer uyumu kısmen ara değişken rolündedir. İlişkisel demografinin grup birlikteliği üzerinde doğrudan ilişkisi her iki modelde anlamlı değildir. Bu nedenle ilişkisel demografi ve grup birlikteliği arasında kişi-grup değer uyumu ve kişi-örgüt değer uyumu tam ara değişkendir.

Kişi-grup değer uyumu ya da kişi-örgüt değer uyumu ara değişken olarak modelde yer aldığında iş karakteristikleri uyumunun grup birlikteliği ile anlamlı ilişkisi ortaya çıkmamıştır. İlişkisel demografi örtük değişkeninin yöneticiden cinsiyet, yaş ve medeni durum farklılığı boyutları anlamlı etkiye sahip değildir.

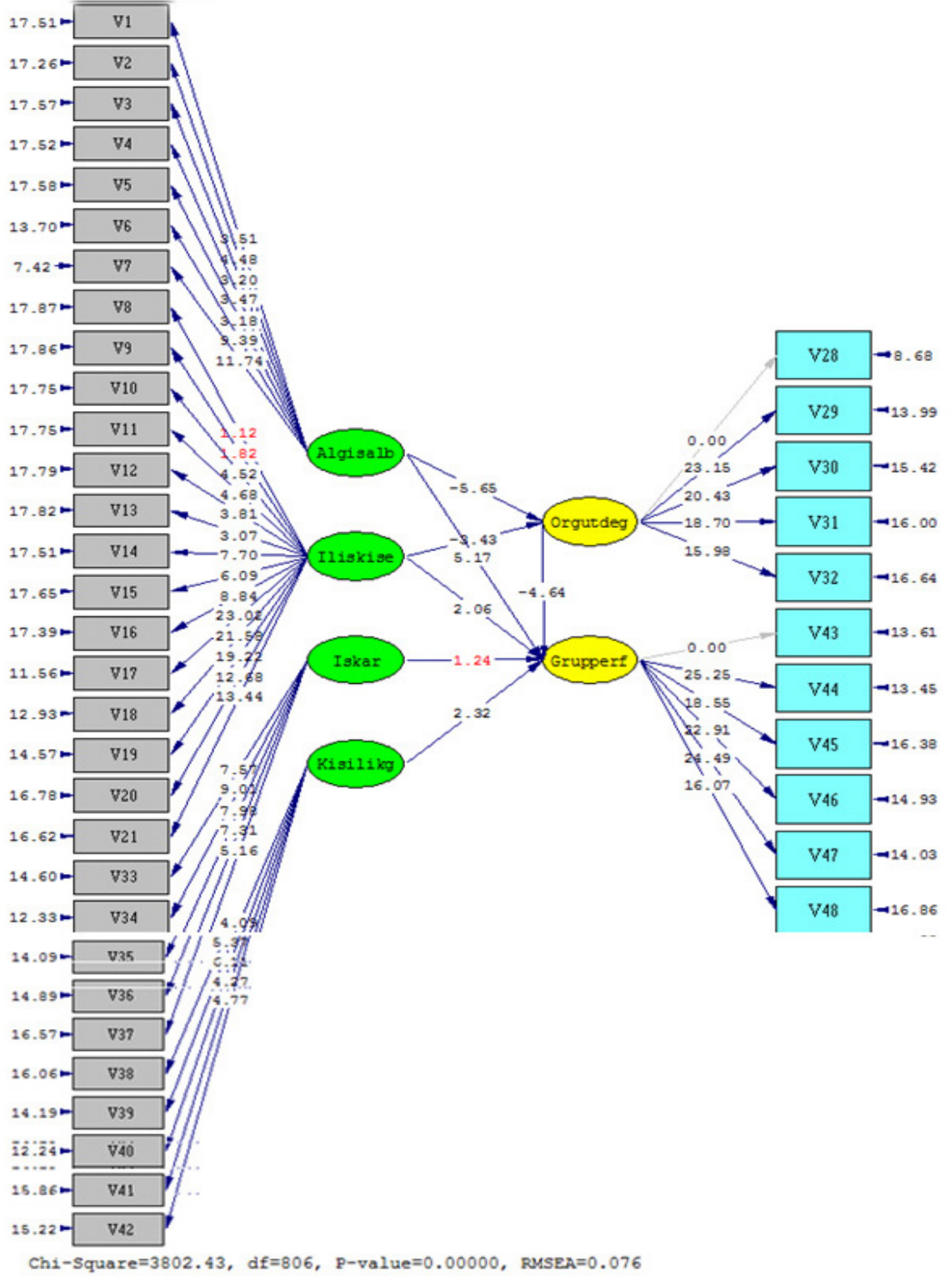
Grup performansı



Şekil 4.38: Kişi-grup değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Grup performansı).

$\chi^2/d.f = 4,59 < 5$ ve $RMSEA = 0,075 < 0,8$ olduğundan kişi-grup değer uyumunun ara değişken etkisinin test edildiği model orta düzeyde uyum göstermiştir. Algısal

benzerliğin grup performansı ile doğrudan ilişkisi anlamlı olduğundan kişi-grup değer uyumu bu ilişkide kısmen ara değişken rolündedir. İlişkisel demografinin grup performansı üzerinde doğrudan ilişkisi anlamlı değildir. Bu nedenle ilişkisel demografi ve grup performansı arasında kişi-grup değer uyumu tam ara değişkendir.



Şekil 4.39: Kişi-örgüt değer uyumu ara değişkeni için yapısal eşitlik modeli t değerleri (Grup performansı).

$x^2/d.f = 4,71 < 5$ ve $RMSEA = 0,076 < 0,8$ olduğundan kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisinin test edildiği model orta düzeyde uyum göstermiştir. Algısal benzerlik ve ilişkisel demografinin grup performansı ile doğrudan ilişkileri anlamlı t değerlerine sahip olduğundan kişi-örgüt değer uyumu kısmen ara değişken rolündedir.

Kişi-grup değer uyumu ya da kişi-örgüt değer uyumu ara değişken olarak modelde yer aldığında iş karakteristikleri uyumunun grup performansı ile anlamlı ilişkisi ortaya çıkmamıştır. İlişkisel demografi örtük değişkeninin yöneticiden cinsiyet, yaş ve medeni durum farklılığı boyutları anlamlı etkiye sahip değildir.

Kişi-grup değer uyumu ve kişi-örgüt değer uyumu iki örneklem grubunda test edilen ilişkilerin bazılarında farklı şekilde ara değişken etkisi göstermiştir. Her iki örnekleme aynı bulunan kısmen/tam ara değişken etkiler göz önüne alınarak değerler uyumunun ara değişken hipotezi açıklanmıştır.

4.7 İşte Karşılıklı Bağımlılığın Şartlı Değişken Etkisi

Araştırma modelinde gösterilen işte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisine yönelik öne sürülen H_5 ve H_6 hipotezlerini test etmek için üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizinden yararlanmıştır.

Özellikle etkileşim terimleri için çoklu doğrusallık incelemesi yapılmış, Tolerans < 0,20; VIF > 10 ve CI > 30 koşulları göz önüne alınmıştır. Etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesi ile ortaya çıkabilecek çoklu doğrusallık probleminin giderilmesinde ortalamaya merkezileştirme (mean-centered) yöntemi ile bağımsız değişkenler ve şartlı değişken kendi ortalama değerlerinden çıkarılarak çarpım terimi elde edilmiş; bu şekliyle 3.aşamaya dahil edilmiştir.

Regresyon denklemlerinde anlamlı bulunan etkileşimler grafik çizimleri ile doğrulanmıştır. İşteki karşılıklı bağımlılığın yüksek ve düşük düzeyleri için söz konusu bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında eğimi farklı doğrular elde edilmiştir. Bu amaçla medyan ile bölme yöntemi kullanılarak işte karşılıklı bağımlılığın medyan değerinden düşük olanlar ve yüksek (medyan değeri dahil) olanlar ayrımı yapılarak iki değer belirlenmiştir².

Şartlı değişkenin incelenmesi için göz önüne alınacak son kriter çizilen iki doğrunun eğimleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığının teşhis edilmesidir (Simple slope test). Grafik çizilmesi için oluşturulan regresyon denklemlerindeki katsayılar (b_1 , b_2), standart hata değerleri (SE_1, SE_2) ve serbestlik dereceleri (V_1, V_2) göz önüne alınarak, formül (4.3)'deki t değeri elde edilir ve seçilen anlamlılık derecesine göre değerlendirme yapılır (Paternoster ve diğ., 1998).

$$t = \frac{b_1 - b_2}{\sqrt{\frac{V_1(SE_1)^2 + V_2(SE_2)^2}{V_1 + V_2}}} \quad (4.3)$$

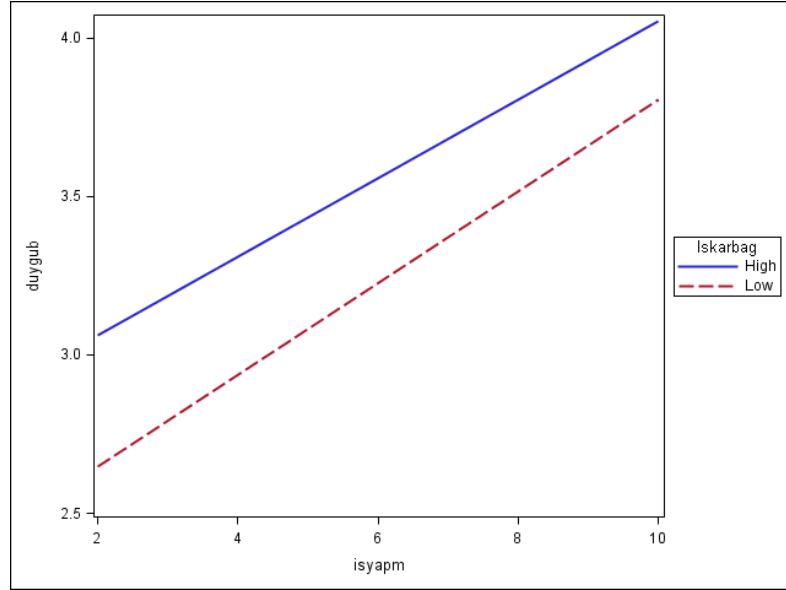
² Şartlı değişkenin yüksek ve düşük değerlerine göre verileri ikiye bölmek için literatürde yer alan diğer bir yöntem şartlı değişkeni 1 standart sapma değerinin üzerinde ve altında olarak regresyon denklemlerinde kullanmaktır. Grafik çizimlerinden önceki iki regresyon denklemi şartlı değişkenin bu iki değeri göz önüne alarak belirlenir ve farklı eğimlerde grafiklerin oluşumu incelenir. 1 standart sapma değerinin yanı sıra farklı kriterlere göre veri grubu belirlenerek bağımsız değişken ve şartlı değişkene göre oluşturulacak farklı doğrular için sonsuz sayıda eğim ortaya çıkmaktadır.

Örgüte duygusal bağlılık

Çizelge 4.84 : Örgüte duygusal bağlılık üzerinde şartlı değişken etkisi.

Örgüte duygusal bağlılık			
Yordayıcılar	1	2	3
Örgüt değer farkl.	-0,452	-0,454	-0,426
İş yapma benz.	0,167		
İşin karşılıklı bağımlılığı		0,225	
İş yapma benz X İşin karşılıklı bağımlılığı			0,248
R ²	0,264	0,295	0,303
p	0,000	0,000	0,000
ΔR^2		0,031	0,039
F	32,789	36,700	38,076

Çizelge 4.84'deki sonuçlara göre iş yapma benzerlik algısı ve işte karşılıklı bağımlılığın etkileşimi anlamlıdır. Daha yüksek bir standart beta katsayısı elde edilmiş ve denklemin açıklama gücü artmıştır. Şekil 4.41'de işteki karşılıklı bağımlılığın yüksek ve düşük düzeyleri için çizilen doğrular görülmektedir. Doğruların eğimleri birbirine oldukça yakındır.



Şekil 4.41: Duygusal bağlılık-ış yapma benzerliliği ilişkisinde işteki karşılıklı bağımlılığın etkisi.

Eğim testi sonucu $t = 0,671$ ($p > 0,05$) olduğundan doğruların eğimleri birbirinden farklı değildir. İşte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisi iş yapma benzerliği ve örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkide doğrulanmamıştır.

Genel iş tatmini

Çizelge 4.85 : Genel iş tatmini üzerinde şartlı değişken etkisi.

Genel iş tatmini			
Yordayıcılar	1	2	3
Örgüt değer farkl	-0,320	-0,383	-0,383
Grup değer farkl.	-0,200		
İşin karşılıklı bağımlılığı		0,226	0,226
R ²	0,206	0,225	0,225
p	0,000	0,000	0,000
Δ R ²		0,019	0,019
F	22,930	25,575	25,575

Kişi-örgüt değer uyumunun ve kişi-grup değer uyumunun işi karşılıklı bağımlılığı ile etkileşimleri istatistiksel olarak anlamlı değildir. Çizelge 4.85'deki sonuçlara göre işin karşılıklı bağımlılığı genel iş tatmini üzerinde şartlı değişken etkisi göstermemiştir.

Çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu)

Çizelge 4.86 : Çalışma arkad. tatmin (duygu) üzerinde şartlı değişken etkisi.

Çalışma arkad.tatmin (duygu)			
Yordayıcılar	1	2	3
Grup değer farkl	-0,237		
İş yapma benz.	0,200	0,145	0,145
Örgüt değer farkl	-0,187	-0,237	-0,237
Kişilik yöneticiden farkl.	0,151		
İşin karşılıklı bağımlılığı		0,396	0,396
R ²	0,234	0,313	0,313
p	0,000	0,000	0,000
Δ R ²		0,079	0,079
F	13,257	26,583	26,583

Birinci aşamada etkisi ortaya çıkan yordayıcı değişkenlerin hiçbiri işin karşılıklı bağımlılığı ile anlamlı bir etkileşim göstermemiştir. Çizelge 4.86'daki sonuçlara göre işin karşılıklı bağımlılığı çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) üzerinde şartlı değişken etkisine sahip değildir.

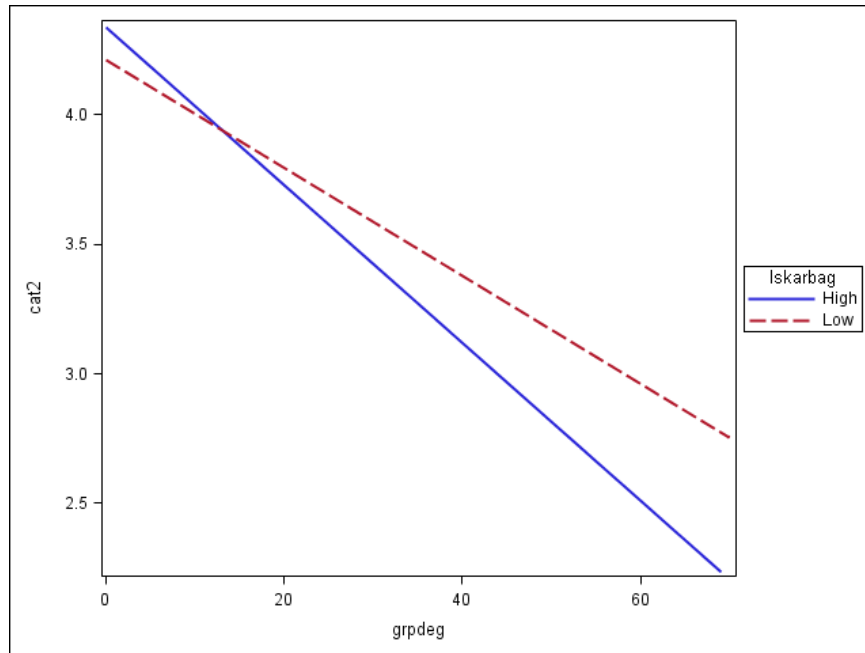
Çalışma ark. tatmin (görev-çatışma)

Çizelge 4.87 : Çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) üzerinde şartlı değişken etkisi.

Yordayıcılar	Çalışma arkad.tatmin (görev-çatışma)		
	1	2	3
Grup değer farkl	-0,348	-0,348	
Kişilik yöneticiden farkl.	0,141	0,141	
İşin karşılıklı bağımlılığı			
Grup değer farkl X İşin karşılıklı bağımlılığı			-0,352
Kişilik yöneticiden farkl. X İşin karşılıklı bağımlılığı			0,173
R ²	0,136	0,136	0,149
p	0,000	0,000	0,000
ΔR^2		0,000	0,013
F	14,046	14,046	15,561

Çizelge 4.87 'deki sonuçlara göre kişi-grup değer uyumu ve yöneticiden kişilik özellikleri farklılığının işte karşılıklı bağımlılık ile etkileşimleri anlamlıdır. Daha yüksek standart beta katsayıları elde edilmiş ve denklemin açıklama gücü artmıştır.

Anlamlı bulunan etkileşimlerden kişi-grup değer uyumu ile olan Şekil 4.42'deki grafik gösterim ile doğrulanmıştır. İşte karşılıklı bağımlılığın yüksek ve düşük düzeyleri için doğruların eğimleri farklıdır (doğrular kesişmektedir).



Şekil 4.42: Çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ve değer uyumu ilişkisinde işteki karşılıklı bağımlılığın etkisi.

Yöneticiden kişilik özellikleri farklılığının işte karşılıklı bağımlılık ile etkileşimini göstermek için çizilecek grafiklerin regresyon denklemleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). Bu nedenle işteki karşılıklı bağımlılık verisi 1 standart sapma (0,737) yüksek ve düşük düzeyleri için belirlenerek regresyon denklemleri oluşturulmuştur. Bu denklemler de istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Ayrıca, söz konusu bağımsız değişken, şartlı değişken ve bağımlı değişken standart z değerlerine dönüştürülerek bir regresyon sınaması daha yapılmıştır. Ancak z değerleri ile hesaplanan etkileşim terimi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğim testi kişi-grup değer uyumu etkileşimi için $t = 2,104$ ($p<0,05$) sonucunu vermiştir. Doğruların eğimleri birbirinden farklıdır.

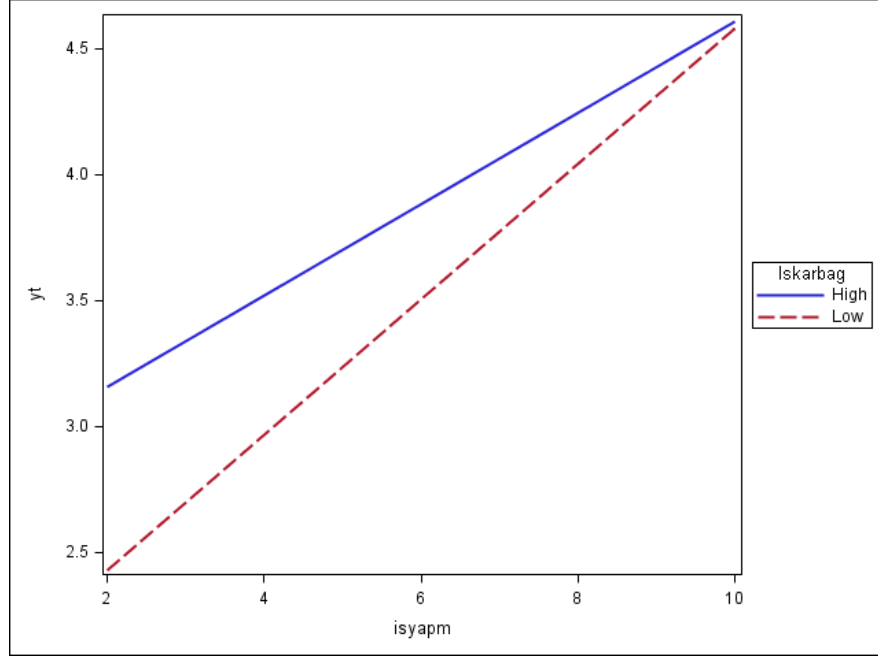
Elde edilen bulgulara göre işteki karşılıklı bağımlılık, kişi-grup değer uyumunun çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) üzerindeki etkisini değiştirmektedir. Diğer bir ifade ile şartlı değişkendir. Yöneticiden kişilik özellikleri farklılığı ile olan etkileşim anlamlı çıksa da grafik çizim ve eğim testi bu ilişkiyi desteklememiştir.

Yöneticiden tatmin

Çizelge 4.88 :Yöneticiden tatmin üzerinde şartlı değişken etkisi.

Yordayıcılar	Yöneticiden Tatmin		
	1	2	3
İş yapma benz.	0,449	0,397	
Grup değer farkl	-0,276	-0,206	-0,140
İşin karşılıklı bağımlılığı		0,250	
İş yapma benz. X İşin karşılıklı bağımlılığı			0,523
Örgüt değer farkl			-0,135
R^2	0,345	0,397	0,415
p	0,000	0,000	0,000
ΔR^2		0,052	0,07
F	46,00	38,237	41,187

Çizelge 4.88'deki sonuçlara göre iş yapma benzerlik algısı ve işte karşılıklı bağımlılığın etkileşimi anlamlıdır. Daha yüksek bir standart beta katsayısı elde edilmiş ve denklemin açıklama gücü artmıştır. Örgütten değer farklılığı sadece son regresyon aşamasında anlamlı bir etki gösterdiği için işte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken rolüne bir etkisi olduğu düşünülemez. Şekil 4.43'de işteki karşılıklı bağımlılığın yüksek ve düşük düzeyleri için çizilen doğrular görülmektedir.



Şekil 3.43: Yöneticiden tatmin-iş yapma benzerliği ilişkisinde işteki karşılıklı bağımlılığın etkisi.

Eğim testi sonucu $t = 2,99$ ($p < 0,05$) olduğundan doğruların eğimleri birbirinden farklıdır. İşteki karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisi iş yapma benzerliği ve yöneticiden tatmin arasındaki ilişkide doğrulanmıştır.

Olumlu duyusal hal

Çizelge 4.89: Olumlu duyusal hal üzerinde şartlı değişken etkisi.

Olumlu duyusal hal			
Yordayıcılar	1	2	3
Örgüt değer farkl	-0,360	-0,409	-0,409
Grup değer farkl.	-0,156		
İşin karşılıklı bağımlılığı		0,206	0,206
R^2	0,209	0,232	0,232
p	0,000	0,000	0,000
ΔR^2		0,023	0,023
F	23,397	26,737	26,737

Kişi-örgüt değer uyumunun ve kişi-grup değer uyumunun işi karşılıklı bağımlılığı ile etkileşimleri istatistiksel olarak anlamlı değildir. Çizelge 4.89'daki sonuçlara göre işin karşılıklı bağımlılığı olumlu duyusal hal üzerinde şartlı değişken etkisi göstermemiştir.

Olumsuz duyusal hal

Çizelge 4.90: Olumsuz iyilik hali üzerinde şartlı değişken etkisi.

Yordayıcılar	Olumsuz duyusal hal		
	1	2	3
Örgüt değer farkl	0,185	0,185	0,193
Grup değer farkl.	0,198	0,198	0,164
Kişilik grupt farkl.	-0,151	-0,151	
İşin karşılıklı bağımlılığı			
Kişilik grupt farkl X İşin karşılıklı bağımlılığı			-0,152
R ²	0,109	0,109	0,111
p	0,000	0,000	0,000
ΔR^2		0,000	0,002
F	7,807	7,807	7,176

Çizelge 4.90'daki sonuçlara göre birinci aşamadaki yordayıcı değişkenlerden gruptan kişilik özellikleri farklılığının işin karşılıklı bağımlılığı ile etkileşimi üçüncü aşamada anlamlı bulunmuştur. Denklemin açıklama gücündeki artış sadece 0,002 olup standart beta katsayı çarpımından önceki haline göre sadece 0,001 değerinde artmıştır.

Gruptan kişilik özellikleri farklılığının işte karşılıklı bağımlılık ile etkileşimini göstermek için çizilecek grafiklerin regresyon denklemlerindeki katsayılar istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). Bu nedenle işteki karşılıklı bağımlılık verisi 1 standart sapma (0,737) yüksek ve düşük düzeyleri için belirlenerek regresyon denklemleri oluşturulmuştur. Bu denklemlerde etkileşim terimleri istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Söz konusu bağımsız değişken, şartlı değişken ve bağımlı değişken standart z değerlerine dönüştürülerek bir regresyon sınaması daha yapılmıştır. Ancak z değerleri ile hesaplanan etkileşim terimi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Gruptan kişilik özellikleri farklılığı ile olan etkileşim birinci moderator testinde anlamlı çıksa da grafik çizim ve eğim testi bu ilişkiyi desteklememiştir. Bu nedenle gruptan kişilik özellikleri farklılığının olumsuz duyusal hal üzerindeki etkisinde işte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisinden söz edilemez.

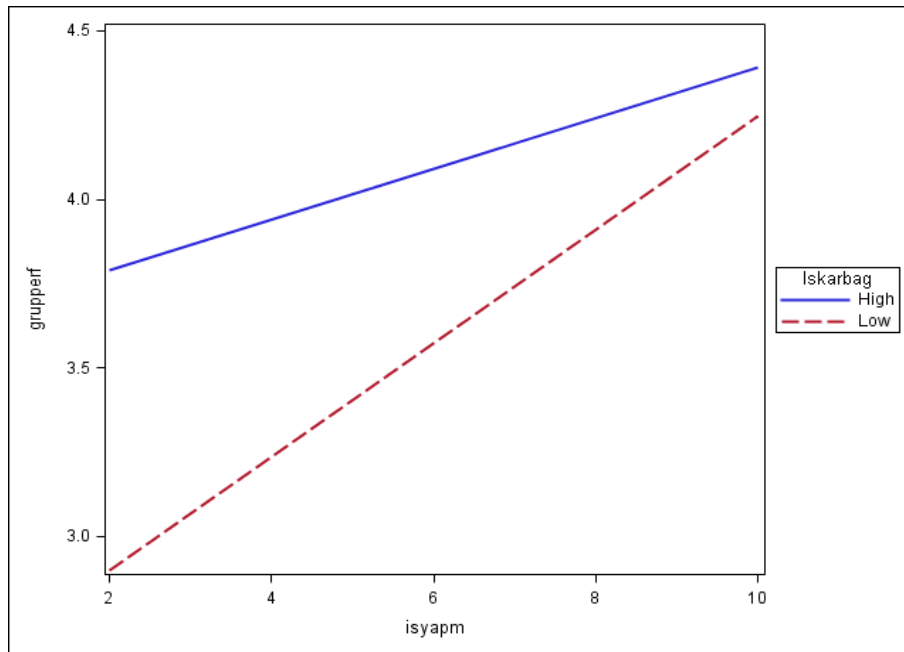
Grup performansı

Çizelge 4.91: Grup performansı üzerinde şartlı değişken etkisi.

Yordayıcılar	Grup Performansı		
	1	2	3
Grup değer farkl.	-0,356	-0,247	-0,245
İş yapma benz.	0,244	0,170	-0,292
İşin karşılıklı bağımlılığı		0,364	
İş yapma benz.X İşin karşılıklı bağımlılığı			0,675
R ²	0,233	0,344	0,356
p	0,00	0,000	0,000
ΔR^2		0,111	0,123
F	27,062	30,953	32,583

Çizelge 4.91'deki sonuçlara göre iş yapma benzerlik algısı ve işte karşılıklı bağımlılığın etkileşimi anlamlıdır. Daha yüksek bir standart beta katsayısı elde edilmiş ve denklemin açıklama gücü artmıştır. Şekil 4.44' de işteki karşılıklı bağımlılığın yüksek ve düşük düzeyleri için çizilen doğrular görülmektedir.

Eğim testi sonucu $t = 3,608$ ($p < 0,05$) olduğundan doğruların eğimleri birbirinden farklıdır. İşteki karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisi iş yapma benzerliği ve grup performansı arasındaki ilişkide doğrulanmıştır.



Şekil 4.44: Grup performansı-ış yapma benzerliliği ilişkisinde işteki karşılıklı bağımlılığın etkisi.

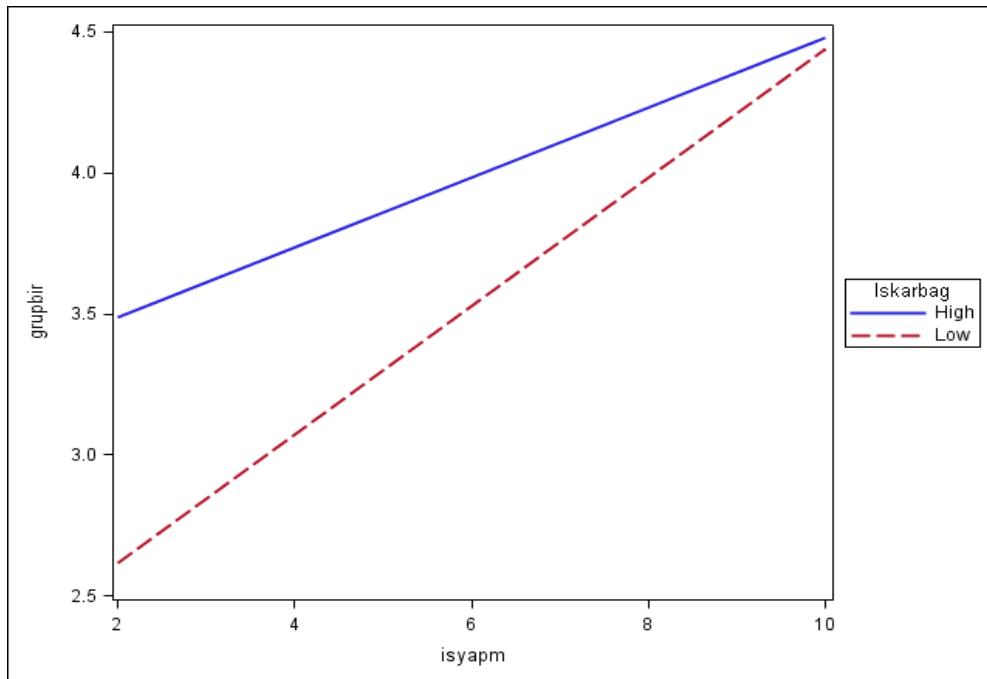
Grup birlikteliği

Çizelge 4.92: Grup birlikteliği üzerinde şartlı değişken etkisi.

Yordayıcılar	Grup Birlikteliği		
	1	2	3
Grup değer farkl.	-0,334	-0,265	-0,274
İş yapma benz.	0,246	0,198	
İşin karşılıklı bağımlılığı		0,238	
İş yapma benz.X İşin karşılıklı bağımlılığı			0,337
R ²	0,216	0,264	0,258
p	0,000	0,000	0,000
Δ R ²		0,048	0,042
F	24,874	21,390	31,281

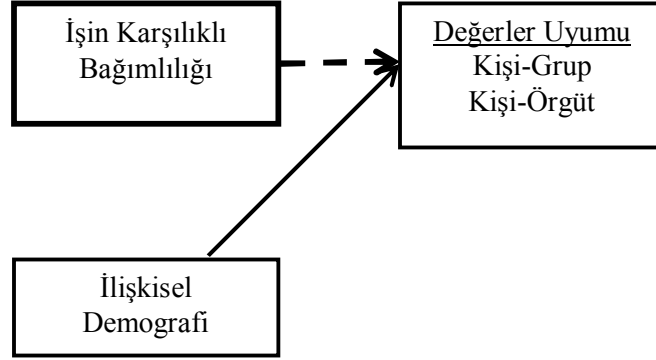
Çizelge 4.92'deki sonuçlara göre iş yapma benzerlik algısı ve işte karşılıklı bağımlılığın etkileşimi anlamlıdır. Daha yüksek bir standart beta katsayısı elde edilmiş ve denklemin açıklama gücü artmıştır. Şekil 4.45'de işteki karşılıklı bağımlılığın yüksek ve düşük düzeyleri için çizilen doğrular görülmektedir.

Eğim testi sonucu $t = 3,55$ ($p < 0,05$) olduğundan doğruların eğimleri birbirinden farklıdır. İşteki karşılıklı bağımlılığının şartlı değişken etkisi iş yapma benzerliği ve grup birlikteliği arasındaki ilişkide doğrulanmıştır.



Şekil 4.45: Grup birlikteliği-iş yapma benzerliliği ilişkisinde işteki karşılıklı bağımlılığın etkisi.

4.7.2 İlişkisel demografi-değerler uyumu ilişkisinde şartlı değişken etkisi



Şekil 4.46: İşte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisi (II).

Şekil 4.46’da görüldüğü gibi ilişkisel demografi değişkenlerinin (yöneticiden demografik özellikler farklılığı, gruptan demografik özellikler farklılığı, grup ile algısal demografik benzerlik ve algısal iş yapma benzerliği) kişi-grup ve kişi-örgüt değer uyumunun ortaya çıkmasındaki etkisinde işin karşılıklı bağımlılığının güçlendirici rolü olduğunu ileri süren H₆ hipotezinin testi için yine üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Kişi-grup değer uyumu

Çizelge 4.93. Kişi-grup değer uyumu üzerinde şartlı değişken etkisi.

Yordayıcılar	Kişi-grup değer uyumu		
	1	2	3
İş yapma benz.	-0,296	-0,245	-0,245
Yöneticiden demograf. farklı.	-0,105	-0,129	-0,133
İşin karşılıklı bağımlılığı		-0,117	-0,135
Yöneticiden demograf. farklı X İşin karşılıklı bağımlılığı			0,101
R ²	0,102	0,111	0,121
p	0,000	0,000	0,000
Δ R ²		0,009	0,019
F	21,172	14,887	16,340

Çizelge 4.93’deki sonuçlara göre yöneticiden demografik farklılık ve işin karşılıklı bağımlılığı ortalamalanmış olarak çarpıldığında bu etkileşim terimi istatistiksel olarak anlamlıdır. Denklemin açıklama gücü artmasına rağmen yöneticiden demografik farklılık değişkeni için daha yüksek bir standart beta katsayısı elde edilmemiştir.

Yöneticiden demografik farklılığın işte karşılıklı bağımlılık ile etkileşimini göstermek için çizilecek grafiklerin regresyon denklemleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). Bu nedenle işteki karşılıklı bağımlılık verisi 1 standart sapma (0,737) yüksek ve düşük düzeyleri için belirlenerek regresyon denklemleri oluşturulmuştur. Bu denklemlerden biri istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Her iki denklemde de etkileşim terimleri anlamlı değildir ($p>0,05$). Söz konusu bağımsız değişken, şartlı değişken ve bağımlı değişken standart z değerlerine dönüştürülerek bir regresyon sınaması daha yapılmıştır. Ancak z değerleri ile hesaplanan etkileşim terimi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yöneticiden demografik farklılık ile olan etkileşim birinci testte anlamlı çıksa da grafik çizim ve eğim testi bu ilişkiyi desteklememiştir. Bu nedenle işte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisinden söz edilemez.

Kişi-örgüt değer uyumu

Çizelge 4.94:Kişi-örgüt değer uyumu üzerinde şartlı değişken etkisi.

Yordayıcılar	Kişi-örgüt değer uyumu		
	1	2	3
İş yapma benz.	-0,266	-0,235	-0,224
Gruptan demograf. farklılık	-0,124		
Yöneticiden demograf. farklılık		-0,120	
İşin karşılıklı bağımlılığı			
Yöneticiden demograf. farklılık X İşin karşılıklı bağımlılığı			-0,125
R ²	0,086	0,073	0,074
p	0,000	0,000	0,000
ΔR^2		-	-
F	17,836	13,854	14,073

Çizelge 4.94’de görüldüğü gibi işin karşılıklı bağımlılığı ikinci ve üçüncü aşamada anlamlı değildir. Yöneticiden demografik farklılık işin karşılıklı bağımlılığı ile ortalamalanmış olarak çarpıldığında etkileşim terimi istatistiksel olarak anlamlıdır. Çarpım sonucunda daha yüksek bir standart beta katsayısı elde edilmesine rağmen (beta katsayısı -0,644’den -0,162’ye düşmüş) regresyon denkleminin açıklama gücünde istatistiksel olarak anlamlı bir artış elde edilmemiştir.

İşteki karşılıklı bağımlılık verisi 1 standart sapma (0,737) yüksek ve düşük düzeyleri için belirlenerek regresyon denklemleri oluşturulmuştur. Her iki denklemde de etkileşim terimleri anlamlı değildir ($p>0,05$). Ayrıca, söz konusu bağımsız değişken, şartlı değişken ve bağımlı değişken standart z değerlerine dönüştürülerek bir

regresyon sınaması daha yapılmıştır. Ancak z değerleri ile hesaplanan etkileşim terimi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu nedenle işin karşılıklı bağımlılığı için şartlı değişken etkisinden söz edilemez.

Analiz sonuçlarına göre işte karşılıklı bağımlılığının etkilediği ilişkiler toplu halde Çizelge 4.95’de görülmektedir.

Çizelge 4.95: İşte karşılıklı bağımlılığının şartlı değişken etkisi (özet).

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
Kişi-grup değer uyumu	Çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma)
İş yapma benzerlik algısı	Yöneticiden tatmin
	Grup performansı
	Grup birlikteliği

4.8 İş Karakteristikleri Uyumu ve Değerler Uyumu Etkileşiminin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisi

Ana değişkenler olarak kişi-grup ve kişi örgüt mutlak değer farklılıklarının gerçek ve ideal iş karakteristikleri mutlak farkı ile çarpımları sonucunda elde edilen etkileşim terimlerinin bağımlı değişkenleri ne derecede açıklayabildiği Çizelge 4.96’da gösterilmiştir.

Regresyon denklemleri her bağımlı değişken için ilk aşamada kişi-grup ya da kişi örgüt değer uyumundan biri ve iş karakteristikleri uyumu ile oluşturulmuş, ikinci aşamada çarpım terimi denkleme eklenmiştir. İlk aşamada her iki uyum türünün etkisinin, ikinci aşamada etkileşim teriminin anlamlı olması göz önüne alınmıştır.

Çizelge 4.96 : İş karakteristikleri uyumu ve değerler uyumu etkileşiminin sonuç değişkenler üzerindeki etkisi.

Etkileşim terimi	Bağımlı değişken	Standart beta katsayısı	R²	F	p
İşku x Kişioğütdeğer	Genel iş tatmini	-0,300	0,178	32,207	0,000
İşku x Kişioğütdeğer	Yöneticiden tatmin	-0,273	0,148	25,469	0,000

Sadece genel iş tatmini ve yöneticiden tatmindeki değişimleri açıklamada iş karakteristikleri uyumu ve değerler uyumu etkileşimi anlamlı bulunmuştur. Kişi ve örgüt değerlerinin farklılığı etkili olmuş, Kişi-grup değerleri uyumu bu etkileşim için anlamlı bir sonuç vermemiştir. Etkileşimler beklendiği şekilde olumsuz yönde sonuç değişkenlerin açıklanmasına katkı sağlamaktadır. Farklılıklar arttıkça genel iş tatmini ve yöneticiden tatmin azalacaktır

4.9 Hipotezlerin Doğrulanması (Özet)

Ana uyum değişkenleri ya da alt boyutlarının etkilerine göre ortaya çıkan ilişkiler göz önüne alındığında önerilen hipotezlerin doğrulanma durumları Çizelge 4.97' de gösterilmiştir.

H_{1a}: Kişisel-örgütsel değerler uyumunun, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Örgüte duygusal bağlılık: 640 kişilik örnekleme kişi-örgüt değer farklılığı ile beklendiği şekilde olumsuz yönlü ilişki göstermiştir. 293 kişilik örnekleme kişi-örgüt değer uyumu ana değişken olarak örgüte duygusal bağlılığı beklendiği yönde etkilemiştir. Kişi-örgüt değer uyumunun alt boyutları açısından iki alt boyut insan-sonuç odaklılık-istikrar ve gelişim-ödüle önem verme boyutları örgüte duygusal bağlılık ile beklenen yönde ilişki göstermişlerdir. Kişi-örgüt değer uyumunun örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisi için H_{1a} hipotezi *doğrulanmaktadır*.

Psikolojik iyilik hali: 640 kişilik örnekleme kişi-örgüt değer uyumu ile işle ilgili psikolojik iyilik halinin genel iş tatmini ve olumlu duyuşsal hal ile beklendiği yönde ilişki göstermiştir. Bu örneklem için işle ilgili psikolojik iyiliğin diğer alt boyutları olan yöneticiden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin ve olumsuz duyuşsal üzerinde anlamlı bir etki görülmemiştir. 293 kişilik örnekleme genel anlamda kişi-örgüt değer uyumunun genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) olumlu ve olumsuz duyuşsal hal üzerinde etkisi ortaya çıkmıştır. Çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ve yöneticiden tatmin üzerinde etkisi görülmemiştir. Alt değişkenler açısından ise insan-sonuç odaklılık-istikrar boyutunun çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), olumlu ve olumsuz duyuşsal üzerindeki, yenilikçilik boyutunun ise yöneticiden tatmin üzerindeki etkisi anlamlıdır. Kişi-örgüt

değer uyumunun psikolojik iyilik hali üzerindeki etkisi için H_{1a} hipotezi *kısmen doğrulanmaktadır*.

Grup birlikteliği: 640 kişilik örnekleme kişi-örgüt değer uyumunun grup birlikteliği üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. 293 kişilik örnekleme genel anlamda kişi-örgüt değer uyumu ve alt boyutlarının grup birlikteliği ile anlamlı ilişkisi görülmemiştir. Kişi-örgüt değer uyumunun grup birlikteliği üzerindeki etkisi için H_{1a} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

Grup performansı: 640 kişilik örnekleme kişi-örgüt değer uyumunun grup performansı üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. 293 kişilik örnekleme genel anlamda kişi-örgüt değer uyumu ve alt boyutlarının grup performansı ile anlamlı ilişkisi görülmemiştir. Kişi-örgüt değer uyumunun grup performansı üzerindeki etkisi için H_{1a} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

H_{1a} hipotezinin içeriğindeki tüm bağımlı değişkenler için ortaya çıkan anlamlı ilişkiler göz önüne alındığında *kısmen doğrulandığı* ifade edilebilir.

H_{1b}: Kişisel-grup değerleri uyumunun, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Örgüte duygusal bağlılık: 640 kişilik örnekleme kişi-grup değer uyumu örgüte duygusal bağlılık üzerinde beklenen tersi yönünde bir etki göstermiştir. Değer farklılığı arttıkça örgüte duygusal bağlılığın düzeyi artmaktadır. 293 kişilik örnekleme ise genel anlamda kişi-grup değer uyumunun örgüte duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi ortaya çıkmamıştır. Kişi-grup değer uyumunun sadece sonuç odaklılık boyutu örgüte duygusal bağlılıktaki değişimi beklediği yönde açıklamaktadır. Kişi-grup değer uyumunun örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisi için H_{1b} hipotezi *kısmen doğrulanmaktadır*.

Psikolojik iyilik hali: 640 kişilik örnekleme kişi-grup değer uyumu çalışma arkadaşlarından tatmin, yöneticiden tatmin, olumsuz duygusal üzerinde beklediği yönde etki göstermiştir. Genel iş tatmini ve olumlu duygusal üzerinde anlamlı bir etki ortaya çıkmamıştır. 293 kişilik örnekleme ise genel anlamda kişi-grup değer uyumu çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu ve görev-çatışma), yöneticiden tatmin, olumsuz duygusal hal üzerinde etki göstermiştir. Bu örneklem için de genel iş tatmini

ve olumlu duyuşsal ile anlamlı ilişki bulunmamıştır. Kiş-i-grup değ-er uyumunun detaycılık-istikrarlı olma boyutu genel iş tatmini üzerinde, insana saygı boyutu çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) ve yöneticiden tatmin üzerinde, gelişim-ödüle önem boyutu çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ve olumlu duyuşsal hal üzerinde, rekabetçilik boyutu ise çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) üzerinde etkili bulunmuştur. Genel anlamda kiş-i-grup değ-er uyumunun anlamlı bir erki göstermediği genel iş tatmini sadece detaycılık-istikrarlı olma alt boyutunda, olumlu duyuşsal hal ise sadece gelişim-ödüle önem boyutunda etkili bulunmuştur. Kiş-i-grup değ-er uyumunun psikolojik iyilik hali üzerindeki etkisi için H_{1b} hipotezi *kısmen doğrulanmaktadır*.

Grup birlikteliği: 640 kişilik örnekleme kiş-i-grup değ-er uyumunun grup birlikteliği üzerinde beklendiği yönde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmıştır. 293 kişilik örnekleme de genel anlamda kiş-i-grup değ-er uyumunun grup birlikteliği üzerindeki etkisi anlamlıdır. Kiş-i-grup değ-er uyumunun alt boyutlarından insana saygı boyutu grup birlikteliğindeki değişimi açıklamaktadır. Kiş-i-grup değ-er uyumunun grup birlikteliği üzerindeki etkisi için H_{1b} hipotezi *doğrulanmaktadır*.

Grup performansı: 640 kişilik örnekleme kiş-i-grup değ-er uyumunun grup performansı üzerinde beklendiği yönde anlamlı ilişkisi görölmüştür. 293 kişilik örnekleme ana bir değişken olarak genel anlamda kiş-i-grup değ-er uyumu grup performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kiş-i-grup değ-er uyumunun insana saygı alt boyutu grup performansı üzerinde etkilidir. Kiş-i-grup değ-er uyumunun grup performansı üzerindeki etkisi için H_{1a} hipotezi *doğrulanmaktadır*.

H_{1b} hipotezinin içeriğindeki tüm bağımlı değişkenler için ortaya çıkan anlamlı ilişkiler göz önüne alındığında *kısmen doğrulandığı* ifade edilebilir.

H₂: Bir kiş-i-iş uyumu türü olarak iş karakteristikleri uyumunun çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Örgüte duygusal bağlılık: 640 kişilik örnekleme iş karakteristikleri uyumunun örgüte duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir ilişkisi ortaya çıkmamıştır. 293 kişilik örnekleme genel anlamda ve alt boyutları açısından iş karakteristikleri uyumunun örgüte duygusal bağlılık üzerinde bir etkisi saptanmamıştır. İş karakteristikleri

uyumunun örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisi için H₂ hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

Psikolojik iyilik hali: 640 kişilik örnekleme iş karakteristikleri uyumunun genel iş tatmini ile beklendiği yönde, çalışma arkadaşlarından tatmin üzerinde beklenenin tersi yönünde etkisi görülmüştür. Bu bulgular, 293 kişilik örnekleme de ana değişken olarak genel anlamda iş karakteristikleri uyumunun etkileri için tekrarlanmıştır. Genel iş tatmini ile beklenen yönde, çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ile beklenenim tersi yönünde anlamlı ilişki saptanmıştır. Bunun yanı sıra, iş karakteristikleri uyumunun performans bildirim alt boyutu genel iş tatmini ile, beceri çeşitliliği alt boyutu ise çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) üzerinde beklenenin tersi yönünde bir etki göstermiştir. Psikolojik iyilik hali ile ilgili diğer değişkenler (çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), yöneticiden tatmin, olumlu duyuşsal hal, olumsuz duyuşsal hal) üzerinde her iki örnekleme iş karakteristikleri uyumunun anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. İş karakteristikleri uyumunun psikolojik iyilik hali üzerindeki etkisi için H₂ hipotezi *kısmen doğrulanmaktadır*.

Grup birlikteliği: 640 kişilik örnekleme iş karakteristikleri uyumunun grup birlikteliği üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. 293 kişilik örnekleme ise bir ana değişken olarak genel anlamda iş karakteristikleri uyumunun grup birlikteliği ile ilişkisi saptanmamıştır. Ancak, iş karakteristikleri uyumunun işin önemliliği alt boyutu grup birlikteliği üzerinde beklenen yönde, beceri çeşitliliği alt boyutu ise beklenenin tersi yönünde bir etki göstermiştir. İş karakteristikleri uyumunun grup birlikteliği üzerindeki etkisi için H₂ hipotezi *kısmen doğrulanmaktadır*.

Grup performansı: 640 kişilik örnekleme iş karakteristikleri uyumunun grup performansı üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. 293 kişilik örnekleme analiz sonucunda aynı bulgu doğrulanmıştır. Bir ana değişken olarak iş karakteristikleri uyumu ve alt boyutlarının grup performansı üzerinde etkisi saptanmamıştır. İş karakteristikleri uyumunun grup performansı üzerindeki etkisi için H₂ hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

H₂ hipotezinin içeriğindeki tüm bağımlı değişkenler için ortaya çıkan anlamlı ilişkiler göz önüne alındığında *kısmen doğrulandığı* ifade edilebilir.

H_{3a}: Aynı çalışma grubu içinde yer alan bireylerin kişilik özellikleri benzerliğinin bireyin örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır

Örgüte duygusal bağlılık: 640 kişilik örnekleme kişilik özellikleri açısından gruptan farklılığın örgüte duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır. 293 kişilik örnekleme ise grup ile genel anlamda kişilik özellikleri uyumu ya da bir alt boyutunun örgüte duygusal bağlılık üzerinde bir etkisi ortaya çıkmamıştır. Grup üyeleri ile kişilik özellikleri benzerliğinin örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisi için H_{3a} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

Psikolojik iyilik hali: 640 kişilik örnekleme grup üyeleri ile kişilik özellikleri farklılığının genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin, yöneticiden tatmin, olumlu duygusal hal üzerinde beklenenin tersi yönünde anlamlı etkisi ortaya çıkmıştır. Beş kişilik özelliği açısından kişinin çalışma grubu üyelerinden farklılığı arttıkça genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin, yöneticiden tatmin ve olumlu duygusal hal artmaktadır. Bu örneklem grubunda sadece olumsuz duygusal hal ile anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. 293 kişilik örnekleme bir ana değişken olarak genel anlamda grup üyeleri ile olan kişilik özellikleri farklılığının anlamlı bir etkisi görülmemiş, sadece deneyime açık olma boyutu genel iş tatminini beklenen yönde yordamıştır. Kişilerin deneyime açık olma özelliği grup üyeleri ile benzer düzeyde olduğunda işlerinden duydukları tatmin artmaktadır. Grup üyeleri ile kişilik özellikleri benzerliğinin psikolojik iyilik hali üzerindeki etkisi için H_{3a} hipotezi *kısmen doğrulanmaktadır*.

Grup birlikteliği: 640 kişilik örnekleme grup üyeleri ile kişilik özellikleri farklılığının grup birlikteliği üzerinde beklenenin tersi yönünde anlamlı etkisi ortaya çıkmıştır. 293 kişilik örnekleme ise grup birlikteliği üzerinde anlamlı bir etki saptanmamıştır. Grup üyeleri ile kişilik özellikleri benzerliğinin grup birlikteliği üzerindeki etkisi için H_{3a} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

Grup performansı: 640 kişilik örnekleme grup üyeleri ile kişilik özellikleri farklılığının grup performansı üzerinde beklenenin tersi yönünde anlamlı etkisi ortaya çıkmıştır. 293 kişilik örnekleme ise grup performansı üzerinde anlamlı bir etki saptanmamıştır. Grup üyeleri ile kişilik özellikleri benzerliğinin grup performansı üzerindeki etkisi için H_{3a} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

H_{3a} hipotezinin içeriğindeki bağımlı değişkenlerden sadece psikolojik iyilik hali için beklendiği yönde ortaya çıkan anlamlı ilişki göz önüne alındığında *kısmen doğrulandığı* ifade edilebilir.

H_{3b}: Birey ve yöneticisinin kişilik özellikleri benzerliğinin bireyin örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Lisrel programında, yöneticiden kişilik özellikleri farklılığı değişkeninin dahil olduğu model, yapısal eşitlik modeli testi için yeterli sayıda veri olmaması nedeniyle lisrel programında çözümlenememiştir. Sadece 293 kişilik örnekleme regresyon analizi bulgularına göre bu hipotez değerlendirilmiştir.

Örgüte duygusal bağlılık: Bir ana değişken olarak genel anlamda yönetici ile kişilik özellikleri farklılığının ya da alt boyutlarının örgüte duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. Yönetici ile kişilik özellikleri benzerliğinin örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisi için H_{3b} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

Psikolojik iyilik hali: Sadece bir ana değişken olarak genel anlamda yönetici ile kişilik özellikleri farklılığının çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) üzerinde beklenilenin tersi yönünde bir etki ortaya çıkmıştır. Bireyin beş kişilik özelliğinin genel olarak toplamda farklılığı arttıkça çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) artmaktadır. Yönetici ile kişilik özellikleri benzerliğinin psikolojik iyilik hali üzerindeki etkisi için H_{3b} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

Grup birlikteliği: Bir ana değişken olarak genel anlamda yönetici ile kişilik özellikleri farklılığının ya da alt boyutlarının grup birlikteliği üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. Yönetici ile kişilik özellikleri benzerliğinin grup birlikteliği üzerindeki etkisi için H_{3b} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

Grup performansı: Bir ana değişken olarak genel anlamda yönetici ile kişilik özellikleri farklılığının ya da alt boyutlarının grup performansı üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. Yönetici ile kişilik özellikleri benzerliğinin grup performansı üzerindeki etkisi için H_{3b} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

H_{3b} hipotezinin içeriğindeki bağımlı değişkenlerden sadece biri için anlamlı bir ilişki ortaya çıkmış, ancak beklenilenin tersi yönünde etki görülmüştür. Bu nedenle hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

Yönetici ile gerçek demografik farklılık, grup ile gerçek demografik farklılık, gruba yönelik demografik benzerlik algısı ve iş yapma benzerlik algısı olarak dört ana değişken ile incelenen ilişkisel demografi yapısal eşitlik modelinde iki örtük değişken (ilişkisel demografi ve algısal benzerlik) olarak göz önüne alınmıştır. İlişkisel demografi örgüt değişkeni yöneticiden demografik farklılık ve gruptan demografik farklılık gözlenen değişkenleri ile iki faktörlü yapı olarak belirlenmiştir. Algısal benzerlik örgüt değişkeni gruba yönelik demografik benzerlik algısı ve iş yapma benzerliği algısı gözlenen değişkenleri ile iki faktörlü yapı olarak belirlenmiştir.

640 kişilik örneklem için alt hipotezlerin değerlendirilmesinde yönetici ve gruptan gerçek demografik farklılık aynı örtük değişken (ilişkisel demografi) içinde iki faktör olarak yer aldığından, tüm alt gözlenen değişkenler anlamlı bir etkiye sahipse iki faktörün bağımlı değişkenlerle olan ilişkileri aynıdır. Anlamlı olmayan alt gözlenen değişkenler, söz konusu örtük değişkenin etkisi için genel olarak açıklama yapılırken ayrıca belirtilmiştir. Gruba yönelik demografik benzerlik algısı ve iş yapma benzerliği algısı da aynı örtük değişken (algısal benzerlik) içinde iki faktör olarak yer aldığından benzer durum bu değişkenler için de geçerlidir.

H_{4a}: Kişinin yöneticisi ile demografik özellikler farklılığının örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

640 kişilik örneklem için yapılan analizlerde cinsiyet farklılığı anlamlı bir etki göstermediğinden model sınamalarından çıkarılmıştır. 293 kişilik örneklemde yapılan analiz sonucunda ana bir değişken olarak genel anlamda yöneticiden demografik farklılığın anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

Örgüte duygusal bağlılık: Cinsiyet farklılığının yanı sıra yaş farklılığı da anlamlı bir etki göstermemiştir. Yönetici ile olan diğer demografik farklılık değişkenleri (medeni durum, eğitim, örgütsel kıdem, işte kıdem) bir arada örgüte duygusal bağlılık üzerinde beklenilenin tersi yönünde bir etki göstermiştir. Söz konusu

demografik özelliklerin yöneticiden farklılığı arttıkça kişilerin örgüte duygusal bağlılıkları artmaktadır. 293 kişilik örnekleme yöneticiden demografik farklılığın alt boyutlarının da örgüte duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi görülmemiştir. Yönetici ile demografik özellikler farklılığının örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisi için H_{4a} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

Psikolojik iyilik hali: 640 kişilik örnekleme yönetici ile cinsiyet farklılığının yanı sıra yaş ve medeni durum farklılığı da anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Yöneticiden diğer demografik farklılık değişkenleri (eğitim, örgütsel kıdem, işte kıdem) genel iş tatmini üzerinde beklenenin tersi yönünde bir etki göstermiştir. 293 kişilik örnekleme yöneticiden demografik farklılığın alt boyutları açısından yaş farklılığının genel iş tatmini üzerinde beklenenin tersi yönünde, medeni durum farklılığının ise çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) üzerinde beklenenin tersi yönünde etkisi görülmüştür. Diğer bir ifade ile söz konusu farklılıklar arttıkça kişilerin genel iş tatmini ve çalışma arkadaşlarından duydukları tatmin (duygu) artmaktadır. Psikolojik iyilik halinin diğer değişkenleri ile anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bulunan ilişkiler de beklenenin tersi yönünde olduğundan yönetici ile demografik özellikler farklılığının psikolojik iyilik hali üzerindeki etkisi için H_{4a} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

Grup birlikteliği : 640 kişilik örneklem için yöneticiden demografik farklılığın grup birlikteliği üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. 293 kişilik örnekleme yöneticiden demografik farklılığın sadece bir alt boyutu için anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yöneticiden medeni durum farklılığın grup birlikteliği üzerinde beklenenin tersi yönünde etkisi saptanmıştır. Yönetici ile demografik özellikler farklılığının grup birlikteliği üzerindeki etkisi için H_{4a} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

Grup performansı : 640 kişilik örneklem için yöneticiden demografik farklılığın grup performansı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. 293 kişilik örnekleme yöneticiden demografik farklılığın herhangi bir alt boyutu grup performansını etkilememektedir. Yönetici ile demografik özellikler farklılığının grup performansı üzerindeki etkisi için H_{4a} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

H_{4a} hipotezi, içeriğindeki bağımlı değişkenlerden hiçbiri için beklenen yönde etkiler ortaya çıkmadığından *doğrulanmamıştır*.

H_{4b}: Kişinin çalışma grubuna üyeleri ile demografik özellikler farklılığının örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

Gruptan demografik farklılık 9 alt değişken ile incelemiştir : cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, örgütsel kıdem, işte kıdem, yönetici ile birlikte çalışma süresi, çalışma hayatında söz konusu görevdeki süre, toplam iş deneyimi.

Örgüte duygusal bağlılık: 640 kişilik örnekleme grup ile demografik farklılığın tüm gözlenen alt değişkenleri anlamlıdır. 9 alt değişken bir arada genel olarak gruptan demografik farklılık örgüte duygusal bağlılık üzerinde beklenenin tersi yönünde etki göstermiştir. 293 kişilik örnekleme bir ana değişken olarak genel anlamda gruptan demografik farklılık ve alt boyutlarının örgüte duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi saptanmamıştır. Grup üyeleri ile demografik özellikler farklılığının örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisi için H_{4b} hipotezi *doğrulanmamaktadır.*

Psikolojik iyilik hali: 640 kişilik örnekleme grup ile demografik farklılığın tüm gözlenen alt değişkenleri anlamlıdır. 9 alt değişken bir arada genel olarak gruptan demografik farklılık genel iş tatmini üzerinde beklenenin tersi yönünde etki göstermiştir. Bu örneklem için psikolojik iyilik hali içindeki başka bir değişken için grup üyelerinden demografik farklılığın anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. 293 kişilik örneklem için bir ana değişken olarak genel anlamda gruptan demografik farklılık çalışma arkadaşlarından tatmini (duygu) beklenenin tersi yönünde etkilemektedir. Alt boyutlardan yönetici ile birlikte çalışma süresi açısından gruptan farklılık genel iş tatmini ile beklenenin tersi yönünde, işte kıdem açısından farklılık ise çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), yöneticiden tatmin ve olumlu duyusal hal üzerinde beklenenin tersi yönünde etki göstermiştir. Çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ve olumsuz duyusal hal üzerinde anlamlı bir etki görülmemiştir. Saptanan anlamlı ilişkiler beklenenin tersi yönünde olduğundan grup ile demografik özellikler farklılığının psikolojik iyilik hali üzerindeki etkisi için H_{4b} hipotezi *doğrulanmamaktadır.*

Grup birlikteliği: 640 kişilik örnekleme grup ile demografik farklılığın tüm gözlenen alt değişkenleri anlamlıdır. 9 alt değişken bir arada genel olarak gruptan demografik farklılık grup birlikteliği üzerinde anlamlı bir etki göstermemiştir. Bu

bulgu, 293 kişilik örneklem grubunda bir ana değişken olarak genel anlamda gruptan demografik farklılığın ve alt boyutlarının grup birlikteliği üzerinde anlamlı bir etki göstermemesi nedeniyle tutarlıdır. Grup ile demografik özellikler farklılığının grup birlikteliği üzerindeki etkisi için H_{4b} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

Grup performansı: 640 kişilik örneklemde grup ile demografik farklılığın tüm gözlenen alt değişkenleri anlamlıdır. 9 alt değişken bir arada genel olarak gruptan demografik farklılık grup performansı üzerinde anlamlı bir etki göstermemiştir. Bu bulgu, 293 kişilik örneklem grubunda bir ana değişken olarak genel anlamda gruptan demografik farklılığın ve alt boyutlarının grup performansı üzerinde anlamlı bir etki göstermemesi nedeniyle tutarlıdır. Grup ile demografik özellikler farklılığının grup performansı üzerindeki etkisi için H_{4b} hipotezi *doğrulanmamaktadır*.

H_{4b} hipotezi, içeriğindeki bağımlı değişkenlerden hiçbiri için beklenen yönde etkiler ortaya çıkmadığından *doğrulanmamıştır*.

H_{4c}: Kişinin çalışma grubuna yönelik geliştirdiği demografik benzerlik algısının örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Gruba yönelik demografik benzerlik algısı 5 alt değişken ile incelemiştir: cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, örgütsel kıdem. 293 kişilik örneklemde bir ana değişken olarak genel anlamda gruba yönelik demografik benzerlik algısının bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır.

Örgüte duygusal bağlılık: 640 kişilik örneklemde gruba yönelik demografik benzerlik algısının tüm gözlenen alt değişkenleri anlamlıdır. 5 alt değişken bir arada genel olarak gruba yönelik demografik benzerlik algısı örgüte duygusal bağlılık ile beklenen yönde anlamlı ilişki göstermiştir. Grup üyeleri birbirlerini benzer olarak algıladıkça örgüte duygusal bağlılıkları artmaktadır. 293 kişilik örneklemde ise gruba yönelik demografik benzerlik algısının alt boyutlar açısından örgüte duygusal bağlılık ile anlamlı ilişkisi ortaya çıkmamıştır. Örneklemelerden biri için anlamlı etki saptandığından dolayı gruba yönelik demografik benzerlik algısının örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisi için H_{4c} hipotezi *kısmen doğrulanmaktadır*.

Psikolojik iyilik hali: 640 kişilik örneklemde gruba yönelik demografik benzerlik algısının tüm gözlenen alt değişkenleri anlamlıdır. 5 alt değişken bir arada genel

olarak gruba yönelik demografik benzerlik algısı çalışma arkadaşlarından tatmin ve yöneticiden tatmin üzerinde beklendiği şekilde olumlu yönde etkisi saptanmıştır. Psikolojik iyilik hali ile ilgili diğer değişkenler olan genel iş tatmini, olumlu duyuşsal hal ve olumsuz duyuşsal hal üzerinde anlamlı bir etki görülmemiştir. 293 kişilik örnekleme ise grup üyeleri ile demografik benzerlik algısının yaş benzerliği alt boyutu 640 kişilik örnekleme bulguyu destekler şekilde çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) ve yöneticiden tatmin üzerinde anlamlı etkiler göstermiştir. Gruba yönelik demografik benzerlik algısının diğer alt boyutları anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Gruba yönelik demografik benzerlik algısının psikolojik iyilik hali üzerindeki etkisi için H_{4c} hipotezi *kısmen doğrulanmaktadır*.

Grup birlikteliği: 640 kişilik örnekleme gruba yönelik demografik benzerlik algısının tüm gözlenen alt değişkenleri anlamlıdır. 5 alt değişken bir arada genel olarak gruba yönelik demografik benzerlik algısı grup birlikteliği ile beklenen yönde anlamlı ilişki göstermiştir. 293 kişilik örnekleme gruba yönelik demografik benzerlik algısının medeni durum benzerliği alt boyutu grup birlikteliği üzerinde olumlu yönde etkilidir. Bu örneklem için bir ana değişken olarak genel anlamda gruba yönelik demografik benzerlik algısının grup birlikteliği üzerinde anlamlı bir etkisinin ortaya çıkmaması, sadece bir alt boyut için bu etkinin görülmesi nedeniyle gruba yönelik demografik benzerlik algısının grup birlikteliği üzerindeki etkisi için H_{4c} hipotezi *kısmen doğrulanmaktadır*.

Grup performansı: 640 kişilik örnekleme gruba yönelik demografik benzerlik algısının tüm gözlenen alt değişkenleri anlamlıdır. 5 alt değişken bir arada genel olarak gruba yönelik demografik benzerlik algısı grup performansı ile beklenen yönde anlamlı ilişki göstermiştir. 293 kişilik örnekleme gruba yönelik demografik benzerlik algısının herhangi bir alt boyutu grup performansı ile anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Örneklemelerden biri için anlamlı etki saptandığından dolayı gruba yönelik demografik benzerlik algısının grup performansı üzerindeki etkisi için H_{4c} hipotezi *kısmen doğrulanmaktadır*.

H_{4c} hipotezinin içeriğindeki tüm bağımlı değişkenler için ortaya çıkan anlamlı ilişkiler göz önüne alındığında *kısmen doğrulandığı* ifade edilebilir.

H_{4d}: Kişinin yöneticisi ve çalışma grubu üyeleri ile iş yapma benzerliğinin örgüte duygusal bağlılığı, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

İş yapma benzerliği algısı 2 alt değişken ile incelenmiştir: Yönetici ile iş yapma benzerliği ve grup üyeleri ile iş yapma benzerliği.

Örgüte duygusal bağlılık: 640 kişilik örnekleme iş yapma benzerlik algısının gözlenen iki alt değişkeni anlamlıdır. 2 alt değişken bir arada genel olarak iş yapma benzerliği örgüte duygusal bağlılık ile beklenen yönde anlamlı ilişki göstermiştir. 293 kişilik örnekleme bir ana değişken olarak genel anlamda iş yapma benzerliği ve yönetici ile iş yapma benzerliği alt boyutu örgüte duygusal bağlılık ile olumlu yönde ilişkilidir. İş yapma benzerliğinin örgüte duygusal bağlılık üzerindeki etkisi için H_{4d} hipotezi *doğrulanmaktadır*.

Psikolojik iyilik hali: 640 kişilik örnekleme iş yapma benzerlik algısının gözlenen iki alt değişkeni anlamlıdır. 2 alt değişken bir arada genel olarak iş yapma benzerliği çalışma arkadaşlarından tatmin ve yöneticiden tatmin üzerinde beklenen yönde anlamlı bir etki göstermiştir. Bu bulgu ile tutarlı bir şekilde, 293 kişilik örnekleme de bir ana değişken olarak genel anlamda iş yapma benzerliğinin çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) ve yöneticiden tatmin üzerinde, bir alt boyutu olan yönetici ile iş yapma benzerliğinin yöneticiden tatmin üzerinde, diğer alt boyut grup üyeleri ile iş yapma benzerliğinin çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) beklenen yönde ilişkileri ortaya çıkmıştır. Olumlu ve olumsuz duyuşsal hal ile anlamlı ilişkiler saptanmamıştır. İş yapma benzerliğinin psikolojik iyilik hali üzerindeki etkisi için H_{4d} hipotezi *kısmen doğrulanmaktadır*.

Grup birlikteliği: 640 kişilik örnekleme iş yapma benzerlik algısının gözlenen iki alt değişkeni anlamlıdır. 2 alt değişken bir arada genel olarak iş yapma benzerliği grup birlikteliği ile beklenen yönde anlamlı ilişki göstermiştir. Bu bulgu ile tutarlı bir şekilde, 293 kişilik örnekleme bir ana değişken olarak genel anlamda iş yapma benzerliğinin grup birlikteliği üzerinde beklenen yönde etkisi ortaya çıkmıştır. Ayrıca, alt boyut olan grup üyeleri ile iş yapma benzerliğinin grup birlikteliğine olumlu yönde etkisi saptanmıştır. İş yapma benzerliğinin grup birlikteliği üzerindeki etkisi için H_{4d} hipotezi *doğrulanmaktadır*.

Grup performansı: 640 kişilik örnekleme iş yapma benzerlik algısının gözlenen iki alt değişkeni anlamlıdır. 2 alt değişken bir arada genel olarak iş yapma benzerliği grup performansı ile beklenen yönde anlamlı ilişki göstermiştir. Bu bulgu ile tutarlı bir şekilde, 293 kişilik örnekleme bir ana değişken olarak genel anlamda iş yapma benzerliğinin grup performansı üzerinde beklenen yönde etkisi ortaya çıkmıştır.

Ayrıca, alt boyut olan yönetici ile iş yapma benzerliği de grup performansını olumlu yönde etkilemektedir. İş yapma benzerliğinin grup performansı üzerindeki etkisi için H_{4d} hipotezi *doğrulanmaktadır*.

H_{4d} hipotezinin içeriğindeki tüm bağımlı değişkenler göz önüne alındığında, örgüte duygusal bağlılık, grup birlikteliği ve grup performansı için tamamen doğrulansa da psikolojik iyilik hali için kısmen doğrulanmaktadır. Bu nedenle hipotezin *kısmen doğrulandığı* ifade edilebilir.

Bu çalışmadaki araştırma modelinde ilişkisel demografi değişkeninin 4 alt boyutunun (yöneticiden demografik farklılık, grup üyelerinden demografik farklılık, gruba yönelik demografik benzerlik algısı ve iş yapma benzerliği) bağımlı değişkenlerle olan ilişkisinde kişi-grup değer uyumu ya da kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisi her alt boyut için ayrı hipotezlerde önerilmiştir. Bu araştırma kapsamında, modelin bütününde *ilişkisel demografi 4 alt boyutunun bağımlı değişkenlere hem doğrudan etkileri (H_4) hem de değerler uyumu üzerinden etkileri* hipotez olarak önerildiğinden *kısmen ara değişkenin saptanması, önerilen ara değişken hipotezinin doğrulanması için yeterlidir*.

H_{5a}: Kişi ve yöneticisi arasındaki demografik farklılıkların örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerindeki etkisinde değerler uyumu ara değişken rolündedir.

H_{5b}: Kişi ve çalışma grubu üyeleri arasındaki demografik farklılıkların örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerindeki etkisinde değerler uyumu ara değişken rolündedir.

640 kişilik örnekleme kişinin yöneticisi ve çalışma grubu ile demografik farklılığı “ilişkisel demografi” değişkeni olarak iki faktörlü yapı ile incelendiğinden, ilişkisel demografi örtük değişkeninin anlamlı etkileri, anlamlı gözlenen değişkenler göz önüne alınarak iki faktör için de geçerli olacaktır.

Kişi-grup değer uyumu ilişkisel demografi örtük değişkeninin örgüte duygusal bağlılık, genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin ve olumlu duyuşsal hal üzerindeki etkisinde kısmen ara değişken rolündedir. Yöneticiden tatmin, olumsuz duyuşsal hal, grup birlikteliği ve grup performansı üzerindeki etkisinde ise tam ara değişkendir. Kişi-örgüt değer uyumu ilişkisel demografinin örgüte duygusal bağlılık, genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin, olumlu duyuşsal hal, ve grup

performansı ile olan ilişkisinde kısmen ara değişkendir. Yöneticiden tatmin, olumsuz duyusal hal, grup birlikteliği üzerindeki etkisinde tam ara değişkendir. Duygusal bağlılık model testinde örtük değişkeni oluşturan gözlenen değişkenlerden yöneticiden cinsiyet ve yaş farklılığı anlamlı değildir. Diğer tüm bağımlı değişkenler için yapılan model testlerinde ise gözlenen değişkenlerden yöneticiden cinsiyet, yaş ve medeni durum farklılığı anlamlı değildir. Bu bulgulara dayanarak, yöneticiden demografik farklılığın tüm bağımlı değişkenlerle olan ilişkisinde kişi-grup ve kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisi H_{5a} hipotezini *kısmen doğrulamaktadır*. Gruptan demografik farklılığın bağımlı değişkenlerle olan ilişkisinde ise kişi-grup değer uyumu ve kişi-örgüt değer uyumu tam ya da kısmen ara değişken etkisi göstermiştir. Gruptan demografik farklılık faktörü içindeki tüm gözlenen değişkenler için ortaya çıkan ilişkiler anlamlıdır. Bu bulgular, 640 kişilik örnekleme H_{5b} hipotezini *doğrulamaktadır*.

293 kişilik örnekleme kişi ve yönetici arasındaki demografik farklılığın çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ve yöneticiden tatmin üzerindeki etkisinde kişi-grup değer uyumunun tam ara değişken etkisi görülmüştür. Genel iş tatmini üzerindeki etkisinde ise kişi-örgüt değer uyumunun kısmen ara değişken etkisi yöneticiden tatmin üzerindeki etkisinde tam ara değişken etkisi ortaya çıkmıştır. Yöneticiden demografik farklılığın örgüte duygusal bağlılık, çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), olumlu duyusal hal , olumsuz duyusal hal, grup performansı ve grup birlikteliği ile olan ilişkisinde kişi-grup ya da kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisi görülmemiştir. Bu bulgular, 293 kişilik örnekleme H_{5a} hipotezini *kısmen doğrulamaktadır*.

Her iki örnekleme ortaya çıkan ara değişken etkiler göz önüne alındığında H_{5a} hipotezinin *kısmen doğrulandığı* ifade edilebilir.

293 kişilik örnekleme kişi ve çalışma grubu arasındaki demografik farklılıkların bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinde kişi-grup ya da kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu bulgular, 293 kişilik örnekleme H_{5b} hipotezini *doğrulanmamaktadır*.

Her iki örnekleme ortaya çıkan ara değişken etkiler göz önüne alındığında, örneklemelerden birinde ara değişken etkisi doğrulandığından H_{5b} hipotezinin *kısmen doğrulandığı* ifade edilebilir.

H_{5c}: Kişinin çalışma grubuna yönelik geliştirdiği demografik benzerlik algısının örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerindeki etkisinde değerler uyumu ara değişken rolündedir.

H_{5d}: Kişinin iş yapma benzerliğinin örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı üzerindeki etkisinde değerler uyumu ara değişken rolündedir.

640 kişilik örnekleme gruba yönelik geliştirilen demografik benzerlik algısı ve iş yapma benzerliği algısı “algısal benzerlik” değişkeni olarak iki faktörlü yapı ile incelendiğinden, algısal benzerlik örtük değişkeninin anlamlı etkileri anlamlı gözlenen değişkenler göz önüne alınarak iki faktör için de geçerli olacaktır.

Gruba yönelik geliştirilen demografik benzerlik algısı ve iş yapma benzerliği algısı faktörlerinin tüm gözlenen değişkenleri model testlerinde anlamlıdır.

Kişi-grup değer uyumu algısal benzerlik örtük değişkeninin örgüte duygusal bağlılık, çalışma arkadaşlarından tatmin, yöneticiden tatmin, olumlu duyuşsal hal, grup birlikteliği ve grup performansı ile olan ilişkisinde kısmen ara değişken rolündedir. Genel iş tatmini ve olumsuz duyuşsal hal ile olan ilişkisinde ise tam ara değişkendir. Kişi-örgüt değer uyumu örgüte duygusal bağlılık, çalışma arkadaşlarından tatmin, yöneticiden tatmin, olumsuz duyuşsal hal, grup birlikteliği ve grup performansı ile olan ilişkisinde kısmen ara değişkendir. Genel iş tatmini ve olumlu duyuşsal hal ile olan ilişkisinde tam ara değişkendir. Diğer bir ifade ile algısal benzerlik örtük değişkeninin iki faktörü olan gruba yönelik algısal demografik benzerlik ve iş yapma benzerliğinin tüm bağımlı değişkenlerle olan ilişkisinde kişi-grup değer uyumu ya da kişi-örgüt değer uyumu kısmen ya da tam ara değişken etkisi göstermiştir. Bu bulgular, 640 kişilik örnekleme H_{5c} ve H_{5d} hipotezlerini *doğrulamaktadır*.

293 kişilik örnekleme çalışma grubuna yönelik algısal demografik benzerliğin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinde kişi-grup ya da kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu bulgular, 293 kişilik örnekleme H_{5c} hipotezini *doğrulanmamaktadır*.

Her iki örnekleme ortaya çıkan ara değişken etkiler göz önüne alındığında, örneklemlerden birinde ara değişken etkisi doğrulandığından H_{5c} hipotezinin *kısmen doğrulandığı* ifade edilebilir.

293 kişilik örnekleme iş yapma benzerliğinin örgüte duygusal bağlılık, çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), yöneticiden tatmin, grup birlikteliği ve grup performansı üzerindeki etkisinde kişi-grup değer uyumu kısmen ara değişken özelliği göstermiştir. Genel iş tatmini ve olumlu iyilik hali ile olan ilişkisinde ise tam ara değişkendir. İş yapma benzerliğinin çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ve olumsuz iyilik hali üzerindeki etkisinde kişi-grup değer uyumun ara değişken etkisi görülmemiştir. Bu nedenle iş yapma benzerliğinin bağımlı değişkenlerle olan ilişkilerinde kişi-grup değer uyumunun ara değişken etkisi, 293 kişilik örnekleme H_{5d} hipotezini *kısmen doğrulamaktadır*. İş yapma benzerliğinin örgüte duygusal bağlılık, çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), yöneticiden tatmin, olumlu duyusal hal ve grup performansı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt değer uyumu kısmen ara değişken rolündedir. Genel iş tatmini üzerindeki etkisinde ise tam ara değişkendir. İş yapma benzerliğinin çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma), olumsuz duyusal hal, ve grup birlikteliği üzerindeki kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle iş yapma benzerliğinin bağımlı değişkenlerle olan ilişkilerinde kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkisi, 293 kişilik örnekleme H_{5d} hipotezini *kısmen doğrulamaktadır*. Kişi-grup değer uyumu ve kişi-örgüt değer uyumunun ara değişken etkilerini göz önüne aldığımızda, 293 kişilik örnekleme H_{5d} hipotezi *kısmen doğrulanmaktadır*.

Her iki örnekleme ortaya çıkan ara değişken etkiler göz önüne alındığında, H_{5d} hipotezi *kısmen doğrulandığı* ifade edilebilir.

H_{6a}: İşte karşılıklı bağımlılık, değerler uyumunun örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı ile olan ilişkisini güçlendirmektedir.

Değerler uyumunun bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinde işte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisi sadece kişi-grup değer uyumunun çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ile olan ilişkisinde ortaya çıkmıştır.

Kişi-grup değer uyumunun diğer bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi için ve kişi-örgüt değer uyumunun bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinde işte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisi saptanmamıştır. Bulunan tek anlamlı şartlı değişken etkisi nedeniyle H_{6a} hipotezinin *kısmen doğrulandığı* ifade edilebilir.

H_{6b}: İşte karşılıklı bağımlılık, ilişkisel demografi uyumunun örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı ile olan ilişkisini güçlendirmektedir.

İlişkisel demografinin iş yapma benzerliği alt boyutunun yöneticiden tatmin, grup birlikteliği ve grup performansı ile ilişkisinde işte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisi ortaya çıkmıştır.

İş yapma benzerliğinin diğer bağımlı değişkenler olan ilişkisinde ya da ilişkisel demografinin diğer alt boyutlarının bağımlı değişkenlere olan etkisinde işte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken rolü saptanmamıştır. İş yapma benzerliğinin bağımlı değişkenlerle ilişkisinde anlamlı bulunan işte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisi nedeniyle H_{6b} hipotezinin *kısmen doğrulandığı* ifade edilebilir.

H_{6c}: İşte karşılıklı bağımlılık, kişilik özellikleri benzerliklerinin örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik hali, grup birlikteliği ve grup performansı ile olan ilişkisini güçlendirmektedir

Kişilik özellikleri benzerliğinin bağımlı değişkenler ile olan ilişkisinde işte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H_{6c} hipotezi *doğrulanmamıştır*.

H_{7a}: Kişinin yöneticisi ile demografik özellikler farklılığının değerler uyumu ile olan ilişkisini işin karşılıklı bağımlı olması güçlendirir.

H_{7b}: Kişinin çalışma grubuna göre demografik özellikler farklılığının değerler uyumu ile olan ilişkisini işin karşılıklı bağımlı olması güçlendirir.

H_{7c}: Kişinin çalışma grubuna yönelik geliştirdiği demografik benzerlik algısının değerler uyumu ile olan ilişkisini işin karşılıklı bağımlı olması güçlendirir.

H_{7d}: Kişinin iş yapma benzerliğinin değerler uyumu ile olan ilişkisini işin karşılıklı bağımlı olması güçlendirir.

İlişkisel demografi kapsamında incelenen yönetici ile demografik özellikler farklılığı, gruptan demografik özellikler farklılığı, gruba yönelik demografik benzerlik algısı ve iş yapma benzerliğinin kişi-grup değer uyumu ya da kişi-örgüt değer uyumu ile olan ilişkisi üzerinde işte karşılıklı bağımlılığın etkileyici bir rolü ortaya çıkmamıştır. İşte

karşılıklı bağımlılık bu ilişkilerde şartlı değişken etkisi göstermemiştir. Bu nedenle H_{7a} , H_{7b} , H_{7c} ve H_{7d} hipotezleri *doğrulanmamıştır*.

H_{8a}: Kişi-örgüt değer uyumu ve iş karakteristikleri uyumu arasındaki etkileşimin örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır

Kişi-örgüt değer uyumu ve iş karakteristikleri uyumu arasındaki etkileşimin psikolojik iyilik hali ile ilgili değişkenlerden genel iş tatmini ve yöneticiden tatmin ile anlamlı ilişkisi ortaya çıkmıştır. Psikolojik iyilik halinin diğer boyutları olan çalışma arkadaşlarından tatmin, olumlu duygusal hal ve olumsuz duygusal hal üzerinde etkisi görülmemiştir. Diğer bağımlı değişkenler olan örgüte duygusal bağlılık, grup birlikteliği ve grup performansı ile anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Etkileşim teriminin psikolojik iyilik hali ile ilgili iki değişken üzerinde anlamlı etkilerinden dolayı H_{8a} hipotezinin *kısmen doğrulandığı* ifade edilebilir.

H_{8b}: Kişi-grup değer uyumu ve iş karakteristikleri uyumu arasındaki etkileşimin örgüte duygusal bağlılık, işle ilgili psikolojik iyilik, grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır

Kişi-grup değer uyumunun iş karakteristikleri uyumu ile etkileşiminin hiçbir bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H_{8b} hipotezi *doğrulanmamıştır*.

Çizelge 4.97: Hipotezlerin doğrulanma durumları.

Hipotez	Doğrulanma durumu
H _{1a}	kısmen doğrulandı
H _{1b}	kısmen doğrulandı
H ₂	kısmen doğrulandı
H _{3a}	kısmen doğrulandı
H _{3b}	doğrulanmadı
H _{4a}	doğrulanmadı
H _{4b}	doğrulanmadı
H _{4c}	kısmen doğrulandı
H _{4d}	kısmen doğrulandı
H _{5a}	kısmen doğrulandı
H _{5b}	kısmen doğrulandı
H _{5c}	kısmen doğrulandı
H _{5d}	kısmen doğrulandı
H _{6a}	kısmen doğrulandı
H _{6b}	kısmen doğrulandı
H _{6c}	doğrulanmadı
H _{7a}	doğrulanmadı
H _{7b}	doğrulanmadı
H _{7c}	doğrulanmadı
H _{7d}	doğrulanmadı
H _{8a}	kısmen doğrulandı
H _{8b}	doğrulanmadı

Önerilen hipotezlerin 9'u doğrulanmamıştır. İki farklı örnekleme ve teknik ile araştırma modelinin test edilmesi ve hipotezlerin içeriği göz önüne alındığında bağımlı değişkenlerin sayısının fazla olması hipotezin “kısmen kabul” durumunun görece fazla olmasına yol açmaktadır. Değişkenlerden hepsinin beklenen etkiyi göstermemesi durumunda doğrulanmadığı, en az birinin göstermesi durumunda kısmen doğrulandığı, ancak hepsinin anlamlı beklenen etkileri saptanması halinde doğrulanacağı görülebilir. Bunun yanı sıra, psikolojik iyilik hali bağımlı değişkeni genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma), yöneticiden tatmin, olumlu duyuşsal hal ve olumsuz duyuşsal

hal değişkenlerinden oluştuğu için psikolojik iyilik hali bağımlı değişkeni açısından söz konusu hipotezlerin tamamen doğrulanması daha da zorlaşmaktadır. İlişkisel demografi bağımsız değişkeninin ana boyutları ve alt boyutlarının sayıca fazla oluşu da tüm anlamlı etkileri göz önüne alarak, ilişkisel demografi değişkenini içeren hipotezlerin doğrulanma durumunun sayıca azlığına neden olmaktadır.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç

Uyum bileşenlerinin anlamlı etkileri

Bulgular kişi-grup değer uyumunun yenilikçilik boyutu dışında, kişi-örgüt değerleri uyumunun ise rekabetçilik ve inisiyatif boyutları dışındaki boyutlarının belirli bağımlı değişkenlerdeki varyansı açıklayabildiğini göstermiştir. Genel bir boyut olarak göz önüne alındığında kişi-grup değerleri uyumu, kişi-örgüt değerleri uyumuna göre bağımlı değişkenleri daha çok açıklamıştır. Benzer şekilde, Metzler (2005) araştırmasında kişi-grup uyumunun kişi-örgüt uyumuna göre bağımlı değişkenleri daha çok açıkladığını saptamıştır.

Shin (2005)'a göre kişi-grup uyumu algıları, kişi-örgüt uyumu algılarından daha çok takım süreci ile ilgilidir. Araştırma bulguları bu görüşü desteklemiştir. Grup birlikteliği ve grup performansı grup süreci ile ilgili değişkenler olarak göz önüne alındığında kişi-grup uyumu kapsamında incelenen değerler ve kişilik özellikleri uyumu söz konusu değişkenleri açıklayabilmiştir.

Kişi ve grup değerleri arasındaki uyum göz önüne alındığında örgüte duygusal bağlılık tek bir örnekleme genel anlamda kişi-grup değer uyumu ve bir alt boyutu ile, genel iş tatmini ve olumlu duyuşsal hal bir alt boyut ile, çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), yöneticiden tatmin, grup performansı ve grup birlikteliği her iki örnekleme genel anlamda kişi-grup değer uyumu ve bir alt boyut ile, olumsuz duyuşsal hal her iki örnekleme genel anlamda kişi-grup değer uyumu ile, çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) her iki örnekleme kişi-grup değer uyumu ve iki alt boyut ile ilişkili bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre kişi-grup değerleri uyumu ile en çok ilişki kurulan tutumsal sonuç çalışma arkadaşlarından tatmindir (görev-çatışma). Etkisinin en çok ortaya çıktığı kişi-grup değer uyumu alt türü ise insana saygı boyutudur ve sonrasında gelişim-

ödüle önem boyutudur. En az açıklanabilen değişkenler ise genel iş tatmini, olumlu duyuşsal hal ve olumsuz duyuşsal haldir.

Kişi ve örgüt değerleri arasındaki uyum göz önüne alındığında örgüte duygusal bağlılık her iki örnekleme genel anlamda kişi-örgüt değer uyumu ve iki alt boyut ile, genel iş tatmini ve olumlu duyuşsal hal her iki örnekleme genel anlamda kişi-örgüt değer uyumu ve bir alt boyut ile, çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) ve olumsuz duyuşsal hal tek örnekleme genel anlamda kişi-örgüt değer uyumu ve bir alt boyut ile, yöneticiden tatmin bir alt boyut ile ilişkili bulunmuştur.

Sonuçlar kişi-örgüt değerleri uyumundan en çok etkilenen değişkenin örgüte duygusal bağlılık olduğunu göstermiştir. Etkisinin en çok ortaya çıktığı kişi-örgüt değer uyumu alt türü ise insan-sonuç odaklılık ve istikrar boyutudur.

Literatür kısmında da açıklandığı üzere kişi-örgüt değer uyumunun görev performansı üzerindeki etkileri tartışmalıdır (Cable ve DeRue, 2002). Görev performansından daha çok bağlamsal performans (örneğin örgüte bağlılık) üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda insana saygı alt boyutu kişi-grup değerleri uyumu için dört, insan-sonuç odaklılık-istikrar boyutu ise kişi-örgüt değerleri için beş bağımlı değişken ile ilişkili bulunmuştur. Kişiler grup içinde insana saygı boyutunda değer uyumlarının sağlanması ile arzu edilen olumlu tutumlara sahip olacaklardır. Kurum genelinde ise insana saygının olduğu bir örgüt kültürünün çalışanlarca algılandığı örgütlerde çalışanların söz konusu tutumları etkilenecektir. Teknoloji tabanlı örgütlerde yapılan işlerin doğası gereği ve yürütülen projelerin istenen zamanda ve taleplerle karşılanabilmesi için sonuç odaklılık ve istikrar değerleri kurum ve çalışanlar arasında gereken düzeyde uyumlu olmalıdır. Bu takdirde çalışanlar örgüte bağlı, işlerinden tatmin, çalışma arkadaşlarından memnun, olumlu duyuşsal hallerini sürdürebileceklerdir.

Çoğu kez, grup üyeleri arasında birlikteliği teşvik eden çevre oluşturmaktan sorumlu olan grup lideridir (Stanley, 2001). Çeşitli araştırmaların sonuçları lider davranışlarının grup birlikteliğini ve performans ile ilişkisini artırabildiğini göstermektedir (Podsakoff ve diğ., 1997, Shields ve diğ., 1997; Byrtek, 2000). Bu nedenle bazı araştırmalarda grup birlikteliği ve yöneticiden tatmin eş anlı görülmüştür. Grup birlikteliği varsa yöneticiden tatmin de vardır. Bu çalışmanın

sonuçları da bu görüşü kısmen doğrulamıştır. Her iki örneklemede genel anlamda kişi-grup değer uyumu, insana saygı boyutunda kişi-grup değer uyumu, tek örneklemede grup ile genel anlamda kişilik özelliği farklılığı boyutu, tek örneklemede genel demografik benzerlik ve genel iş yapma benzerliğinin yöneticiden tatmin ile grup birlikteliği üzerinde eş anlî etkisi ortaya çıkmıştır. Aynı uyum bileşenleri ve yönetici ile iş yapma benzerliğinin yöneticiden tatmin ile grup performansı üzerinde eş anlî etkisi görülmüştür.

Benzer değerlere sahip olma bireyler ve birey-yönetici arasında iletişimin iyi olması ve ilişkilerin gelişmesi sonucu çalışma arkadaşlarından tatmin ve yöneticiden tatminin artması beklenen bir sonuçtur. İki örneklemede genel anlamda kişi-grup değerleri uyumu, insana saygı, gelişim-ödüle önem ve rekabetçilik boyutlarında kişi-grup değerleri uyumu, tek örneklemede genel anlamda kişi-örgüt değerleri uyumu, insan-sonuç-istikrar ve yenilikçilik boyutlarında kişi-örgüt uyumunun ortaya çıkması çalışma ark tatmin/ yöneticiden tatmini beklendiği şekilde olumlu yönde etkilemiştir.

Kişi-örgüt değer uyumunun yenilikçilik boyutu yöneticiden tatmin üzerinde etki göstermiştir. Teknoloji tabanlı örgütlerde çalışanlar, işlerin doğası gereği örgütün yenilikçi olmasını yöneticileri ile özdeşleştirmişlerdir. Diğer bir ifade ile kurum için yenilikçilik, yöneticiye bağlı algılanmaktadır. Kişiler, kendilerine yönelik olarak yenilikçilikle ilgili örgütsel düzenlemelerde yöneticilerini doğrudan etkili görmektedirler. Yenilikçilik boyutunda kişi ve örgüt değerleri açısından farklılıkların azalması için yöneticinin gösterdiği çabanın kişi tarafından farkındalığı yöneticiden memnuniyetin artmasına yol açmıştır.

Çalışma ortamına ilişkin faktörler büyük ölçüde yöneticiden kaynaklanmaktadır. İşgörenlere tatmin ve bağlılık duygusu kazandıracak anlamlı ve yeni olanaklar sağlayan bir iş, adil ücret, iyi bir çalışma ortamı, öğrenme ve gelişme fırsatı ve saygı gibi faktörler, büyük ölçüde yöneticinin denetimindedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Yapılan araştırmalar ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabileceğini göstermiştir. (Feldman ve Hugh, 1986; Erdil ve diğ, 2004; Erkutlu, 2008)

İş karakteristikleri uyumu açısından bulgular genel iş tatmininin her iki örneklemede genel anlamda iş karakteristikleri uyumu ve performans bildirim uyumundan, çalışma arkadaşlarından tatminin (duygu) tek örneklemede genel anlamda iş

karakteristikleri uyumundan, çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) iki örnekleme genel anlamda iş karakteristikleri uyumu ve beceri çeşitliliği uyumundan, grup birlikteliğinin beceri çeşitliliği ve işin önemliliği boyutundan anlamlı bir şekilde etkilendiği ortaya çıkmıştır. En çok etkisinin görüldüğü iş karakteristikleri uyumunun beceri çeşitliliği uyumu olduğu saptanmıştır.

Örneklemin alındığı teknoloji tabanlı örgütlerde yürütülen görevlerin doğası, sıklıkla proje türü işlerin yapılması bir iş karakteristiği olan performans bildirimini çalışanlar için önemli bir iş tatmin aracı haline getirmiştir. İşte karşılıklı bağımlılığın yüksek, grup performansının tüm üyeleri bağlı olduğu düşünüldüğünde performans bildirimini iş tatmini ile anlamlı bir ilişki göstermesi beklenen bir sonuçtur. Bu örgütlerde çalışanların büyük çoğunluğu kalifiye işgücüdür. Örneklemin büyük çoğunluğu lisans ve üzeri eğitime sahiptir. Pekçoğu da mühendislik mezunudur. Bu nedenle bu işgücü işte arzu ettikleri düzeyde beceri çeşitliliğinin işte bulunması çalışma arkadaşlardan duyacakları tatmin ve grup birlikteliği algıları üzerinde etkili olacaktır. Yüksek performanslı bireyleri elde tutmayı amaçlayan örgütler için, çalışanların yaptıkları işi önemli hissetmeleri, işten ayrılmaları önlemede ve yüksek performans sürdürmede kritik öneme sahiptir. Örgütlerin, çalışanları elde tutma, performans ve prososyal davranışlar için motivasyonu ortaya çıkarmada çalışanların yaptıkları işi önemli olarak deneyimlemelerini sağlamaları gerekmektedir (Scroggins ,2008). Bu önerme ile tutarlı olarak çalışanlar için yaptıkları işlerin istedikleri düzeyde önemli olması, yer aldıkları proje grupları için sürdürecekleri birliktelikleri anlamlı bir şekilde etkileyecektir.

Örgütsel davranış literatüründe uzunca bir süredir devam eden tartışma, işin yapısal karakteristiklerinin (Kulik ve diğ., 1987; O'Reilly ve Robert, 1975) mi yoksa bireyin kişilik özelliklerinin (Hackman ve Lawler, 1971; Pervin, 1968) mi iş tatmininin temel belirleyicileri olduğu inancıdır. (Thomas ve diğ, 2004). Bu araştırma sonucunda genel anlamda iş karakteristikleri uyumunun her iki örnekleme ve performans bildirimini alt boyutu iş tatmini etkilemiştir. Yöneticiden kişilik özellikleri farklılığının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamış, tek örnekleme grup ile genel anlamda kişilik özellikleri farklılığının iş tatmini ile ters yönde, deneyime açık olma özelliği açısından grup ile benzer olmanın iş tatmini ile doğru yönlü ilişkisi ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın bulguları, iş karakteristiklerinin kişilik

özelliği uyumuna göre iş tatminindeki değişimi açıklamada daha etkin olduğu göstermiştir.

Kişilik özellikleri uyumu açısından bulgular değerlendirildiğinde tek örneklemede genel anlamda gruptan farklılık genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin, yöneticiden tatmin, olumlu duyuşsal hal, grup birlikteliği ve grup performansı ile ilişkili bulunmuştur. Sadece deneyime açık olma alt boyutu açısından grup ile olan farklılık genel iş tatmini üzerinde etkili olmuştur.

Yönetici ile kişilik özellikleri uyumu açısından ise tek örneklemede genel anlamda yöneticiden farklılık çalışma arkadaşlarından tatmindeki (duygu) değişimi açıklayabilmiştir.

Grup ile kişilik özelliği deneyime açık olma yönünden benzerlik genel iş tatmini ile doğru yönlü ilişkide olduğu görülmüştür. Çünkü teknoloji tabanlı örgütlerde yenilikçilik/inovasyon sahip olunması gerekli en önemli değerlerden biridir. Grup üyeleri arasında hızlı gelişen teknolojik yeniliklere açık olmaya verilen önem açısından farklılık bireyler arasında çatışmaya yol açacağından, çatışma ile uğraşan bireyin genel iş tatmini buna bağlı olarak azalacaktır.

İş arayan bireylerle yapılan bir çalışmada gelişime açıklık boyutundan yüksek puan alan bireylerin ise daha çok yenilikçi örgütsel kültürleri tercih ettikleri belirlenmiştir. Teknoloji tabanlı örgütlerin yenilikçi örgüt kültürü özelliğine sahip olduğu göz önüne alındığında, bu çalışmada da grup ile deneyime açık olma özelliğindeki benzerliğin genel iş tatmini ile ilişkili olduğu, yenilikçilik değer boyutu için örgüt ile uyum sağlayan çalışanların yöneticilerinden memnuniyetlerinin artacağı ortaya çıkmıştır.

Buchanan ve Foti (2000) yaptıkları araştırmada yüksek düzeyde deneyime açıklık özelliğine sahip bireylerden oluşan grup kompozisyonunda yüksek performansın görüleceğini test etmişlerdir. Yüksek ortalama düzeyler, grupta bu özellikler açısından düşük varyansın olduğunu ifade eder (Moynihan ve Peterson, 2001). Araştırma bulgularına göre grup ile deneyime açıklık özelliğine göre benzerlik genel iş tatmini artırmaktadır. Tatmin-performans ilişkisi göz önüne alındığında deneyime açıklık benzerliğinin Buchanan ve Foti tarafından gerçekleştirilen araştırma bulguları ile benzer şekilde performansa olumlu katkı sağlayabileceği söylenebilir.

İlişkisel demografi açısından sonuçlara bakıldığında örgüte duygusal bağlılığın tek örnekleme genel anlamda algısal demografik benzerlik ve iki örnekleme iş yapma benzerliği, tek örnekleme genel anlamda yönetici ve gruptan demografik farklılık ile ilişkisi saptanmıştır. Alt boyutlar açısından ise yönetici ile iş yapma benzerliği açısından anlamlı bir etki ortaya çıkmıştır. Çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) tek örnekleme genel anlamda algısal demografik benzerlik ve iki örnekleme iş yapma benzerliği, tek örnekleme grup ile demografik farklılık ile ilişkilidir. Alt boyutlar açısından çalışma arkadaşları ile iş yapma benzerliği, gruptan işte kıdem açısından farklılık, yöneticiden medeni durum farklılığı, grup ile yaş benzerlik algısı ile ilişkilidir. Çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ise tek örnekleme algısal demografik benzerlik ile ilişkilidir. Genel iş tatmini tek örnekleme genel anlamda grup ve yönetici ile demografik farklılıktan etkilenmektedir. Alt boyutlar açısından ise yönetici ile birlikte çalışma süresi farklılığı ve yöneticiden yaş farklılığı anlamlı etkilidir. Yöneticiden tatmin tek örnekleme genel anlamda algısal demografik benzerlik, iki örnekleme iş yapma benzerliği ile ilişkilidir. Alt boyutlar olan yönetici ile iş yapma benzerliği, grup ile işte kıdem açısından farklılık ve grup ile yaş benzerlik algısı yöneticiden tatmindeki değişimi açıklamaktadır. Olumlu duyusal hal sadece gruptan işte kıdem açısından farklılık ile anlamlı ilişki göstermiştir. Grup birlikteliği tek örnekleme genel anlamda algısal demografik benzerlik ve iki örnekleme iş yapma benzerliği ile ilişkilidir. Alt boyutlar açısından çalışma arkadaşları ile iş yapma benzerliği, yönetici ile medeni durum farklılığı ve grup ile algısal medeni durum benzerliği ile ilişkisi görülmüştür. Grup performansı tek örnekleme genel anlamda algısal demografik benzerlik ve iki örnekleme iş yapma benzerliği ile ilişkilidir. Alt boyutlar açısından yönetici ile iş yapma benzerliği ile ilişki görülmüştür.

Bulgular, genel olarak genel anlamda algısal demografik benzerlik, genel iş yapma benzerliği, genel anlamda gerçek demografik farklılık, yönetici ile iş yapma benzerliği, çalışma arkadaşları ile iş yapma benzerliği, gruptan işte kıdem açısından demografik farklılık, yöneticiden medeni durum farklılığı ve grup ile yaş benzerlik algısının en çok etki gösteren ilişkisel demografi boyutları olduğunu göstermiştir. En çok yordanan bağımlı değişkenler ise çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), yöneticiden tatmin ve grup birlikteliğidir. En az açıklanabilen bağımlı değişkenler ise çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ve olumlu duyusal haldir.

Algısal benzerlikler genel anlamda ve alt boyutlarda yöneticiden ve gruptan demografik farklılıklara göre sonuçlar üzerinde daha belirleyici olmuştur. Harrison ve diğ. (2002) gerçek grup çeşitliliğinin algılarla ilişkili olduğunu saptamıştır. Algılanan grup çeşitliliği anlamlı bir şekilde takımın sosyal entegrasyonu ile ilişkilidir (Cunnigham, 2007). Bu nedenle genel anlamda algısal benzerliklerin etkilerinin sonuçlar üzerinde gerçekteki demografik farklılıklar kadar etkili olduğunu saptamak şaşırtıcı olmamıştır.

Grup performansının öncüllerinden biri yönetici ile iş yapma benzerliğidir. Yönetici, proje grubunda oldukça etkili görülmektedir. Teknoloji tabanlı örgütlerde temel bir örgüt kültürü boyutu olan yenilikçilik açısından kişi-örgüt değer uyumunun yöneticiden tatmini etkilemesi bu sonucu doğrulamaktadır. Kişileri proje lideri ile iş yapma usüllerini ne kadar benzer olarak görürseler, grup performansını o derecede yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Kişiler proje liderleri ile iş yapma usulü açısından özdeşleşmişlerdir.

Araştırma sonucunda 640 kişilik örnekleme ve 293 kişilik örnekleme ana uyum değişkenleri ile yapılan analizlerde grup birlikteliği ve grup performansının öncüllerinin aynı uyum bileşenleri olduğu görülmüştür. Kişiler, gruplarındaki birlikteliği bir anlamda grup performansı olarak görmektedirler. Tüm örneklem için grup birlikteliği ve grup performansının aritmetik ortalaması sırasıyla 3,87 ve 3,91; standart sapmaları ise 0,82 ve 0,72 olup birbirine çok yakındır. Bu bulgunun ortaya çıkmasının önemli bir nedeni örneklemin alındığı teknoloji tabanlı örgütlerde yürütülen işlerdeki karşılıklı bağımlılıktır. Benzer şekilde, Molleman ve Slomp (2006) yaptıkları araştırmada takımında karşılıklı görev bağımlılığının birliktelik-performans ilişkisinde şartlı değişken olduğunu belirtmiştir. (Panina, 2002). Gully ve diğ. (1995) araştırması için karşılıklı bağımlılığının birliktelik-performans ilişkisinde şartlı değişken rolünü göstermiştir (Byrtek, 2000).

Araştırmalar, görevlerine yüksek bağlılık gösteren gerçek çalışma yükümlülüklerini ve davranışlarını buna göre düzenleyen gruplarda grup büyüklüğü azaldıkça daha güçlü birliktelik-performans etkisi görüldüğünü ortaya çıkarmışlardır (Mullen, 1991; Rapisarda, 2002). Bu araştırmanın gerçekleştirildiği örgütlerdeki çalışma grupları görece az sayıda üyelerden oluşmaktadır.

Beklenilenin tersi yönünde çıkan ilişkiler

Ana değişkenler açısından tek örnekleme genel anlamda kişi-grup değer uyumu ile örgüte duygusal bağlılık arasında, grup ile olan kişilik özellikleri uyumu ile genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin, olumlu duyuşsal hal, grup birlikteliği ve grup performansı arasında, genel anlamda yönetici ile kişilik özellikleri farklılığı ile çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) arasında ortaya çıkmıştır. İki örnekleme iş karakteristikleri uyumu ile çalışma arkadaşlarından tatmin (bir örnekleme görev-çatışma boyutu) arasında, ilişkisel demografi (demografik farklılıklar) ile örgüte duygusal bağlılık ve genel iş tatmini arasında belirlenmiştir. Alt uyum boyutlarında ise kişi-grup değer uyumu sonuç odaklılık boyutu ve örgüte duygusal bağlılık arasında, iş karakteristikleri uyumun beceri çeşitliliği boyutu ile çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ve grup birlikteliği arasında, grup ile genel anlamda demografik farklılık ve çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) arasında, gruptan demografik farklılığın yönetici ile birlikte çalışma süresi boyutu ile genel iş tatmini arasında, işte kıdem boyutu ile çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), yöneticiden tatmin ve olumlu duyuşsal hal arasında, yöneticiden yaş farklılığı ile genel iş tatmini arasında, yöneticiden medeni durum farklılığı ile çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) ve grup birlikteliği arasında ortaya çıkmıştır.

Her iki örnekleme genel anlamda iş karakteristikleri uyumunun çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) üzerinde beklenilenin tersi olarak olumsuz yönde etkisinin ortaya çıkması, beceri çeşitliliği uyumu alt boyutunda görülmüştür.

Organik yapıları örgütlerde, özellikle özerklik ve beceri çeşitliliği açısından zenginleştirilmiş işlerin bulunduğu görülmektedir (Buruk, 2006).

Araştırmalar grup içinde daha fazla derecede beceri çeşitliliğinin grup etkinliğinin ortaya çıkmasını olumlu yönde etkilediğini (Watson ve diğ, 1993), özellikle de karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu durumlarda bu ilişkinin önemli olduğunu göstermiştir (Tziner, 1988; Hollenbeck ve diğ, 1998; Werbel ve Johson, 2001).

Good ve Fairhurst (1999) yaptıkları araştırmada çalışma deneyimine göre beceri çeşitliliğinde anlamlı farklılık ortaya çıktığını saptamışlardır.

Spector ve Jex (1991) beş temel iş karakteristiğinin motivasyon ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Aşkun, 2007). Beceri çeşitliliği dışındaki tüm iş karakteristiklerinin kaygı (anxiety) ve engellenme (frustration) ile olumsuz yönde

ilişkili olduğu saptanmıştır (Spector ve Jex, 1991; Spector ve diğ, 1988). Çoğu iş karakteristiğinin aktive olmuş mutsuzluk duygusu ile olumsuz yönde ilişkili olabileceği görülmektedir. Beceri çeşitliliği, bireyin kişisel beceri ve yetkinliklerinin ispatını gerektirmektedir ve özellikle düşük düzeyde gelişme ihtiyacı duyan bireyler için performans stresini arttırması muhtemeldir (Hackman ve Oldham, 1980) ya da düşük düzeyde öz-yeterlik gibi karakteristik özelliğe bağlı başka bir değişkendir. Bu nedenle beceri çeşitliliği aktive olmuş mutsuzluk duygusu ile olumlu yönde ilişki gösterecektir (Saavedra ve Kwun, 2000).

Araştırma bulgularına göre kişinin sahip olduğu ve idealindeki beceri düzeyi arasındaki farklılık arttıkça çalışma arkadaşlarının görev-çatışma boyutundan duyduğu tatmin artmaktadır. Singh (1993) rol karmaşası ile özerklik, geri bildirim ve görev çeşitliliği arasında eğrisel ilişkiler saptamıştır. Birey kendi sahip olduğu ve arzu ettiği düzey arasındaki beceri çeşitliliği farkı nedeniyle bu rol karmaşasını yaşayabilecek, bu nedenle sahip olamadığı beceri çeşitliliği düzeyi nedeniyle çalışma arkadaşlarının, farklılık düzeyi olan beceri çeşitliliği eksikliğini tamamladığını düşünebilecektir. Bu nedenle Singh tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucu bu bulgu ile tutarlıdır. Teknoloji tabanlı örgütlerde özellikle projelerle yürütülen işler için bir bütün olarak değerlendirilen projede kişilerin beceri çeşitliliğini kullanmalarının proje başarısını etkilemesi beklenir. Böylece kişi, kendisinin bu iş için arzu ettiği seviyede beceriyi kullanamadığını düşündüğünde, projenin yürütülmesi için başkasının bu yeteneği kullandığı algısına sahip olabilecektir. Tamamlayıcılık ilkesi gereği görev odaklı grup birlikteliği artmaktadır, ve dolayısıyla kişinin gerçek-ideal beceri çeşitliliği farklılığı arttıkça çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma boyutu) artacaktır. Çünkü görev odaklı bir memnuniyet ortaya çıkmıştır. Teknoloji tabanlı örgütlerde işler karşılıklı bağımlı olduğundan tamamlayıcılık uyumu ilkesine göre uyumsuzluk farkı olan beceri çeşitliliği düzeyi, beceri seviyesi görece yüksek bir çalışma grubu üyesi tarafından sağlanmaktadır; bu nedenle performans stresi yaşamayacağı düşünülebilir.

Araştırma sonucunda genel anlamda demografik farklılık örgüte duygusal bağlılık ve genel iş tatmini ile, genel anlamda gruptan demografik farklılık çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) ile ters yönde ilişkili bulunmuştur. Genel anlamda farklılığın bir alt boyutu cinsiyet açısından grup üyelerinden farklılıktır.

Bireylerin çalışma grubundaki cinsiyet farklılığı çalışanın iş tatminini etkileyebilmektedir (O'Reilly ve diğ, 1989; Tsui ve diğ, 1992). Blau'nun Sosyal Yapı Teorisi (Theory of Social Structure, 1977) çeşitliliğin daha fazla olduğu gruplarda az olan gruplara göre grup içi ilişkilerin kalitesinin daha yüksek olacağını öne sürmektedir. Cinsiyet oranları dengelenmiş ortamlarda çalışan bireylerin tatminlerinin en yüksek olacağını, çünkü bir çalışma grubundaki farklılığın ne kadar arttıkça azınlık ve çoğunluktaki bireyler arasındaki sosyal etkileşimin artacağını, böylece bu alt gruplar arasındaki farklılıklara verilen önemin azalacağını, grup üyeleri arasında ilişkilerin güçleneceğini önermektedir. Kanter'in teorisi (1977) ise bireylerin en yüksek tatmin düzeyinin azınlık grubunun üyesi olmadıkları durumda ortaya çıkacağını öne sürmektedir. Teori, sayıca oranı dengelenmiş bireylerin bulunduğu örgütlerin bireyler arasındaki farklılıklara göstereceği toleransın daha çok olacağını ifade etmektedir. Fields ve Blum (1997) 1600 kişiyi örnekleme olarak yaptıkları çalışmada bireyin iş tatmini düzeyinin çalışma grubunun cinsiyet kompozisyonu ile ilişkili olduğunu göstermişlerdir.

Çeşitli araştırmalarda ağırlıklı olarak erkeklerin bulunduğu ortamlarda çalışan bireyler en düşük iş tatminine sahip oldukları ortaya çıkmıştır (Sürgevil, 2008).

Uygulamanın gerçekleştirildiği teknoloji tabanlı örgütlerde çalışanların büyük çoğunluğu erkek olduğundan cinsiyet farklılığı ile olumlu etkilerin ortaya çıkması bu nedene dayandırılabilir.

Araştırma bulguları astların yöneticiden yaş farklılıklarında artışın iş tatmininde bir artışa neden olduğunu göstermiştir. Bu durum ilişki normları ile açıklanabilir. Türk toplumunda kişiler kendilerinden yaş olarak daha büyük bir yönetici ile çalışmak istemektedirler. Kendinden yaşça büyük bir kişiden iş emri almak daha tercih edilir bulunmuştur. Kendisinden yaşça küçük biri ile emir-komuta zinciri içinde çalışmak kültüre bağlı olarak çoğu kişi için tercih edilmeyebilir. Bu durum topluluğu yöneten kişiye yüklenen normlar ile ilgilidir. Kişinin kabul ettiği normda bir yöneticisinin olması işinden daha çok tatmin olmasına neden olacaktır.

Benzer şekilde, Pelled ve Xin (2000) yaptıkları araştırmada demografik benzerliğin yöneticiler ve astları arasındaki ilişkinin kalitesini etkilediğini saptamışlardır. Yaş benzerliğinin ilişkinin kalitesi üzerindeki olumsuz etkisi Meksika'da ortaya çıkmış, Amerika'da görülmemiştir. Lau vd. (2008) 178 yönetici-ast ikilisinden belirledikleri örneklem ile gerçekleştirdikleri çalışmada ilişki demografinin yönetimi güvenilir

bulma üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yöneticiler ve astları demografik özellikler açısından benzer olduklarında astların yöneticilerini daha güvenilir olarak algılayacaklarını öneren benzerlik-çekim yaklaşımı ile, demografik farklılıkların normatif beklentilere uyduğu durumda astların yöneticilerini daha güvenilir olarak algıladıklarını öneren ilişkisel normlar yaklaşımını karşılaştırmışlardır. Bulgular, ilişkisel normlar yaklaşımının eğitim ve örgütteki hiyerarşik pozisyon açısından farklılıklar ile ilgili önerilen ilişkileri doğrulamıştır.

Yöneticiden medeni durum farklılığı kişilerin çalışma arkadaşlarından tatminini (duygu) ve grup birlikteliği artırmaktadır. Kişiler, genellikle yöneticilerinden yaşça küçüktür. Örneklemin seçildiği teknoloji tabanlı örgütlerde çalışanlar genel olarak gençtir. (örneklemin %58,4'ünün yaş aralığı 20-30, %29,8'inin 31-40'dır. 20-30 yaş aralığındaki yöneticilerin oranı sadece %5,3 oranındadır). Kişilerin yöneticilerinden genç olmaları, genellikle kendilerinin bekar, yöneticilerinin evli durumunu ifade etmektedir. Medeni durum farklılığının oluşması örneklemin çoğunluğu olan erkek bireylerin (%73,2) iş ilişkisi dışında sosyal birlikteliği kendileri gibi bekar olan çalışma arkadaşları ile (yöneticilerden daha genç) sağlayacağı, yöneticisi ile iş dışında bir arada olmayı çok tercih etmeyeceği anlamına gelebilecektir. Yöneticisi ile iş dışında sosyal birliktelik sağlayan çalışanların oranı sadece % 26,1'dir. Dolayısıyla genç, çoğunluğu erkek ve bekar çalışanlar evli olan yöneticileri ile sosyal paylaşımları görece az yaşayacaklarından birbirlerinden duygu boyutundaki tatminleri artacak, dolayısıyla da aralarındaki grup birlikteliği güçlenecektir. Çalışma arkadaşlarından tatminin görev-çatışma boyutu yerine duygu boyutunun yöneticiden medeni durum farklılığına bağlı olarak artması bu nedeni güçlendirmektedir.

Gruptan iş kıdemi açısından farklı olmak kişilerin yaptıkları işler için gruplarında iş bölümü açısından deneyime göre dağılımı tercih ettiklerini göstermektedir. İş kıdemi, kişilerin gruptaki görevleri paylaşımını etkileyebilecektir. Aynı iş deneyimine sahip olarak farklı işleri yapmak arzu edilen bir durum değildir. İşte kıdem farklılığına göre işlerin paylaşılması yani herkesin iş kıdemine göre örgütte istihdam edilmesi örgütteki iş rolleri arasında kıdem, deneyim gibi gereklilikler açısından fark olmasını sağlayacak, kişilerin görevlerini en iyi şekilde yaptığı algısına yol açacak, böylece çalışma arkadaşlarından görev memnuniyeti artacaktır. Bu durumdan sorumlu gördükleri yöneticilerinden memnuniyetleri artacaktır ve olumlu bir ruh halinde bulunacaklardır. Benzer durum yönetici ile birlikte çalışma

süresi açısından farklılığın genel iş tatminindeki artışı sağlamasının nedeni olarak da görülebilir. Uygun bir görev dağılımı olmuş, herkes bu dağılıma göre bir iş yapmaktadır. Kişiler, gruptaki yönetici ile birlikte çalıştıkları süre açısından farklı iseler işbölümünün dağılımı bu süre ile de ilişkili olabilecektir. Bu dağılımda kendine uygun iş verildiği için kişi işinden tatmin olmaktadır. Kişiler işteki kıdem açısından farklılığa bağlı adil olarak çalışma gruplarındaki iş bölümü ve düzenlemeleri için doğrudan bağlı oldukları yöneticiyi sorumlu gördüklerinden yöneticilerinden memnuniyetleri artmıştır.

Genel anlamda gruptan demografik farklılığın yol açtığı ters yönlü etkide ise, daha önce ters yönde etkileri vurgulanmış olan yönetici ile birlikte çalışma süresi açısından farklılık ve işteki kıdem açısından farklılık belirleyici olmuştur.

Bu bulgular kişilerin kıdem açısından iş dağılımının/işteki düzenlemelerin adil yapılmasını tercih ettikleri görüşünü güçlendirmiş, işlerin karşılıklı bağımlı olduğu teknoloji tabanlı örgütlerde, özellikle de proje türü yürütülen işlerde grupta herkesin eşsiz bir iş yaptığını, aynı iş türünü yapan az sayıda kişi olduğu ihtimalini akla getirmiştir.

Teknoloji tabanlı örgütlerde yenilikçilik/inovasyon en önemli değerlerden biri olarak görülmektedir. Yenilikçilik/inovasyon ve bununla ilişkili olarak yaratıcılığın ortaya çıkması farklı değerlerin bir arada etkisi ile ilişkili görülebilir. İşte karşılıklı bağımlılığının bu örgütlerde yüksek olduğu da düşünüldüğünde, farklı görüş ve değerlerin tamamlayıcılık uyumunu ortaya çıkarması inovasyon performansında bir artışa yol açabilecektir. Birbirini tamamlayıcı görev rollerine bağlı olarak değer farklılıkları bütüncül olarak önemli olabilir. Bu araştırmada, kişinin genel anlamda gruptan değer farklılığı örgüte duygusal bağlılığı üzerinde olumlu etki göstermiştir. Spesifik olarak, bir işin bütüncül halinin başarı ile tamamlanmasında sonuç odaklılık değerinde farklı bakış açılarının bir arada olması önemli görülmüştür. Genel anlamda değer farklılığının örgüte duygusal bağlılık üzerindeki olumlu etkisinde bu nedenle sonuç odaklılık boyutunun belirleyici olduğu ifade edilebilir. Farklı değer bakış açılarını işin tamamlanması için gerekli bulan çalışanların örgütsel bağlılığı artacaktır.

Genel anlamda kişilik özelliklerinin gruptan farklılığı yöneticiden tatmini artırmıştır. Bunun yanı sıra iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin, olumlu duyuşsal hal, grup birlikteliği ve grup performansı artmaktadır. Farklı kişilik özelliklerine sahip kişilerin

grup fonksiyonuna olumlu etkilerinin olduğu bu nedenle ifade edilebilir. Bilindiği üzere kişilik ve değer kavramları yakın ilişkilidir. İhtiyaçlar tarafından ortaya konan kişilik boyutları değerleri yönlendiricidir (Connor ve Becker, 1975; Rokeach, 1973; Super, 1995). Diğer bir ifade ile değerler kişiliğin bir parçasıdır (Guth, 1965). Bu nedenle, genel anlamda kişi-grup değer uyumsuzluğu ve sonuç odaklılık boyutundaki uyumsuzluğun örgüte duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkisi bu görüşü kuvvetlendirmektedir. Bu bulguyu destekleyecek bir kanıt olarak Glomb ve Welsh (2005), kişilerarası benzerliğin olumlu sonuçlara yol açacağını öne süren bazı çalışmaların aksine farklılığın olumlu sonuçlara yol açacağına dikkat çekmiştir. Çeşitli araştırma bulguları genel kişilik heterojenliğinin homojenlikten daha çok grup performansı üzerinde olumlu etkiye yol açabileceğini göstermiştir (Aamodt ve Kimbrough, 1982; Ghiselli ve Lodahl, 1958; Moynihan ve Peterson, 2001). Bir diğer neden ise, grubu yöneten kişinin, farklı kişilik özelliklerinin grupta ortaya çıkması muhtemel olumsuz etkilerini önleyici, çatışmaları giderici, tampon kişi olarak görülmesidir. Çünkü grup ile kişilik özellikleri farklılığın artması yöneticiden duyulan tatmini artırmaktadır. Bu görüşü destekleyecek bir bulgu olarak Glatfelter (2000) tarafından yapılan çalışmadan söz edilebilir. Yöneticinin iletişime açık olması ve iletişim etkililiği çalışan tatmini üzerinde olumlu etki sağlamıştır (Gülner, 2007).

Yöneticiden genel anlamda kişilik özellikleri açısından farklı olmanın çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) üzerindeki etkisi ters yönde ortaya çıkmıştır

İş ya da örgüt ile ilgili olarak kişiyi ilgilendiren faaliyetleri bağlamında yönetici-ast arasında kişilik özellikleri farklılığının meydana getireceği etki nedeniyle kişi, yöneticisi ile iletişimden uzaklaşır çalışma arkadaşlarına yönelmektedir. Kişilerin buna yönelik sorunlarını yöneticileri yerine çalışma arkadaşları ile paylaşmakta olduğu ifade edilebilir. Böylece aralarındaki iletişim gelişir, dolayısıyla memnuniyetleri artar; çalışma arkadaşlarından tatminin duygu boyutu gelişir. Çalışma arkadaşlarından tatminin görev-çatışma boyutu yerine duygu boyutunun artması bunun bir nedeni olarak görülebilir.

Benzer sonuç Ahmad (2008) tarafından yapılan araştırma sonucunda da görülmüştür. Kişi-yönetici benzerliğinin çalışanın performansı ile olumsuz yönde ilişkisini saptamıştır. Kişi-yönetici benzerliğinin hata oranlarının artması ile doğru orantılı, grupta çalışmaya istek duyma ile ters orantılı olduğu görülmüştür. Araştırmacı bu durumu benzer bakış açısı ile yorumlamıştır. Meglino ve diğ. (1989)

de lider-üye kişilik uyumu ile astların miktar ve kalite açısından değerlendirilen performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde göstermişlerdir. Farklılığın olumlu etkisini gösteren araştırmacılardan Glomb ve Welsh (2005), yönetici-ast ikilisinde kontrol kişilik özelliğindeki farklılığın astın yöneticisinden tatmini üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur.

İşte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisi

Kişi-grup değer uyumunun çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) üzerindeki etkisinde, iş yapma benzerlik algısının yöneticiden tatmin, grup performansı ve grup birlikteliği üzerindeki etkisinde işte karşılıklı bağımlılığın şartlı değişken etkisi ortaya çıkmıştır.

İşte karşılıklı bağımlılığın yüksek düzeyinin kişi-grup değer uyumu ile ilişkisi daha güçlüdür (doğrunun eğimi daha çok). Kişi-grup değer uyumu ile çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) arasındaki ilişki işte karşılıklı bağımlılığın yüksek değerleri için görece daha güçlüdür. Kişi-grup değer uyumu arttıkça çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) azalmaktadır. Kişi-grup değer uyumu yüksek düzeyde olan çalışanlar için çalışma arkadaşlarından tatmin, işte karşılıklı bağımlılığın yüksek ya da düşük düzeyde olmasına göre farklılık göstermektedir. Bu fark, kişi-grup değer uyumunun düşük olması durumunda düşmekte; işte karşılıklı bağımlılığın etkisi azalmaktadır.

İşte karşılıklı bağımlılığın düşük düzeyinin iş yapma benzerliği ile ilişkisi daha güçlüdür (doğrunun eğimi daha çok). Yöneticiden tatmin, grup birlikteliği ve grup performansının iş yapma benzerliği ile olan ilişkisi işte karşılıklı bağımlılığın düşük düzeyleri için görece daha güçlüdür. İş yapma benzerliği arttıkça yöneticiden tatmin, grup birlikteliği ve grup performansı artmaktadır. İş yapma benzerliği düşük olan çalışanlar için yöneticiden tatmin, grup birlikteliği, grup performansı düzeyleri işte karşılıklı bağımlılığın yüksek ve düşük olmasına göre farklılık göstermektedir. Bu fark, iş yapma benzerliğinin yüksek olması durumunda düşmekte; işte karşılıklı bağımlılığın etkisi azalmaktadır.

Görev performansı, işteki karşılıklı bağımlılık ve performans kontrol mekanizmaları arasındaki uyuma duyarlıdır (Andres ve Zmud, 2002; Thompson, 1967). Örneğin, sıkça kullanılan bir kontrol mekanizması olan amaç belirlemenin performans üzerindeki etkisi işin karşılıklı bağımlılık düzeyine bağlıdır. Amaçlar, düşük düzeyde

karşılıklı bağımlılığın olduğu işlerde görev performansını artırmakta, karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu işlerde performans değişimini arttırmaktadır (Hirst ve Yetton, 1999).

İşteki karşılıklı bağımlılık, önemli bir örgütsel faktör olan ödül sistemlerinin oluşturulmasında da etkilidir. Etkin görev performansı, işteki karşılıklı bağımlılık ve ödül sistemleri arasındaki uyuma bağlı olabilecektir. Bireysel amaçlar ile karşılıklı bağımlılığı yüksek işlerdeki ödüller arasındaki gibi, karşılıklı bağımlılık-ödül sistemleri uyumsuzluğu amaç çatışmasına yol açabilir ve grup içinde bilgi değişiminin etkinliği azalabilir; bu durum da performansta bir düşüşe neden olur (Andres ve Zmud, 2002). Bu araştırma bulgularına göre de kişi-grup ve kişi-örgüt değerleri uyumlarının gelişim-ödüle önem verme boyutları grup performansı üzerinde anlamlı bir etki göstermemiştir. Bu sonuç, performansın ortaya çıkmasında bireysel amaçlar-karşılıklı bağımlılık-ödül sistemi uyumunun gerekliliğine bir kanıt olarak görülebilir. Grup performansına olan etkide ise grup çalışmasına bağlı olarak verilecek grup ödülleri, grup üyelerinin amaçları ve işteki karşılıklı bağımlılık göz önüne alınmalıdır. İşte karşılıklı bağımlılığın bu nedenle grup performansı üzerindeki etkide şartlı değişken role üstlendiği düşünülebilir.

Değerler uyumunun ara değişken etkisi

Araştırmada 640 kişilik örnekleme yöneticiden demografik farklılığın bağımlı değişkenlere olan etkisinde kişi-grup ve kişi-örgüt değer uyumu ara değişken etkisi göstermiştir. Örgüte duygusal bağlılık ile olan ilişkide yöneticiden cinsiyet ve yaş farklılığı, diğer bağımlı değişkenlere olan etkide ise yöneticiden cinsiyet, yaş ve medeni durum farklılığı anlamlı bir etki göstermemiştir. 293 kişilik örnekleme ise yöneticiden demografik farklılığın çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ve yöneticiden tatmin üzerindeki etkisinde kişi-grup değer uyumu ara değişken etkisi göstermiştir. Genel iş tatmini ve yöneticiden tatmin üzerindeki etkisinde kişi-örgüt değer uyumu ara değişken rolündedir. Gruptan demografik farklılığın bağımlı değişkenlere olan etkisi için kişi-grup ve kişi-örgüt değer uyumu 640 kişilik örnekleme ara değişken etkisi göstermiş, ancak 293 kişilik örnekleme böyle bir etki ortaya çıkmamıştır. Gruba yönelik algısal demografik benzerliğin bağımlı değişkenlere olan etkisi için 640 kişilik örnekleme kişi-grup ve kişi-örgüt değer uyumu ara değişken etkisini doğrulamıştır; ancak 293 kişilik örnekleme bu etki sağlanmamıştır. İş yapma benzerliğinin bağımlı değişkenlere olan etkisinde kişi-grup

ve kişi-örgüt değer uyumu 640 kişilik örneklemede ara değişken etkisi göstermiştir. Ancak 293 kişilik örneklemede örgüte duygusal bağlılık, genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), yöneticiden tatmin, olumlu iyilik hali, grup performansı ve grup birlikteliği üzerindeki etkisinde kişi-grup değer uyumu ara değişken etkisi göstermiştir. Örgüte duygusal bağlılık, genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), yöneticiden tatmin, olumlu iyilik hali ve grup performansı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt değer uyumu ara değişken rolündedir.

Her iki örneklemede test edilen ara değişken etkiler bir arada değerlendirildiğinde, yöneticiden demografik farklılık (cinsiyet ve yaş dışında) ve iş yapma benzerliğinin bağımlı değişkenlere olan etkisinde değerler uyumunun ara değişken rolü dikkat çekicidir.

Araştırma modelinde değerler uyumunun ara değişken etkisi sadece ilişkisel demografi ve bağımlı değişkenler arasında önerilmiştir. Diğer bir ifade ile modelin bütünündeki bir parçadır. Bu nedenle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini gösteren bulgular ve ara değişken testinin anlamlı saptanan sonuçları ayrı olarak değerlendirilebilir. 640 kişilik örneklemede ara değişkenin eklenerek değişkenler arası ilişkilerin önerildiği yeni model farklıdır. 293 kişilik örneklemede de regresyon denklemleri, bağımsız değişkenlerin doğrudan etkisinin test edildiği regresyonlardan farklıdır. Diğer bir ifade ile, bağımsız değişkenlerin doğrudan etkileri ve değerler uyumunun ara değişken etkilerinin test edildiği modeller farklıdır. Bu nedenle bulguların birbirlerini desteklemeyeceği beklenebilir. İlişkisel demografi değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki doğrudan etkilerine yönelik bulgular, değerler uyumunun tam/kısmen ara değişken etkisinin ortaya çıktığı/çıkmadığı bazı ilişkiler için tutarlıdır.

Değerler uyumu iş karakteristikleri etkileşimi

İş karakteristikleri uyumu ile değer uyumu etkileşiminin bağımlı değişkenler ile olan ilişkisine bakıldığında genel anlamda kişi-örgüt değer uyumunun iş karakteristikleri uyumu ile anlamlı etkileşim oluşturduğu, genel iş tatmini ve yöneticiden tatmindeki değişimi açıklayabildiği görölmüştür. Diğer bağımlı değişkenler üzerinde etkileşime bağlı anlamlı bir açıklayıcılık saptanmamıştır.

İş karakteristikleri uyumu ile en çok ilişkili olması beklenen bağımlı değişken genel iş tatmini üzerinde etkileşimin açıklayıcı gücü beklendiği şekilde ortaya çıkmıştır.

Etkileşimin yöneticiden tatmini açıklayıcı güce sahip olması da önceki bulgularla tutarlı bir şekilde açıklanabilir. Örgüt değerlerinin kişi tercihi ile ve örgüt içinde yapılan işin bireyin istediği düzey ile olan farklılığı bir arada yönetici ile ilişkili görülmüştür. Teknoloji tabanlı örgütlerde işin karşılıklı bağımlılığının, grup içinde en aktif oyuncu olan yönetici sayesinde ortaya çıktığı ifade edilebilir. Proje türü yürütülen işlerin yoğunlukta olduğu teknoloji tabanlı örgütlerde proje lideri, proje grubundaki üyelerin iş bölümü, iş özellikleri ve örgütle değer uyumunun sağlanmasında ya da uyumsuzluk durumunun yol açacağı problemlerin giderilmesinde en önemli faktör görülmektedir.

Bu sonuçla tutarlı bir şekilde, araştırmada hesaplanan kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında anlamlı fakat düşük düzeyde bir doğrusal ilişkinin olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, önceki araştırmalarda gerçek kişi-örgüt uyumu ile kişi-iş uyumu arasında (O'Reilly, 1991, Higgins, 2000) ve algılanan kişi-örgüt uyumu ile kişi-iş uyumu arasında (Lauver ve Kristof-Brown, 2001) düşük düzeyde ilişkiler raporlanmıştır (Sekiguchi ,2003).

Etkisi ortaya çıkmayan ilişkiler

Anlamlı ilişkinin görülmediği uyum türleri ve değişkenler: genel anlamda kişi-grup değer uyumunun genel iş tatmini ve olumlu duyuşsal üzerinde, genel anlamda kişi-örgüt değer uyumunun yöneticiden tatmin, grup performansı, grup birlikteliği ve çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) üzerinde etkisi ortaya çıkmamıştır. Kişi-grup değer uyumunun yenilikçilik alt boyutu, kişi-örgüt değer uyumunun rekabetçilik ve insiyatif alt boyutları bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etki göstermemiştir. İş karakteristikleri uyumunun özerklik ve iş bütünlüğü boyutları anlamlı bir ilişki ortaya çıkarmamıştır. Grup ile kişilik özellikleri uyumunun duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, uyumluluk ve özdisiplin boyutlarının bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi saptanmamıştır. Yönetici ile kişilik özellikleri uyumunun hiçbir alt boyutu anlamlı etkiye sahip değildir. Algısal benzerlikler için genel iş tatmini, olumlu ve olumsuz duyuşsal üzerinde anlamlı bir etki bulunmamıştır. Demografik farklılık değişkenleri için ise olumsuz duyuşsal hal, grup performansı ve çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma) ile ilişki saptanmamıştır.

Bağımlı değişkenler üzerinde hipotezlerde önerilen etkilerin ortaya çıkmaması çeşitli nedenlerle açıklanabilir.

Kişi-grup değer uyumunun rekabetçilik ile kişi-örgüt değer uyumunun rekabetçilik boyutu arasında örgüte duygusal bağlılık modelini test ederken modifikasyon uygulanmıştır. Bir örgüt kültürü boyutu olan rekabetçilik teknoloji tabanlı örgütlerde yürütülen işlerin/projeleri doğası gereği grubun örgüt içinde rekabetçi olmasını önemli hale getirmektedir. Projelerin yürütülmesinde örgüt içinde kişilerin yetkinlikleri ve kaynakların paylaşımı söz konusu olacağından kişilerin grup içinde rekabetçilik değerinde uyumlu olmaları, grubun bu örgüt için katkı sağlayacağı rekabetçi avantaj ile ilişkilidir. Kişi-örgüt değer uyumunun rekabetçilik boyutu bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etki göstermemiştir. Rekabetçilik boyutunda kişi-örgüt değer uyumunun etkisi bu nedenle kişi-grup değer uyumuna bağlı olarak örtelenmiş olabilecektir. Grup içinde rekabetçilik değerinde gösterilecek uyum beklendiği şekilde gruptaki diğer üyelerinin görevlerini yapmalarından duyulan memnuniyete ve çalışma arkadaşları arasında çatışma olmamasını etkilemektedir.

Teknoloji tabanlı örgütlerde yapılan işlerin ve yürütülen projelerin doğası, herkesin belirli görev tanımı ile yaptıkları işe bağlı olarak sağlayacakları katkıyı ön plana çıkarmaktadır. Hızlı gelişen teknoloji ve sektördeki rekabet kişilerin işlerini yaparken insiyatif kullanmalarını zor hale getirmektedir. Bu nedenle, çalışanların insiyatif boyutunda kişi-örgüt değer uyumlarının anlamlı bir etki göstermemesi buna bağlı olarak açıklanabilir.

Çalışma arkadaşları ile iş yapma benzerliği çalışma arkadaşlarından tatminin duygu boyutu üzerinde anlamlı etki göstermiş; görev-çatışma boyutu üzerinde bir etki ortaya çıkarmamıştır. Bu durum, proje gruplarında kişilerin görevlerini yaparken aynı usulde davranmalarının gerekliliğini göstermektedir. İşte kıdem ve yönetici ile birlikte çalışma süresine göre örgütte yapılacak işbölümü ve görev dağılımı ve buna bağlı olarak herkesin projede eşsiz görev yapıyor olmasının tercih edildiği bulgusunu da göz önüne aldığımızda, herkesin birbirinden farklı olarak yaptığı görevlerde benzer iş yapma usulünü kullanmalarının gerekli olduğu, böylece kişilerin birbirlerine yönelik olumlu duygularının artacağı ifade edilebilir. Aynı/benzer görevler için iş yapma usullerindeki benzerliğin çalışma arkadaşlarının görevlerinden memnuniyeti artırmadığı saptanmıştır. Bu bulgu, demografik farklılığın olumlu etkisini doğrulamaktadır. Bunu destekleyecek bir kanıt kişi-grup değer uyumunun

sonuç odaklılık boyutunda örgüte duygusal bağlılık ile ters yönlü çıkan ilişkidir. İşe olan tutum yönünden grup üyeleri arasındaki değer farklılığı sonuç odaklılık boyutunda istenmektedir.

Grup üyelerinden demografik farklılık alt değişkenlerinde hepsinin anlamlı çıkmamasının bir sebebi, gruptan demografik farklılık ölçeğindeki doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellerinde yapılan modifikasyonlardır. Çoğu demografik özellik birbirine yakın anlamlı ve ilişkilidir. Bu nedenle bazı demografik özelliklerin etkilerinin diğerleri tarafından örtelenmesi söz konusu olabilecektir.

Araştırma bulgularına göre yönetici-ast cinsiyet farklılığı bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı etkiye yol açmamıştır. Stitt ve diğ. (1983) yaptıkları araştırmada lider cinsiyetinin astların tatmini ya da üretkenliği üzerinde astın cinsiyeti ile etkileşim halinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını saptamıştır. Benzer şekilde bazı çalışmalar lider cinsiyetinden dolayı ast tatmininde farksızlığı (Osborn ve Vickers, 1976; Petty ve diğ, 1977) raporlamışlardır. Astın liderinden memnuniyeti ve işten tatmini liderin cinsiyetinden etkilenmemiş ve lider cinsiyeti X takipçi cinsiyeti etkileşimi de bir ilişki ortaya çıkarmamıştır (Stitt ve diğ,1983). Osborn ve Vickers (1976) lider cinsiyeti nedeniyle ast tatminindeki farklılığın demografik ve diğer değişkenler göz önüne alındığı zaman kaybolduğunu raporlamıştır (Stitt ve diğ,1983).

Yeteneklerin kullanımı ile ilgili durum, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı ile ilişkili görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Bu araştırmada sonucunda beceri çeşitliliğinin duygusal bağlılık üzerinde bir etki göstermemesi bu nedene bağlanabilir.

Kişilik özellikleri benzerliği, hipotezde ileri sürülen tüm bağımlı değişkenler üzerinde etkili olmamıştır.

Toplulukçu örgütler normlara daha yüksek bağlılık gösterirler, üyeler arasındaki etkileşimlerin engellemesini önlerler. Toplulukçu kültürlerde sosyal entegrasyon kişilik benzerliği olmasa da elde edilebilecektir. Sosyal ve davranışsal entegrasyon sağlayıcılığından dolayı bireycilik/toplulukçuluğun grupta kişi-kişi benzerliği ve kişilerarası etkileşimin sonuçlarına yönelik önemli bir şartlı değişken olduğu ifade edilmektedir (Schaubroeck ve Lam 2002).

Schaubroeck ve Lam (2002) araştırmasında çalışma arkadaşları ile kişilik özellikleri benzerliğinin yüksek düzeyde bireyci kültürlerdeki birimlerde terfi kararları ile

olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Yüksek toplulukçu kültürlerdeki birimlerde ise yönetici-ast kişilik benzerliği terfi kararının önemli bir yordayıcısı olarak saptanmıştır. Adaylar ile arkadaşları ve yöneticileri arasındaki davranışsal entegrasyon kişilik benzerliğinin terfi kararlarına etkisinde kısmen ara değişken olmuştur. Bu yüzden bireyci/toplulukçu kültür özelliği kişilik benzerliğinin bazı sonuç değişkenleri açıklayamamasının bir nedeni olabilecektir.

Özdisiplin kişilik özelliği benzerliğinin yöneticiden tatmin ile anlamlı bir ilişkisi ortaya çıkmamıştır. Özdisiplin sahibi kişiler yönetici düzeyindeki kişilere fazla bir önem yüklemeyen çalışacaklardır. Bu kişiler için gözetimin önemi anlamlı bir ilişkiye sahip değildir (Turnalar, 2006). Bu nedenle yöneticiden tatminin bu kişilik özelliği uyumundan etkilenmesi beklenmeyebilecektir.

Başlangıçta, demografik benzerlikten dolayı diğer bireye çekilen kişi, o bireyin çok farklı değer, amaç ve ihtiyaçları olduğunu öğrendiğinde ilk olumlu etkileşim azalarak yerini zamanla daha az sevmeye bırakabilir. Başlangıçta arzu edilmeyen sosyal kategoride değerlendirilen birey, daha iyi tanındıkça, benzerlikler açığa çıktıkça olumlu değerlendirilmesi beklenir (Flynn ve Chatman, 2003). Bu nedenle bu geçici etkiler, ilişkisel demografi araştırmalarında saptanmayan sonuçlardan bazılarının açıklaması olarak ifade edilebilir (Riordan, 2001). Bu araştırma sonucunda da anlamlı etkisi ortaya çıkmayan ilişkisel demografi değişkenleri için böyle bir neden ileri sürülebilir. Demografik benzerliklerin görece zayıf etkisini destekleyecek bir çalışma Efenbein ve O'Reilly III (2002, 2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, uyumun tamamlayıcılık bakış açısını benzerliğin olumlu etkileri ve farklılığın olumsuz etkileri yaklaşımı ile birleştirdikleri boylamsal çalışmada kültürel ve demografik uyumun, birbirinden bağımsız olarak performans üzerindeki etkisini raporlamışlardır. Derin düzeyde değer uyumu, yüzeysel demografik uyumdan daha etkili bulunmuştur. Bu bulgular, demografik heterojenlikten kaynaklanan olumsuz etkilerin, önceki bulguların kısmen altta yatan kültür uyumu eksikliğinden kaynaklanabileceği olasılığını arttırmaktadır. Bu nedenle, yüksek düzeyde kişi-grup kültür uyumu, demografik uyumun olmamasından dolayı elde edilemeyen olumlu etkilerin ortaya çıkmasında yeterli olabilecektir (Efenbein ve O'Reilly III, 2007).

Bulgulara göre grup performansı her zaman anlamlı bir etkinin ortaya çıktığı bağımlı değişken olarak saptanmamıştır. Bunun bir nedeni grup düşüncesi olabilir. Grup düşüncesi eğer mevcut ise üyenin takım performansını değerlendirmesini

etkileyecektir. Eğer bu etki g¼çlü ise, takım üyeleri bir arada ekstra yüksek (olumlu grup düş¼nçesi) ya da ekstra düşük (olumsuz grup düş¼nçesi) başarı saptamıştır. (Henttonen ve diğ, 2010). Bir diğer neden ise davranışsal entegrasyonun grup homojenliği ve grup performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkisinin ortaya çıkmasıdır. Davranışsal entegrasyon indeksleri iletişim ve grup üyeleri arasındaki dayanışma ile ilgili bir yapı olarak ifade edilmektedir (Hambrick, 1994). Bireyin gruptaki diğer kişilere psikolojik olarak ne derecede bağlı olduğu ile ifade edilen sosyal entegrasyon ile ilişkilidir.

Kişi-örgüt uyumu kapsamında incelenen değerler uyumu ve bileşenlerinin grup birlikteliği ve grup performansı üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmamıştır. Kişi-örgüt değer uyumu örgüt ile doğrudan ilgili sonuçlar üzerinde (örneğin örgütsel bağlılık) daha çok etkilidir. Kişi-grup değer uyumu ise grup dinamikleri ile ilişki kurulacak sonuçlar (örneğin grup birlikteliği ve grup performansı) ile çok daha fazla ilgilidir. Araştırma bulgularına göre grup birlikteliği genel anlamda kişi-grup değer uyumu ve insana saygı boyutu ile ilişkili bulunmuştur.

Grup birlikteliği, grup fonksiyonunun temel duygusal bileşenidir. Birliktelik kavramsal olarak grup düzeyinde tanımlanmaktadır. Anlamı, grup üyelerinin birbirlerine ne kadar çok bağlı olduklarından gelir (Mudrack, 1989). Grup düzeyinde birliktelik bir araç olarak pekçok çalışmada sosyal entegrasyon indeksi olarak kullanılmıştır (Harrison ve diğ, 1998). Bu nedenle grup birlikteliğinin daha çok kişi-grup değer uyumunun sonucunda ortaya çıkmasını beklemek yanlış olmayacaktır.

Araştırma bulgularına göre değer uyumunun iş tatminindeki değişim ile ilişkisi görece daha az bulunmuştur.

Araştırma sonucunda kişi-grup değer uyumunun sadece bir alt boyutu ile, genel anlamda kişi-örgüt değer uyumu ve sadece bir alt boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Bazı çalışmalar da değer uyumu ile iş tatmini (Kalliath ve diğ, 1999; Saks ve Asforth, 1997) arasında zayıf ilişki belirlemiştir (Erdoğan ve diğ, 2004). Anlamlı ilişkiyi saptamayan çalışmalara (Rosete, 2006) da literatürde rastlanmaktadır. Meta analiz sonuçları ise değer uyumunun iş tatmini ile ilişkisini desteklemişlerdir. Çelişkili sonuçlar, kullanılan tatmin tanımı ve ölçümünden kaynaklanabilecektir (Amos ve Weathington, 2008).

Araştırma bulgularına göre iş karakteristikleri uyumunun performans bildirim boyutunun grup performansı üzerinde doğrudan bir etkisi ortaya çıkmamıştır. Benzer şekilde Li ve diğ. (2009) araştırmalarında geri bildirim takım performansına olan etkisinde takım üye tatmininin ara değişken rolünü ortaya koymuşlardır.

Araştırma bulgularına göre iş karakteristikleri uyumunun iş bütünlüğü boyutunun bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı etkisi görülmemiştir. Örneklemin alındığı teknoloji tabanlı örgütlerde yürütülen işler ağırlıklı olarak proje türü olduğundan, çalışanlar projenin bir bölümünde yer almaktadırlar. İş bütüncül görme istekleri ve yaptıkları işte bu karakteristik için uyumun olmaması kişiler için olumsuz bir etki ortaya çıkarmamıştır. Projelerdeki iş bölümü gereği herkesin görev tanımı belli olup, projenin bir bölümü için görevlerini tamamlamaktadırlar. Proje liderleri için bu iş karakteristikleri uyumunun anlamlı etkisi görülebilecektir.

Araştırma sonuçları iş karakteristikleri uyumunun performans bildirim ve beceri çeşitliliği boyutlarının örgüte duygusal bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığını göstermiştir. Benzer şekilde, Singh (1995) özerklik, geri bildirim ve görev çeşitliliği ile örgütsel bağlılık arasında bir eğrisel ilişki bulamamıştır (Baltes ve diğ, 2002). Araştırma bulgularına göre iş karakteristikleri uyumsuzluğunun olumsuz iyilik hali üzerinde etkisi ortaya çıkmamıştır.

Karasek'in sosyal desteğinin talep-kontrol modeline eklenmiş versiyonu, sosyal desteğin iş taleplerinin gerginliğine yol açmasını önleyeceğini ileri sürmektedir. Araştırma sonucunda iş karakteristikleri uyumsuzluğuna bağlı olarak olumsuz iyilik halinin görülmemesi böyle bir sebepten kaynaklanabilir. Yorumlanan önceki bulgularla paralel şekilde, yöneticiden alınan sosyal desteğin ya da iş dışı aktörlerin sağladığı sosyal desteğin buna neden olduğu düşünülebilir.

Kişilerin gruplarını örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bağlamsal performans türleri ile daha çok değerlendirdikleri görülmüştür. Değerler uyumu, grup performansının ortaya çıkmasında iş karakteristikleri uyumuna göre daha etkili olabilecektir. İş karakteristikleri uyumunun grup performansı üzerinde bir etki göstermemesi bu nedene dayandırılabilir.

Sağlananlar-değerler uyumu bakış açısı ile kavramlaştırılabilen kişi-grup, kişi-örgüt değer uyumu ve iş karakteristikleri uyumunun her alt türünde etkilenen değişken olarak olumlu iyilik halinin ortaya çıkmamasının sebebi iş performansı olabilecektir.

Kişinin performansı zayıf ise, yaptığı bilişsel sağlananlar-değerler karşılaştırmalarının sayısı ve süresi artacaktır. Bireyin kendisine dönük ilgisi yüksek olduğu durumda da bu karşılaştırma fazlalaşacaktır. Etkin performans, uyumsuzluğun algılanan öneminin düşük düzeyde olmasına yol açacak ve sağlananlar-değerler uyumsuzluğunun iyilik hali üzerindeki olumsuz etkilerini azaltacaktır (Shaw ve Gupta, 2004). Shaw ve Gupta (2004) ihtiyaçlar-sağlananlar uyumunun depresyon ve somatik şikayetler ile olan ilişkisinde iş performansının şartlı değişken rolünü incelemişlerdir. Araştırmacılar, ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu açısından uyumsuzluğun iş performansı düşük olduğunda düşük düzeyde depresyon ve somatik şikayetler ile ilişkili olduğunu bulmuş, ancak iş performansı yüksek olduğu durumda ilişkinin zayıfladığı görülmüştür (Greene- Shotridge, 2008).

Araştırma sonucuna göre iş karakteristikleri uyumunun özerklik boyutu bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etki ortaya çıkarmamıştır.

Çalışanların algıladıkları kontrol miktarı azaltıcı herhangi bir girişim bireylerin problem çözme becerilerinde azalma, zayıf muhakeme gücü ve öğrenilmiş çaresizlik ile sonuçlanabilecektir (Love ve diğ, 2007).

Dodd ve Ganster (1996) yaptığı araştırmada, özerklik, çeşitlilik ve geri bildirim iş karakteristikleri algılarının iş sonuçları üzerindeki etkisini değerlendirme amacı ile iş karakteristiklerini belirli oranlarda değiştirmişlerdir. Çeşitliliğin düşük olduğu görevde artan özerklik tatmin üzerinde göz ardı edilebilir bir etkiye yol açmıştır. Performans üzerinde çeşitlilik ve özerkliğin etkileşimi söz konusu olup, düşük çeşitlilikteki görevlerde özerkliğin etkisi düşük olmuştur. Bu nedenle özerkliğin etki göstermemesinin bir sebebi de beceri çeşitliliği ile etkileşim durumunun gereken düzeyde olmayabileceğidir. Beceri çeşitliliği de sadece iki bağımlı değişkendeki etkileşimi açıklayabilmiştir.

Özerklik, talep kontrol modeline göre kaynak olarak kabul edilmektedir.

Karasek ve Theorell' a (1990) göre yüksek seviyede talep ve yüksek seviyede kontrol işe bağlı gerginlik ile ilişkili olmayabilir. Çünkü, bunlar bireyin proaktif davranış geliştirmesini mümkün kılan aktif eylemlerdir. Proaktif davranışlar, çalışma

ve öğrenme motivasyonunu arttırır (Karasek, 1979). Pasif işler düşük talep ve düşük kontrol ile nitelendirilir ve tatmin edici olmadığı kabul edilir (Love ve diğ, 2007).

Karasek'in talep-kontrol modelinin önerdiği şekilde, yüksek iş talepleri ve düşük iş kontrolü arasındaki etkileşimin işe bağlı gerginliğin açıklanmasındaki rolünü inceleyen deneysel araştırmalar bazen başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Kontrol boyutunun kavramlaştırılması, Talep-kontrol modelinde çalışanların bireysel karakteristiklerinin göz ardı edilmesi kadar deneysel kanıtların göreceli eksikliğinin nedeni olabilecektir (Rijk ve diğ, 1998).

Rijk ve diğ. (1998) yaptığı çalışmada kontrolün ölçümüne odaklanmış, ayrıca iki bireysel karakteristiği (aktif baş etme ve kontrol ihtiyacı) talep-kontrol modelinde potansiyel şartlı değişkenler olarak eklemiştir. Talep-kontrol modelinin önerdiği şekilde, talep-kontrol etkileşiminin rolü kanıtlanmamıştır (Jimmieson ve Terry, 1999).

Eğri şeklinin, şartlı değişkenin bir fonksiyon olarak değişebileceğini gösteren deneysel ve istatistiksel kanıtlar elde edilmiştir. Örneğin, düşük özerklik ihtiyacı durumunda işteki özerklik duygusal tükenmişlik ile olumlu yönde ilişkili olabilir, oysa yüksek özerklik ihtiyacı durumunda, özerklik ve tükenmişlik arasındaki sonuç ilişkisi eğrisel (ters U şekli) olabilir (Jonge ve Schaufeli, 1998). Kuramsal ve önceki araştırma bulgularının sonuçlarına dayanarak özerlik karakteristiğinin etkisinin ortaya çıkması için bazı şartlı değişkenlere ihtiyaç duyulabileceği ve bununla ilgili olarak bazı kişilik özelliklerinin göz önüne alınması gerekeceği, bu çalışmada bir iş karakteristiği olarak özerklik uyumunun etkisinin görülmemesi ile de tutarlıdır.

İş özerkliğinin uyumunun etkisinin görülmemesinin bir sebebi de kişilerin teknoloji tabanlı örgütlerde yapılan işin doğasında yüksek karşılıklı bağımlılığın farkında olmaları ve bu nedenle özerklik uyumu açısından talepkar olmamalarıdır. Bu yüzden işte özerkliliğin gerçek ve arzu edilen düzeyleri arasında farklılığın bağımlı değişkenler üzerinde yordayıcı gücü olmadığı düşünülebilir. Kişi-örgüt değer uyumunun inisiyatif boyutu için anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaması bu bulguyu doğrulamaktadır.

Araştırma bulguları grup performansı ve grup birlikteliğinin tüm uyum bileşenlerinden etkilenmediğini göstermiştir. Kristof (1996) kişi-grup uyumunu inceleyen çalışmaları göz önüne aldığında, grup üyelerinin uyumunu grup düzeyine

toplamlı olarak test eden araştırmaların bireysel düzeyde kriterlere göre grup düzeyinde sonuçları daha çok aıklayabildiğine dikkat çekmiştir. Bu nedenle uyum ve kriterlerin hangi düzeyde olduğu önemlidir; grup ya da bireysel düzeyde bir analiz gerçekleştiriliyor olması sonucu etkileyebilecektir (Ostroff ve Rothausen, 1997; Vancouver ve diğ, 1994).

Araştırma sonucunda grup ile genel anlamda kişilik özellikleri benzerliğinin grup performansı üzerinde anlamlı etkisi saptanmasına rağmen tekil olarak etkileri anlamlı değildir. Bu bulgu Peeters vd (2006) tarafından araştırma sonucu tutarlıdır. Duygusal dengesizlik, deneyime açık olma ve özdisiplin kişilik özelliklerinin grup içindeki değişkenliği grup performansı üzerinde etkili görülmemiştir. Özdisiplin önemli derecede yaratıcılık gerektiren spesifik görevlerde grup performansı üzerinde olumlu bir etkiye yol amamaktadır (Moynihan ve Peterson, 2001). Teknoloji tabanlı örgütlerde yürütülen işlerin doğası gereği ortaya çıkan yenilikçilik/inovasyon yaratıcılığın kullanılması ile ilgilidir. Bu nedenle özdisiplin kişilik özelliğindeki grup içi farklılığın anlamlı bir etki göstermeyeceği beklenebilir. Bir diğer neden ise proje liderinin grup içindeki yönetici rolüdür. Grup yeleri birbirlerinden çok yönetici ile iş ilişkisi ve iletişim içindedirler. işte karşılıklı bağımlılık olmasına rağmen proje lideri grup üyelerince yürütülen işleri gerektiği ölçüde koordine ettiğinden özdisiplin özelliği açısından üyeler arasındaki farklılığın grup performansında yol açacağı olumsuz etki ortaya çıkmayacaktır. Bireysel düzeydeki meta analizde uyumluluk kişilik özelliği ile performans arasında bir ilişki bulunmamıştır (Hurtz ve Donovan, 2000). Uyumluluk kişilik özelliğindeki değişkenlik ile oluşturulan takım kompozisyonunun takım performansı ile olumsuz yönde ilişkisi beklenebilir. Ancak bu görüşü doğrulamak kanıtlar azdır (Peeters ve diğ, 2006). Uyumluluk özelliği çoğalan/ilave görevler dışındaki işlerin yrtldğu gruplarda grup performansına katkı sağlamaktadır (Moynihan ve Peterson, 2001). Teknoloji tabanlı örgütlerde yapılan işlerin doğası hızlı değiştiğinden işe ilave görevler sürekli ortaya çıkmaktadır. Bu araştırma sonucunda da uyumluluk özelliğindeki benzerliğin grup performansı üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Grup içinde dışa dönüklük özelliği ancak ılımlı derecede yüksek olduğunda grup süreci ve performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Moynihan ve Peterson, 2001). Bu araştırma bulguları dışa dönüklük özelliğindeki benzerliğin tekil olarak grup performansı üzerindeki etkisini göstermemiştir.

Araştırma sonucuna göre örgüte duygusal bağlılık ile ilişkili bulunmayan uyum ölçümleri örgüte bağlılığın diğer formları olan normatif bağlılık ve sürekli bağlılık (Allen ve Mayer, 1991) ile ilişkili bulunabilir. Katılımcıların örgüte duygusal bağlılıklarının genel ortalama düzeyleri görece düşük (3,472) bulunmuştur. Bu değer olumlu görülen bağımlı değişkenlerin arasında değeri en az olanıdır. Özellikle teknolojinin hızlı gelişmesi ve buna bağlı olarak işlerin uyarlanması, bu alanda nitelikli kişilerin istihdamını sürdürmek adına işgörenlerin elde tutulmasını zorlaştırmaktadır. Örgüte bağlılığın diğer türleri kişiler için bu örgütlerde daha anlamlı etkilere sahip olabilecektir.

İşin karşılıklı bağımlılığı hipotezlerde öne sürüldüğü şekilde tüm bağımlı değişkenlere etkilerde şartlı değişkenler etkisi göstermemiştir. Nedenlerine yönelik mantıksal açıklama, kuramsal bilgi ve önceki araştırma bulgularına dayanarak aşağıdaki şekilde önerilebilir:

İşin karşılıklı bağımlılığı çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu) üzerindeki etkide şartlı değişken rolü üstlenmemiştir.

Kahn vd. gerçekleştirdikleri araştırmada yaptığı işin çıktısı diğer çalışanlar için girdi olan bireylerin, diğer çalışanların davranışını güçlü bir şekilde etkilediği durumlarda iş tatmin düzeylerinde anlamlı düşüşler gözlemlemişlerdir. Trist ve Bamfoth (1951) alınan karşılıklı bağımlılık rolü yüksek olan işlerde çalışan bireylerin yüksek düzeyde endişe, belirsizlik ve strese sahip olduklarını ve somatik rahatsızlıklara daha çok yakalandıklarını saptamışlardır. Başlatan karşılıklı bağımlılığın motive edici etkisine rağmen, alınan karşılıklı bağımlılık özelliği ters etkiye sahiptir.

Araştırmada örnekleme seçilen bazı bireyler yaptıkları işin başlatan diğerleri ise alınan karşılıklı bağımlılık özelliğine sahip olduğunu algılayabilirler. Bunun yanı sıra bireyle ilgili psikolojik faktörler bu ilişkide etkili olabilecektir. Örneğin Pearce ve Gregersen (1991) araştırmasında önerildiği gibi belli kişilik özellikleri bu şartlı değişken etkiyi azaltabilir. Çalışma ark. tatmin (duygu) üzerinde bu nedenle şartlı değişken etkisi ortaya çıkmayabilecektir.

Van der Vegt ve Van de Vliert (2000) bireysel düzeydeki çalışmalarda tutarsız sonuçların grup ya da örgütsel düzeydeki şartlı değişken etkisinden kaynaklandığı sonucuna varmışlardır (Taggar ve Haines III, 2006). İşte karşılıklı bağımlılığın etkisini azaltacak diğer bir faktör de rol çatışmasıdır. Wong ve diğ. (2007)

araştırmasında işteki karşılıklı bağımlılık düzeyinin rol çatışması ile olumlu yönde ilişkisini saptamışlardır. Langfred (2007) kendi kendini yöneten takımlarla ilgili yaptığı boylamsal çalışmada çatışmanın işteki karşılıklı bağımlılık üzerindeki etkisini incelemiş, çatışmanın bireysel özerkliği ve işteki karşılıklı bağımlılığı azaltarak takım yapısını etkileyebileceğini saptamıştır. Grup üyeleri ve üye-yönetici arasında kişilik özellikleri ve değer farklılığına bağlı ortaya çıkabilecek çatışmalar bu nedenle önemlidir. Bu sebeplerden dolayı uyum bileşenlerinin örgüte duygusal bağlılık, genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), olumlu iyilik hali, olumsuz iyilik haline olan etkisinde işin karşılıklı bağımlılığının şartlı değişken etkisi göstermeyeceği düşünülebilir.

Araştırma bulgularına göre H₇ hipotezi reddedilmiştir. Bireyin yöneticisi ve çalışma grubuna göre demografik özellikler farklılığının ve bireyin geliştirdiği benzerlik algısının değerler uyumu ile olan ilişkisini işin karşılıklı bağımlı olması etkilememektedir.

Taggar ve Haines III (2006) işin karşılıklı bağımlılık etkisinde takım üyelerinin toplulukçu yönelime sahip olmasının önemini vurgulamıştır. Grup üyelerinin toplulukçu kültür yönelimi hipotezde öne sürülen etkinin ortaya çıkmasını engellemiş olabilecektir. Araştırmacılar diğer etki olarak takım üyelerinin başlatan bağımlılık algısının, takım üyelerinin kendilerini diğer arkadaşlarına bağlı görme derecesi (alınan bağımlılık), gruptaki üyelerin takım çalışmasının değeri ile ilgili inancı ve üyelerin takım çalışması ile ilgili öz-yeterliliğine bağlı olduğunu saptamışlardır. Araştırmada başlatan karşılıklı bağımlılık ve bireysel etkinlik arasındaki ilişkide takımın toplulukçu yönelimi şartlı değişken rolünü üstlenmiştir. Bu çalışmada üyelerin toplulukçu kültür yöneliminin yanısıra başlatan/alınan karşılıklı bağımlılık farklılığı ve söz konusu öncülleri hipotezde öne sürülen şartlı değişken etkisinin ortaya çıkmamasının bir nedeni olarak ifade edilebilir.

Anlamlı etkinin ortaya çıkmadığı bağımlı değişkenler için spesifik olarak açıklanan bu nedenlerin yanısıra, anlamlı etkinin görülmemesi ile ilgili olarak genel anlamda bazı nedenler ileri sürülebilir.

Anlamlı ilişkilerin ortaya çıkmasını sağlayacak bir yöntem belli uyum türlerini kontrol değişkeni olarak göz önüne almak olabilir.

Choi (2004) ihtiyaçlar-sağlanan ve talepler-yetenek uyumlarının yaratıcı davranışa olan etkilerini ölçümülemiştir (Cable ve DeRue, 2002). Kişi-örgüt uyumu talepler-yetenek uyumu kontrol edildikten sonra ihtiyaçlar-sağlanan uyumu iş tatmini, kariyer tatmini, mesleki bağlılık ile ilişkili bulunmuştur. Kişi-örgüt ve ihtiyaçlar-sağlanan uyumu kontrol edildiğinde ise talepler-yetenek uyumu hipotez edilen sonuçlarla ilgili görülmüştür. (Greene- Shotridge, 2008)

Resic ve diğ. (2007) araştırmasında algılanan kişi-örgüt uyumunun, ihtiyaçlar-sağlananlar iş uyumu ya da talep edilenler-yetenek iş uyumu düşük olduğu durumda tatmin ile ve iş seçim kararları ile daha çok ilişkili olduğunu test etmiştir. Sonuçlar, bireyler düşük düzeyde ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu deneyimledikleri zaman kişi-örgüt uyumunun tatmin ile daha çok ilişkili olduğunu göstermiştir. Bireyler düşük düzeyde talep edilenler-yetenek uyumu deneyimledikleri zaman kişi-örgüt uyumu iş seçim kararları ile daha yakından ilişkili bulunmuştur.

Bazı alışmalar laboratuvar koşullarında, gerçekte aday olmayanların hipotetik örgütlere çekimini incelemiştir. Bu tür laboratuvar çalışmalarının durumsal değişkenlere aşırı önem vermekte olup bireysel farklılıkları maskelemeleri olası bir durumdur (Bowers, 1973; Schneider, 1987; Billsberry ,2007). Bu alışma bir alan araştırması olarak uygulandığından, laboratuvar ortamında saptanan anlamlı ilişkilerin görülmeyebileceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Anlamsız çıkan ilişkilerin nedenlerinden biri olarak Edwards ve Cable (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlardan söz edilebilir.

Edwards ve Cable (2009) gerçekleştirdikleri araştırmada değer uyumu etkilerinin iletişim, tahmin edilebilirlik, kişilerarası çekim ve güven aracılığıyla iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütte kalma isteği ile ilişkili olma sürecini açıklamışlardır. Bulgular, bireysel ve örgütsel değerleri sonuçlara bağlayan ilişkilerin temel olarak çalışanların örgüt ve üyelerine duyduğu güven, sonrasında iletişim ve daha az ölçüde kişilerarası etkileşim ile açıklanabileceğini göstermiştir. Bireysel ve örgütsel değerlerden kaynaklanan ilişkilerin önceki teori ve araştırmaları şekillendiren ideal değer uyumu ilişkisinden saptığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmada katılanların örgütsel sosyalleşme süreci nedeniyle en az 3 ay kurumda çalışmış olmaları şartı aranmıştır. 0-6 ay arası çalışanların oranı % 9,5'tur. Ancak, 1-5 yıl arası çalışan % 48'dir. Toplam iş deneyimi 1-5 yıl arasında olan % 34,6'dır. Bu

oranının önemli bir bölümü ancak 1 yılını doldurmuş katılımcılar olabilir, yani okuldan mezuniyetlerinin görece eski olmadığı ifade edilebilir.

Billsberry (2007) tarafından yapılan araştırmada Schneider'ın Çekim yaklaşımı için deneysel bir test gerçekleştirmiştir. Katılımcıların kişi-kişi, kişi-grup, kişi-örgüt uyumlarını sekiz ayrı firmada karşılaştırma grubu üyeleri ile benzerlikler açısından incelemiştir. Araştırma bulguları kişi-meslek uyumu için bir etki göstermiş, bu etki kontrol edildiğinde tüm anlamlı etkilerin kaybolduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile kişi-meslek uyumu kontrol edildiğinde kişi-kişi, kişi-grup, kişi-örgüt uyumu karşılaştırma gruplarındakinden farklı değildir. Sonuçlar, kişilerin belirli türdeki örgütlere çekimden daha fazla, belirli türdeki iş taleplerini göz önüne alarak örgütlere başvurduklarını göstermiştir. Bu sonuç, Schneider'ın çekim yaklaşımına bir çelişki oluşturmaktadır. Bunun bir nedeni, yeni mezun olmuş bireylerin başvuruda buldukları örgütsel çevrenin büyük ölçüde farkında olmamalarıdır. Sonuçlar, yeni mezun bireylerin örgütsel seçimin ötesinde meslek seçtikleri, ve örgütler kendileri ile benzer değerlere sahip bireyleri çekmek istiyorsalar işe alım süreçlerinde bu faktörü göz önüne almaları gerektiğini göstermiştir. Çekim etkisinin olmaması, adayların algıladıkları uyuma bağlı kalarak çekim gösterdiklerinde, bu durumu gerçek uyumun desteklemeyebileceğini ortaya koymaktadır. Kişilerarası çekim literatürü Schneider'ın çekim önermesinin doğrulanması için örgüte başvuran adayların örgüt ile benzerlik ve aşinalığın oluşacağı duruma ihtiyaç duyduklarına dikkat çekmektedir (Billsberry, 2007). Billsberry (2007) araştırması, bu çalışma sonucunda anlamsız çıkan ilişkilerin bir nedeninin de görece genç ve yeni mezun adaylardan kaynaklanabileceği görüşünü akla getirmektedir.

İş karakteristikleri uyumu ve alt boyutları tüm bağımlı değişkenler üzerinde açıklayıcı etki göstermemiştir. Genel anlamda iş karakteristikleri uyumu örgüte duygusal bağlılık, yöneticiden tatmin, olumlu ve olumsuz duygusal hal, grup performansı ve grup birlikteliğindeki değişimi açıklayamamış, alt boyutlar ise sadece genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin ve grup birlikteliği üzerinde etkiye yol açmıştır.

Baltles ve diğ. (2002) yaptıkları araştırmada tekil yöntem ve çoklu özellik-çoklu yöntem araştırmalarını karşılaştırmış, tekil yöntemi kullanan önceki araştırmaların tutarsız sonuçlarına dikkat çekmiştir. Araştırmacılar, iş tatmini ve üç psikolojik iklim algısı (rol açıklığı, rol aşırı yükü, iş özellikleri) arasındaki ilişkiyi göz önüne almışlar,

önceki tutarsız sonuçların tekil yöntem kullanılması ile ilgisi olduğuna dair kanıt göstermişlerdir. Zayıf eğrisel ilişkilerin, tam bir ölçümün eksikliğine neden olan ve/veya ortak yöntem varyansının, ortaya çıkan ilişkilerin doğru şeklini maskeleyen tekil yöntemden kaynaklanabileceğini test etmişlerdir. Tekli yöntemin kullanılması doğrusal ilişkileri artırmıştır. Araştırma sonucunda tekil yöntem ile çoklu özellik-çoklu yöntem arasında önemli farklılıklar ortaya çıkmış, çoklu özellik-çoklu yöntemde eğrisel ilişkilerin anlamlı bir şekilde üç iklim boyutu ve iş tatmini arasındaki ilişkinin çoğunu açıklayabildiği görülmüştür.

Araştırmacılar, eğrisel ilişkilerin ölçümünde geleneksel olarak katılımcıların bu iş karakteristiğine ne kadar sahip olduklarını sormayı değil, arzu ettikleri düzeyden ne kadar farklı olduklarını sormayı önermişlerdir. Ne kadar arzu ettikleri ve ne kadar sahip oldukları arasındaki farklılık önemli bir soru haline dönüşür. Çünkü bu farklılık kişilerin eğri boyunca konumlanacakları yeri belirlemektedir. Kişinin regresyon eğrisi boyunca konumlanacağı yeri bilmek, iş karakteristiği boyutunun fazlası ya da azının sahip olacağı etkiyi yordamayı mümkün kılacaktır. Önceki araştırmaların kişiye geleneksel olarak söz konusu iş karakteristiğine ne kadar sahip olduğunu yöneltmesi tutarsız eğrisel ilişkilerin bulunmasının bir nedeni olabilecektir (Baltes, ve diğ., 2002). Bu çalışmada iş karakteristikleri uyumu işlevselleştirmesi gerçek durum-ideal durum farklılığı ile yapılmış olduğundan araştırmacıların önerileri doğrultusundan bir yaklaşımın izlendiği net olarak ifade edilebilir. Ancak diğer öneri olan çoklu yöntemin kullanılması ortaya çıkmayan anlamlı ilişkilerin elde edilmesine katkı sağlayabilecektir.

Bireylerin örgüt ile ne kadar uyumlu oldukları yönündeki algıları değerlendirilirse kişi-örgüt uyumunun etkileri daha iyi anlaşılabilir. Bu doğal ölçüm, örgütün sundukları ile bireyin önem atfettikleri arasındaki farklılığın aslında algılanan kişi-örgüt uyumuna dönüşüp dönüşmeyeceğinin belirlenmesinde önemli bir yaklaşım olabilecektir. Bu nedenle uyum/uyumsuzluğun tatmin, bağlılık, performans, işgören devri gibi sonuçlara yol açan ölçüsü olarak görülebilecektir. Warren (1996) bu sonuçları etkileyebilecek olan hesaplanmış kişi-örgüt uyumu puanları ile doğrudan yanıtlanan kişi-örgüt uyumu algısı değerlendirme puanları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkabileceğini ileri sürmüştür. Benzer şekilde Karakurum (2005) kişi-örgüt uyumunun iş tatmini, performans ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada doğrudan ve dolaylı uyum ölçümlerinin bireysel düzeydeki

analizde yöneticinin görev performansı ve genel performans değerlendirmesi dışındaki bireysel sonuç değişkenlerinin anlamlı yordayıcıları olduğunu göstermiştir. Söz konusu performans değerlemeleri yalnızca doğrudan uyum ölçümü ile yordayabilmektedir. Doğrudan uyumun, bireysel sonuç değişkenlerinin en tutarlı ve en etkili kestirimcisi olduğu saptanmıştır. Subjektif uyumun güçlü yönünü kanıtlayan bir araştırma da Verquer (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı subjektif uyumun, objektif kişi-örgüt uyumu ile iş tutumları arasında (iş tatmini arayüzleri, örgütsel bağlılık, iş arama davranışı) tamamen ara değişken rolünü göstermiştir

Bu çalışmada da uyum subjektif olarak değerlendirilmiştir. Algılanan ve subjektif uyumun her ikisi tek bir kaynaktan değerlendirildiği için sonuçlar üzerinde benzer etkilere sahip olmaları beklenir. Algılanan ve subjektif uyum ile karşılaştırıldığında, objektif uyum tutum ve davranışların daha az yakınsak belirleyicisidir (Kristof-Brown ve diğ., 2005). Bu nedenle bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bulunmayan etkilerin doğrudan algılanan kişi-örgüt uyumu değerlendirmeleri ile anlamlı çıkabileceği düşünülebilir.

İlişkisel demografinin beklenen yönde etkilerinin ortaya çıkmamasının bir nedeni de asimetrik etkidir. Örgütlerdeki çeşitli çalışma gruplarında farklılıkların asimetrik etkilerinden bazı gruplar daha çok etkilenmekte, bazı grup kişileri ise farksız olarak gözükmektedir. Asimetrik etkiler araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçümleme tekniğine bağlı olarak grup üyelerinin oranındaki dengesizlikten kaynaklanmaktadır. Öklit aralığı yöntemi de bu etkilerin ortaya çıkmasına yol açabilecek bir yapıya sahip olabilmektedir. Azınlıkların farklılık skorları, grup üyelerinin çoğunluğunun farklılık puanından daha az değişken olduğu için, azalan bu değişkenlik azınlık grubu üyelerinin farklılık puanları ile bağımlı değişkenler arasında ilişki kurulmasını engellemektedir. Böylece ilişkisel demografi literatüründe eşdeğer sonuçlar yerine asimetrik sonuçlar yer almaktadır. Bu çalışmada da ilişkisel demografinin beklenilenin tersi yönünde ya da anlamsız çıkan etkilerinin bir nedeni asimetrik etki olabilecektir.

Bulunan sonuçlarla ilgili buraya kadar yapılan açıklamaların yanı sıra, araştırma çerçevesi ile ilgili olarak önemli bazı unsurların aktarılması yararlı görülmüştür.

Bireysel, çevresel ve zamansal faktörler hangi uyum boyutunun kişi-çevre uyumunun deneyimlenmesinde en büyük etkiye sahip olacağını belirleyecektir (Jansen ve

Kristof-Brown, 2006). Jansen ve Kristof-Brown (1998) bireylerin buldukları çevrelere ne kadar uyumlu olduklarını değerlendirirken çevrelerinin göze çarpan boyutları ile olan uyuma daha çok önem verdiklerine dikkat çekmiştir (Shin, 2005). Bireysel farklılıklar açısından Kristof-Brown ve diğ. (2002) bireyin geçmiş çalışma deneyiminin uyum türlerine ne derecede önem verdiğini etkileyeceğini ileri sürmektedir. Daha çok kurumda çalışan bireyler kişi-örgüt uyumuna daha çok önem vermekte olup, daha çok deneyim sahibi olanların kişi-iş uyumuna daha önem verdikleri saptanmıştır (Jansen ve Kristof-Brown, 2006).

Değer uyumunun kişilerarası heterojenlik rolü paylaşılan tutumlar ya da kişilik özellikleri kadar önemlidir. Değer uyumu bireylerin birbirleri ile iletişimde bulunma sıklığına yönelik tercihlerini etkileyebilir. Alternatif bir şekilde, değer uyumu işyerinde iletişim ihtiyacını azaltabilir. Çünkü diğer kişilerin davranışını tahmin etmek daha kolaydır. Performans sonucuna göre tutum ve çekilme davranışları açısından literatür daha tutarlı sonuçları içermektedir. Ancak, önceden yapılan benzerlik-çekim araştırmalarının çoğu kısa dönemde laboratuvar ortamında gerçekleştirilmiştir (Byrne, 1971). Özellikle değer uyumunun zaman geçtikçe aynı etkiye sahip olmayabileceği beklenebilir (Adkins ve diğ, 1996). Başka bir araştırma çalışanların genel inanç ve değerlerinin diğer çalışma arkadaşları ile zamanla bir noktada birleşeceğini önermiştir (Kohn ve Schooler, 1982).

Kişi-örgüt uyumunun etkileri üzerinde rolü olan diğer önemli bir faktör de ulusal kültürdür. Parkes ve diğ. (2001) kişi-örgüt uyumunun ulusal kültüre bağlı olarak çalışanları farklı şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, kişi-örgüt uyumu ile (bireycilik ve toplulukçuluk değer boyutu) çeşitli bireysel sonuçlar (örgütsel bağlılık, iş tatmini, kıdem) arasındaki ilişkiyi incelemişler; ulusal kültürün örgütsel bağlılık ve kıdem açıklanmasında şartlı değişken rolünü göstermişlerdir. Asya örnekleminde toplulukçu bireylerin Avustralya örnekleminde göre örgütlerine daha çok bağlı ve daha uzun süreli kıdeme sahip oldukları saptanmıştır. Bu sonuçlar, kişi-örgüt uyumunun evrensel bir yaklaşıma karşı olarak örgütün içinde bulunduğu ulusal bağlamı göz önüne almaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Kwantes ve diğ, 2007). Ulusal kültürün etkisini ortaya çıkaran bir araştırmada Nyambergera ve diğ. (2001) insan kaynakları yönetimi politikası-tercih uyumu ve değer uyumunun işe adanmışlık (job involvement) düzeyine etkisini incelemişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi-tercih uyumu işe adanmayı kısmen yordamıştır. Bulguları açıklamak için

araştırmacılar, Kenya gibi gelişmekte olan ÷lkelerde işsizliğin çok olması nedeniyle bir işe sahip olmanın olumlu sonuçlara neden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kaynakların ve işlerin kıt olduğu yerlerde belirli bir örgütsel bağlamda uyum, işe adanmışlık gibi olumlu iş sonuçlarının ortaya çıkması için gerekli değildir. Uyum yerine belli bir değer yöneliminin işe adanmışlık ile ilişkili olduğu gör÷lmüştür. Sonuçlar, kişi-örgüt uyumu teorilerinin ulusal költürlere göre evrensel uygulamasını sorgulamıştır (Kwantes ve diğ, 2007).

Değerler uyumu ile ilgili söz edilmesi gereken önemli bir konu da paylaşılan değerlerle oluşan kolektif iklimdir. Değerler uyumunun paylaşılan değerleri meydana getirmesi ve böylece kolektif iklime etkisinden kısaca bahsetmek yararlı olacaktır.

Kolektif iklimler benzer çalışma değerlerine, amaçlarına ve ihtiyaçlarına sahip olan bireylerden ya da aynı çalışma grubunda veya etkileşimli grup üyeliğindeki bireylerden oluşmaktadır (Schneider ve Reicher, 1983). Young ve Parker (1999) yaptıkları araştırmada kolektif iklimlerin çalışan etkileşim grupları ile ilişkili olduğunu saptamıştır.

Büyükölük ve yapı gibi örgütsel karakteristikler paylaşılan algılar için ortak bir geçerlilik kurulmasını sağırlar. Bu görüşle tutarlı olarak bazı araştırma sonuçları iklim algılarının büyükölük, merkezileşme, faaliyetlerin yapılandırılması ve örgütsel düzey ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Hellriegel ve Sloam, 1974; Payne ve Pugh, 1976; Greene- Shotridge, 2008).

Örgütün stratejik pozisyonu ve çevre, örgütün yapı ve kontrol sistemlerine çeşitli sınırlar getireceğinden paylaşılan költür algılarının önemli belirleyicileridir. (Joyce, ve Slocum, 1990). Bu nedenle, çekim-seçilme-ayırılma teorisi ile öne sür÷len, bireylerin kişilik özelliklerinin çalıştıkları örgütlerin költürlerini oluşturmalarının yanısıra, çevresel özelliklerin de örgüt költürünün gelişiminde etkili olduğu gör÷řü göz ardı edilemez. Çevresel belirleyicilik nedeniyle, benzer dışsal çevrelere sahip olan örgütler en azından örgüt költüründe bazı ortak boyutlara sahiptirler. Van Vianen ve Kmiecziak (1998) endüstri kolunun yönetim pozisyonlarına adayları seçen işe alımcıların örgüt költürü algıları ile ilişkili olduğunu saptamışlardır (Resic vd. 2007).

Güçlü örgütsel költürler ve çalışma grubu üyelerinin paylaşılan algıları sosyal olarak arzu edilen, bireylerin çalışma koşullarına vereceği tepkiler üzerinde anlamlı etkilere

sahip çevreler oluşturur. (Kozlowski & Klein, 2000; Pfeffer ve Salanuk, 1978; Kristof-Brown ve diğ, 2005). Bu nedenle çalışanların kişisel değerlerinin grup ve örgütle uyumunun sağlanması grup ve örgütte hüküm süren değerlerin paylaşılması anlamına geleceği, böylece kolektif bir iklimin ortaya çıkacağı ifade edilebilir.

Kolektif iklim oluşumunda en önemli etkenlerden biri liderin rolüdür. Kozlowski ve Doherty (1989) lider ve ast arasındaki etkileşimin iklim algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir (Gil ve diğ, 2005a). Grup ve örgüte yönelik değerler uyumuna bağlı olarak ortaya çıkacak kolektif iklim bu nedenle lidere bağlı olarak oluşturabilir. Bu araştırma bulguları da beklenen tersi yönde çıkan bazı ilişkilerde yöneticinin rolüne ve yöneticiden tatmininin önemine dikkat çekmiştir.

Burada önemli bir husus paylaşılan değerler ve grupta hüküm süren değerler ayrımıdır. Çalışma grubunda kolektif iklim bakış açısına göre paylaşılan değerler hakimdir. Dolayısıyla çalışanın kişi-grup değerleri uyumu, kişinin çalışma grubundaki diğer üyelerle olan değer benzerliğini ifade eder. Ancak, çalışma grubunda hüküm süren değerler, sadece grup içinde yapılan işlerin doğası gereği ortaya çıkan değerler olabilir. Grup üyeleri bu değerleri benimsemiyor olabilirler. Böylece kişi-grup değer uyumu bu şekilde ölçümlenirse, diğer grup üyeleri tarafından paylaştıkları değerleri ortaya çıkarmayacağı için kişinin diğer üyeler ile değer benzerliği de belirlenememiş olacaktır.

Bu araştırmada ortaya çıkan bulguların geneline yönelik sonuç aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Sonuca yönelik vurgulanacak önemli bir nokta, kişi-örgüt ve kişi-grup uyumlarının bu araştırmada modellenen boyutlarının açıklayıcı etkisidir.

Bu çalışmanın başlığında yer alan örgüt ve grup uyumları değerler uyumu ve kişilik özellikleri uyumu boyutları ile incelenmiştir. Geliştirilen araştırma modelinde bu uyum boyutları bağımsız değişkenler olarak gösterilmiştir. Kişi-örgüt uyumu değerler uyumu boyutu ile, kişi-grup uyumu ise değerler uyumu ve kişilik özellikleri uyumu (yönetici ve grup üyeleri ile) incelenmiştir.

Kişi-örgüt uyumunun değerler uyumu boyutu beş farklı değişken, alt uyum bileşenleri altı farklı değişkendeki varyansı açıklayabilmiştir. Kişi-örgüt değer uyumunun faktör analizi sonucunda ortaya çıkan beş farklı alt boyuttan üçü anlamlı

etki göstermiştir. *Ortaya çıkan anlamlı etkileri göz önüne aldığımızda değer uyumunun kişi-örgüt uyumunun önemli bir unsuru olduğu ifade edilebilir.*

Kişi-grup uyumunun incelendiği değerler uyumu boyutu altı farklı değişken, alt uyum bileşenleri ise sekiz farklı değişkendeki varyansı açıklayabilmiştir. Grup ile genel anlamda kişilik özellikleri uyumu altı farklı değişken, alt uyum özelinde bir uyum bileşeni ise bir bağımlı değişken üzerinde etkili olmuştur. Yönetici ile genel anlamda kişilik özellikleri uyumu ise bir bağımlı değişkendeki varyansı açıklayabilmiştir. *Ortaya çıkan bulgular kişilik özellikleri uyumunun değerler uyumuna göre daha az açıklayıcılığı olan bir bileşen olduğunu göstermektedir.* Bu nedenle kişi-grup uyumunun değer uyumu boyutunun görece yüksek etkisi dikkat çekmektedir. *Diğer bir ifade ile kişinin grup ile uyumunun ortaya çıkmasında değerler uyumu daha etkilidir.*

Araştırmanın uygulamasının gerçekleştirildiği teknoloji tabanlı örgütlerde projeler yaygın olarak yürütülmektedir. Bu tür örgütlerde işin doğası, bir zaman planına bağlı olarak fonksiyonel organizasyon yapısındaki görev ünvanlarından belirli kişiler seçilerek oluşturulan geçici nitelikteki proje yapılanmasının ötesinde, daimi nitelikte bir proje örgütlenmesi olabilir. *Proje amaçlı örgütlerde liderin rolü önemlidir. Proje/matriks organizasyon yapısında yalın bir örgütlenme vardır. Bu nedenle tüm koordinasyonu sağlayan proje lideri/yöneticisi olarak görülmektedir.* Çalışma arkadaşlarından memnuniyet daha çok işlerin yürütülmesi ve işe yönelik problemlerin çözülmesi ile ilişkili olmakta, çalışma grubu üyeleri ile iletişim yönetici ile olan iletişime göre daha az yoğunlukta gerçekleşmektedir. Katılımcıların %79,3'ü yöneticilerinin çalışma grubu içinde yer aldıklarını belirtmiştir.

Çalışma örneğinde çoklu uyum her ne kadar bir arada istenilen örgütsel çıktıları beklenen yönde sağlamsa da, örgütsel çevrenin dinamik ve belirsiz olduğu, kompleksliğin arttığı teknoloji tabanlı örgütlerde işin karşılıklı bağımlılığı ve uyumun gerekliliğini öne çıkarmıştır.

Araştırma bulguları, benzerlik-çekim yaklaşımı ve çekilme-seçilme-ayrılma teorisi göz önüne alınarak “benzerlik uyumu” ilkesine göre önerilen hipotezlerden bazılarının doğrulanmadığını göstermiştir. Diğer bir ifade ile, *benzerlik-çekim yaklaşımı ve çekilme-seçilme-ayrılma teorisi bu örnekte olumlu sonuçlara yol açmamıştır.* Teknolojideki hızlı değişim, yapılan iş ve örgütleri de değişime zorlamaktadır. Örneklemin seçildiği teknoloji tabanlı örgütlerde, yapılan işler

karşılıklı bağımlılığı ortaya çıkarmakta, bu da uyumun farklı türlerinin ve seviyelerinin göz önüne alınmasını gerektirmektedir. *Ancak, benzerlik uyumu boyutlarının bir arada olumlu sonuçlara yol açmayabileceği bu araştırmada ortaya çıkmıştır. Değişimin ve çevredeki kompleksliğin artan ivmesi, uyum türlerinin arzu edilen olumlu sonuçların elde edilmesindeki rolünü etkileyebilecektir. Örgütsel çevrede ortaya çıkan sorunlara çözüm bulma arayışı, bu nedenle benzerliğin yanı sıra “birbirini tamamlayıcılığa” dikkatleri yöneltmektedir.* Örgütsel çevrenin değişim hızındaki ivmeyi yakalayabilmek farklılıkların tamamlayıcılığından yararlanmak ve örgütsel dinamikleri (örgüt yapısı, pazardaki değişim hızı, müşteri ve ürün çeşitliliği, rekabet koşulları gibi) göz önüne bulundurarak uygun stratejiyi belirlemeyi gerektirir.

5.2 Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Literatüre Katkıları

Uyumu konu alan literatür incelendiğinde, araştırmalarda göze çarpan üç eksiklik olduğu görülmektedir.

- 1- Çok az araştırma, farklı uyum türlerinin (kişi-örgüt, kişi-grup, kişi-iş) aynı çalışmada sonuçları farklı şekilde etkileyeceğini ya da ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu ya da talepler-yetenek uyumunun farklı olarak bireysel düzeyde sonuçları açıklayabilmesini incelemiştir.
- 2- Çalışmaların çoğu işe yeni başlayan ya da işgören adaylarının uyum algıları ile ilgilidir. Bir iş pozisyonunda çalışan bireyler görece daha az inceleme konusu yapılmıştır.
- 3- Farklı değişkenler uyum-sonuç arasındaki ilişkiyi nasıl etkileyebilirler? Pekçok çalışma uyum ve sonuçlarında şartlı değişkenleri incelemiş, ara değişken etkisi çok daha az çalışılmıştır (Greene- Shotridge, 2008).

Bu araştırmada çok boyutlu uyumun etkileri incelenmiştir. Uyumun dört boyutu (ilişkisel demografi, kişi-örgüt, kişi-grup, iş karakteristikleri) incelenen bağımlı değişkenlerdeki varyansı göreceli açıklayabilme gücü ile, söz konusu değişkenleri oldukça ayrıntılı inceleme imkanı vermektedir. Bu özelliği ile Türk örneğinde gerçekleştirilmiş öncü bir araştırma olarak da nitelendirilebilir. Ayrıca, araştırmada genel ve alt boyutlarda değer uyumunun etkilerinin birlikte incelenmesi uyum literatürüne bir katkı olarak görülebilir.

Türkiye'deki diğer tezler incelendiğinde kişi-örgüt (grup) uyumu incelemesinde kişilik benzerliği ve uyum durumuna sıkça atıfta bulunulup teorik olarak söz edilse de alan araştırmasına rastlanmamıştır. Bu özelliği ile tez, Türk örnekleminde gerçekleştirilmiş kişi-örgüt uyumu araştırmalarına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmada kurumda en az 3 aydır çalışan kişiler örnekleme dahil edilmiş olup 3-6 ay örgütsel kıdeme sahip çalışanların oranı sadece %9,5'tur. Önceki pek çok araştırmadan farklı olarak, örneklem büyük ölçüde örgüte yeni katılmış personelden oluşmadığı için, bu literatürdeki eksikliğin giderilmesinde bu çalışmanın güçlü bir yöne sahip olduğu ifade edilebilir.

Türk örnekleminde gerçekleştirilen örgüt araştırmalarında ilişkisel demografi görece az çalışılan bir alandır. Tezde incelenen uyum boyutlarından birinin ilişkisel demografi olması, örgüt araştırmacıları için bu çalışmanın önemini artırmaktadır.

Kişi-örgüt uyumu araştırmalarında genellikle göz ardı edilen alt kültürlerin varlığı, bu çalışmada kişi-grup değer uyumunun araştırma modeline dahil edilmesi ile göz önüne alınmıştır.

Uyumun, olumlu-olumsuz duyuşsal hal üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışma, ayrıca daha önce literatürde iş karakteristiklerinin yoğunluğu ile ilişkilendirilmiş olan psikolojik iyilik halinin kişi-örgüt uyumu, kişi-grup uyumu, demografik farklılık ve algısal benzerlik ile iş karakteristikleri uyumundan etkileneceği göreceli değişkenliğinin ne olacağını sorgulayan öncü bir araştırmadır.

Bilgi teknolojileri profesyonelleri için tanımlanan en önemli stres kaynaklarının aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve çatışma, kariyer gelişimi, iş ortamında karşılaşılan farklı kişilikler (Colborn, 1994), değişen teknoloji, sınırlı kaynaklar (Engler, 1998), finansal baskılar, bütçe sınırlamaları (Vowler, 1995) olduğu belirlenmiştir (Love ve diğ., 2007). Bu araştırma incelenen bağımlı değişkenlerden biri olan olumlu ve olumsuz iyilik halinin stres ile ilişkisi düşünüldüğünde, araştırma bulgularının teknoloji tabanlı örgütlerde çalışanlar ya da bilgi teknolojileri çalışanlarına yönelik stres literatürüne de bir katkı sağladığını belirtmek yanlış olmayacaktır.

Bu araştırma kapsamında kişilerin ideal olarak gördükleri iş karakteristikleri derecelerini belirlemek amacıyla *İş Karakteristikleri Tercih Envanteri*'nin geliştirilmiş olması, insan kaynakları yönetimi literatürü için bir katkı olarak ayrıca görülebilir.

Araştırma 21 farklı örgütte 640 kişilik örneklem ile gerçekleştirildiğinden dışsal geçerliliğin yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışmada iki örnekleme, *iki farklı teknik ile* (yapısal eşitlik modelleri lisrel programında, çoklu regresyon denklemleri SPSS programında) istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve test edilen ilişkiler için ortak bulunan sonuçlara göre değerlendirme yapılmıştır. Böylece kullanılan teknik farklılığının sonuçlar üzerinde yol açacağı etki bir anlamda önlenmiştir.

5.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan kurumların seçiminde rassal örnekleme yöntemi kullanılmamıştır. Veri toplama sürecinin başlangıcında kurumlardaki insan kaynakları yöneticileri ile iletişime geçilmiş, çoğu kurum araştırmaya katılmak istememiştir. Kurum ve katılımcı kimlik bilgilerinin gizliliği ve istendiği takdirde genel anlamda sonuçların raporlanması koşulu ile bazı firmalar araştırmaya katılmayı kabul etmişlerdir. Bu kurumlardaki çalışma gruplarının araştırmaya katılması iş yoğunluğu durumuna ve gönüllülük esasına göre olduğundan rassal örnekleme seçme yöntemi kullanılamamıştır.

Belirlenen çalışma gruplarında neredeyse tüm üyeler örnekleme alınmasına rağmen, sadece birkaç çalışma grubunda üyelerin tümü araştırmaya katılamamıştır. Grup ile kişilik özellikleri uyumu ve ilişkisel demografi hesaplanmasında bu gruplar için bir sınırlayıcılığın ortaya çıktığı ifade edilebilir.

Grup performansı gerçek data yerine grup üyelerinin bireysel algıları ile değerlendirilmiştir. Faaliyet raporu, hedeflere ulaşma, zaman, maliyet, kar, kalite gibi belirlenmiş performans kriterlerine göre grup performansının ayrıca değerlendirilmesi, algısal değerlendirmenin doğruluğunun sağlanması açısından önemlidir.

Gerçekleştirilen önceki çevre uyumu araştırmaları seçilen sektördeki örgütlerde uygulanmıştır. Bu çalışmanın uygulaması, yapılan işlerin doğasında karşılıklı bağımlılık özelliğinin yüksek düzeyde olduğu teknoloji tabanlı örgütlerde yapılmıştır. Tek bir sektör yerine örgüt türüne göre örneklem almak çalışmanın güçlü bir yönü olmasına rağmen, işte karşılıklı bağımlılığın yüksek düzeyde olduğu diğer

örgütlerde (örneğin sağlık sektöründe) bu araştırmanın genişletilmesi, ortaya çıkan sonuçların genelleştirilmesini daha olanaklı hale getirecektir.

Bu çalışmada 640 kişilik örneklemden 293 katılımcının yöneticisine ait kişilik özellikleri verisi elde edilebilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde değişken sayısının çok olması eksik veri nedeniyle program tarafından çözümlenemeyen denklemlere yol açtığından, yönetici ile kişilik özellikleri uyumu değişkeninin dahil olduğu model çoklu regresyonlar kullanılarak test edilmiştir. İki farklı tekniği kullanmak araştırma bulgularının doğrulanması açısından çalışmanın güçlü bir yönü olsa da tüm katılımcılardan yöneticiden kişilik özellikleri verisinin elde edilememesi, gerçekleştirilen yapısal eşitlik modelleri sınamaları için kısıtlayıcı bir durumdur.

Çalışmada veri toplamanın normatif ölçek (likert) kullanılarak gerçekleştirilmesi, katılımcıların özellikle değerler ve iş karakteristikleri algılarının belirlenmesinde sosyal beğenirliği yüksek yanıtlar vermelerine neden olabilecektir. Kullanılan ölçek türü nedeniyle güvenilirliğin yapay olarak artabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Meglino ve Ravlin, 1998; Maden, 2010)

Kullanılan envanter uzun olduğundan, 410 katılımcıya iki bölüm halinde verilmiş, 230 birey ise ölçekleri tek seansta yanıtladığıdır. Bağımlı değişken ölçeklerinin ikinci seansta verilmesi ortak yöntem yargısının olumsuz etkilerini azaltması açısından bir avantaj olmasına rağmen, envanterin tek seansta uygulandığı katılımcıların verdikleri yanıtlar geçerliliğin sağlanmasını düşürücü bir etkide görülebilir.

5.4 Yönetimsel Uygulamalar (İnsan Kaynakları Yönetimi)

Uyum ve türlerinin insan kaynakları yönetimi açısından önemli etkileri özellikle personel seçme / işe alım fonksiyonunda ortaya çıkmaktadır.

Çekilme-Seçilme-Ayrılma süreci modeline deneysel kanıtlar olmasına rağmen, mülakat süreci boyunca çeşitli ön yargılar (Arvey ve Campion, 1982) heterojenliği arttıracak etkiye sahip olmakta (Schneider ve diğ., 1995), bu da örgütlerin istekli ya da isteksiz bir şekilde düşük düzeyde değer uyumuna sahip bireyleri işe almalarına yol açmaktadır (Erdoğan ve diğ., 2004).

Bowen ve diğ. (1991) önerdiği gibi kişilerin, yalnızca bir işin gerekliliklerine göre değil, örgüt karakteristikleri ile uyumlu olma kriterlerine göre işe alınmaları (spesifik

olarak örgüt kültürüne uyumlu olacak bireyin işe alınması) önem kazanmıştır (Kristof, 1996).

Takım odaklı iş ortamlarına bireylerin seçimi klasik anlamda iş analizinin ötesine geçmeyi gerektirmektedir. Geleneksel iş analizi, bireyin işi yapması için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek uyumunu göz önüne alarak kişi-iş uyumunu belirlemek için bir araç olma özelliğindedir. Bu analiz türü bireysel düzeyde gerçekleştirilmekte, takım çalışması odaklı işler için personel seçiminde grup düzeyinde analizi göz ardı etmektedir. Bu nedenle işe alım ve seçme sürecinde kişi-iş, kişi-grup ve kişi-örgüt uyumunu birlikte değerlendirmek güçlü bir yaklaşım olacaktır (Barber, 1998). Böylece iş seçim kararlarında kişi-iş uyumu, kişi-grup uyumu ve kişi-örgüt uyumu algılarının göreceli önemi değerlendirilebilecektir (Carless, 2005a,b). Özellikle işgören devri önemli bir problem olduğunda yöneticilerin, personel seçim bataryalarında kişi-örgüt uyumu ölçümünü kullanmayı göz önünde bulundurmaları önemli bir gerekliliktir (McCulloch ve Turban, 2007). Seçim kararlarında kişi-örgüt uyumunun popülerliği gittikçe artmaktadır (Morley, 2007).

İşgören adayının yöneticiye, örgüte ve işe uyumuna yönelik algısı bir işte halihazırda çalışıyor olan kişinin uyum algısından farklı olacaktır (Greene- Shotridge, 2008). Saks ve Ashforth (2002) adayın iş arama davranışlarının kişi-örgüt uyumu, kişi-iş uyumu ve işe alım sonrası örgütsel sonuçlar ile ilişkili olduğunu saptamışlardır. İş arama davranışı ve kariyer planlama işe giriş öncesi dönemde algılanan kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu ile ilgili saptamıştır.

İşe alım sürecinin zamansal aşamalarını göz önüne alarak yapılan araştırmalar kişi-meslek uyumunun sürecin en erken döneminde belirgin olduğunu göstermektedir. Kişi-grup uyumu ile birlikte iyi bir kariyer ve örgüt koşulunda bireyler için daha belirgin özellikte olabilmektedir. Kişi-örgüt uyumu seçim ve uzun dönemli çalışmada en belirgin niteliktedir. Kişi-kişi uyumu ise işe alım süreci ve işe alım sonrası dönemde belirgindir. Kişi-iş uyumu süreç boyunca belirgin özelliğe sahiptir. Kişi-grup uyumu yalnızca işe alım sonrası dönemde belirgin olmaktadır. Bu nedenle, işe alım sürecinin aşamaları uyum boyutlarının belirginleşmesi üzerinde etkili olmaktadır. Diğer bir ifade ile uyum değerlendirmelerinin olduğu zamansal aşamalar uyum boyutlarının belirginliğini etkileyecektir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006).

İşe alım sürecinin ilk aşamalarında örgüt temsilcilerinin işle ilgili ve genel uyumu (evrensel olarak arzu edilen özelliklere sahip adaylar) belirli örgüt karakteristiklerine olan uyumdan daha çok önemsedikleri görülmüştür (Bretz ve diğ., 1993). Kişi-iş uyumunda talep edilenler-yetenek bakış açısı, örgütün ilk eleme kararlarını etkileyecektir (Kristof, 1996).

Kişi-örgüt uyumu, örgüt temsilcilerinin karar sürecinde önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen uyum değerlendirmeleri evrensel olarak arzu edilen özelliklerden etkilenebilir. Örgüte özel uyumdan daha çok, en azından seçim sürecinin ilk aşamalarında yapılandırılmış mülakatlar kişi-örgüt uyumu değerlendirmesinde etkin bir teknik olabilmesine rağmen, bireysel yargılar bu değerlendirmelerin doğruluğunu etkileyebilir (Karren ve Graves, 1994).

Örgüt temsilcilerinin doğrudan ölçümlenen algısal uyum değerlendirmeleri kişi-örgüt uyumunun gerçek düzeylerini yansıtmayabilir. Ancak, algılanan uyum gerçek uyuma göre seçim süreci boyunca daha etkili olacaktır (Kristof, 1996).

Örgütler, iş çevresi ile uyumlu kariyerlere kolayca adapte olan ve uyan bireyleri seçme ve geliştirmeye ihtiyaç duyarlar (Ballout, 2007).

Kariyer aktörlerinin kendi kişisel karakteristikleri ve örgütün özellikleri arasındaki benzerliğe ilişkin yaptıkları değerlendirmeler, örgütsel ödül politikaları ve uygulamalara yönelik beklentileri ve kariyer aşamalarına bağlı olarak kariyer haritalarını çizmelerinde etkili olacaktır (Ballout, 2007).

İşletmelerde çalışanların proaktif konumda olmaları artan rekabet koşullarında daha da önemli hale gelmektedir. Bireyler örgütle aynı değer hiyerarşisine sahip oldukları zaman proaktif girişimlerini başarmayı daha kolay bulacaklardır, çünkü hangi değeri başarmak için hangi değerini feda edilmesi gerektiğini bileceklerdir (Erdoğan ve Bauer, 2005)

Değerler uyumunun sağlanması sürecinde değerlerin içselleştirilmesi için çalışanlar, örgütler tarafından sağlanan bilgiyi kullanarak bilişsel olarak kendi değerlerini yeniden yapılandırır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Yöneticiler, arzu edilen değerleri açık bir şekilde ifade ederek, ödül ve farkındalık aracılığıyla değerleri zorlayarak, değer-tutarlı davranışı ispatlayarak bu süreçte önemli bir rol oynarlar (Kouzes ve Posner, 1995; O'Reilly ve Chatman, 1986; Ostroff ve diğ., 2005)

Daha yüksek bir tatmin, bağlılık ve üretkenlik elde etmek için kişi-örgüt uyumunda iyileştirmeye gitmek önerilebilir. Caplan (1987) uyumun kişiyi değiştirerek (örneğin eğitim, sosyalleşme), örgütü değiştirerek (örneğin politikaları yeniden oluşturarak) ya da her ikisinin değiştirilerek mümkün olabileceğini önermiştir. Bu nedenle örgütsel etkinliği arttırmak için gösterilecek çaba kişi-örgüt uyumunun öncüllerine yakından bağlı olacaktır (Warren, 1996).

Örgütlerin kişi-çevre uyumunu teşvik etmek için insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla rekabetçi üstünlük kazanmaları olasıdır. İş analizleri temel bütün insan kaynakları fonksiyonlarını etkiler. Stratejik koşulsallık perspektifine dayanarak uygun uyumun seçimi firma stratejisini desteklemek için kritik önemdedir ve nihayetinde rekabetçi üstünlüğü sağlar. Bu seçim, hangi tür insan kaynakları yönetimi uygulamalarının stratejik olarak genel örgüt kültürü ve amaçlar ile tutarlı olduğuna yönelik kararı ön plana çıkarır (Werbil ve DeMarie, 2005). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun sağlanmasındaki rolünü inceleyen Yaşar (2009) yaptığı araştırmada insan kaynakları uygulamaları yeterli algılandıkça kişi-örgüt ve kişi-iş uyumlarının yükseldiğini göstermiştir.

Bir iş karakteristikleri uyumu olan işin önemliliği boyutu, bu araştırmada etkisi ortaya çıkan bir kişi-iş uyumu türü olarak saptanmıştır.

Yapılan işin anlamlı olarak deneyimlenmesini sağlamada ve böylece bu deneyimin performansa yansımada insan kaynakları yöneticileri önemli katkı sağlayabilirler. Ücret ve işin bireye sağladıkları diğer faydalar gibi etmenlerin, iş sonuçlarını etkileyebileceği derecede anlamlılık hissini oluşmasını sağlayacak ilgili kararların alınmasında önemli rolü olabilecektir (Scroggins, 2008).

Değerler uyumunun güçlü-zayıf kültürler açısından etkileri insan kaynakları yönetimi açısından göz önüne alınması gerekli diğer bir unsurdur.

Güçlü, bireylerin davranışlarına onay ya da reddin belirgin olduğu kültürlere sahip örgütlerdeki bireyler örgütün nasıl faaliyet gösterdiği ve bunun için izlenen yolun sebebi ile ilgili benzer algılara sahip olurlar (DelCampo, 2006). Üyeler arasında değerlere yönelik bir uzlaşma söz konusudur. Güçlü kültürlerde kişisel inanç sistemi doğrudan çatışma haline olan bireyler hızlı bir şekilde ters yöndeki değerleri keşfedecek ve örgütten ayrılacaklardır. Zayıf kültürlerde bireyler kültürel değerleri

keşfetmek için daha zor zaman bulacaklardır ve kendileri kültürel değerleri biçimlendirmek için fırsata sahip olabileceklerdir. Bu açıdan, işgören devri düzeyi daha düşük olacaktır. Bu önermelerle tutarlı bir şekilde Ashforth (1987), örgütsel iklim araştırmalarında tutarlı, güçlü kültürlere sahip olan örgütlerin bu kültürleri zamanla geliştirdiğini göstermiştir. Araştırmacı, kültürel gücün kişi-örgüt uyumu ile işgören devri arasındaki ilişkide şartlı değişken etkisini incelemiştir. Zayıf kültürlerde güçlü kültürlere göre daha düşük düzeyde işgören devri yaşandığını, güçlü kültürlü örgütlerin zayıf kültürlü örgütlere göre daha az esnek olarak algılandığını ve daha sert örgütsel değer tepkileri ortaya koyduğunu incelemiştir. Bu nedenle yönetim, değerler uyumu ile birlikte örgütteki kültürün gücünü örgütsel sonuçlar açısından göz önünde bulundurmalıdır.

Kişi-örgüt uyumunun gerçekleştirilmesinde insan kaynakları yönetimi için önemli diğer bir konu örgütteki alt kültürlerin varlığıdır.

Werbil ve DeMarie (2005) araştırmasında örgütsel alt kültürden kaynaklanan sorunlara dikkat çekmiş, örgütlerde farklı alt kültürlere sahip olan alt birimlerde kişi-örgüt uyumunu başarmanın zor olduğunu dile getirmişlerdir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin önemli bir rolü olduğunu, eğer örgütler kültür tabanlı yetkinlikler aracılığıyla rekabet ediyorsalar seçme, performans değerlendirme ve ücretlendirme/sosyal hak sistemlerinin örgütsel birimler arasında tutarlı bir şekilde düzenlenmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır (Morley, 2007).

Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi teknoloji tabanlı örgütlerde yapılan işlerde karşılıklı bağımlılık göz önüne alınması gerekli önemli bir faktördür. Karşılıklı bağımlılığın yüksek düzeyde olduğu işleri yapan grupların, örgütsel ödüller bireysel performans yerine grup performansına dayalı olduğu zaman daha iyi çalıştıkları gözlenmiştir (Saavedra ve diğ, 1993; Wageman, 1995). Bu nedenle teknoloji tabanlı örgütlerde ödül mekanizmalarının düzenlenmesinde bu durumun dikkate alınması, değer uyumunun arzu edilen sonuçlarının sağlanmasını kolaylaştıracaktır.

Teknoloji tabanlı örgütler sanal örgütler gibi günümüzde gittikçe artmakta olan organizasyon yapıları içinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Sanal örgütler örneğindeki gibi yüz yüze iletişimin en az düzeyde gerçekleştiği iş aktivitelerinde özelliklerin heterojenliği nispeten daha zararsız olacaktır.

Birbirlerine yakın yerleşimde çalışanlar için yönetici-ast benzer kişilik özelliğine sahip olmak bir avantaj sağlayacaktır. Yönetici doğrudan astını kontrol ediyor, yönlendiriyor ve işini nasıl yaptığını izliyorsa benzer kişiliklere sahip olma tercih edilir bir durum olacaktır (Ahmad, 2008). Yöneticiler ve astlar arasındaki benzerlik, bir yöneticiye astını izleme ve inisiyatif verme imkanı olmadığı zaman bile onun arzu ettiği şekilde davranacağı anlamına gelecektir. Bir yönetici, kendisine bağlı çalışanı gözlemlenme olmaksızın, çalışan yöneticiye benzediğinden dolayı arzu ettiği şekilde davranıyorsa yöneticide bir güven oluşacaktır (Schaubroeck ve Lam, 2002; Schoon, 2008)

Bu araştırma sonunda deneyime açıklık özelliğinde grup ile benzer olmanın genel iş tatmini üzerinde olumlu etkisi ortaya çıkmıştır. Güçlü değerlere ve amaçlara sahip, düşük düzeyde deneyime açık olan, örgüte yeni katılan bireylerin örgütsel sosyalleşmenin bir sonucu olarak duygusal tabanlı öğrenmeyi deneyimlemeleri ve değerlerini ve amaçlarını değiştirmeleri, zayıf değer ve amaçlara sahip ve yüksek düzeyde deneyime açık olan bireylere göre daha az olasıdır (Kristof ,1996). Bu nedenle çalışanların deneyime açıklık özelliği kurumdaki örgütsel sosyalleşme süreci içinde ayrıca göz önüne alınması gerekli bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetim boyutunda kişi-örgüt uyumu ile ilgili olarak göz önüne alınacak önemli bir konu yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumunun olumsuz etkileridir.

Kişi-örgüt uyumu literatürü çok yüksek düzeylerde kişi-örgüt uyumunun olumsuz potansiyel sonuçlarına dikkat çekmekte, çevreye adaptasyonda yeteneksizlik ve örgütsel inovasyonun azalma tehlikesine vurgu yapmaktadır (Argyris, 1957; Meglino ve Ravlin, 1998; Schneider, 1987; Erdoğan ve Bauer, 2005). Çalışanların benimsediği çalışma değerlerindeki homojenlik olayları yorumlamada ve tepki vermede homojenliğe sebep olur. Bu durum, değişime adaptasyon ve yenilikçilik gerekli olduğunda örgütsel performansı engellemektedir (Meglinove Ravlin, 1998; Schneider,1987, Erdoğan ve diğ, 2004). Walsh (1987) yüksek uyum düzeyinin örgütsel doyumunu uyaracağını ileri sürmüştür. Yüksek uyum düzeyi kişiler için çeşitli faydalar sağlamasına rağmen örgütsel etkinlik zarar görebilecektir (Kristof, 1996). Schnedier vd. yüksek düzeyde uyumun operasyonel düzeyde örgüt çalışanları için arzu edilebilir olmasına rağmen üst yöneticilerin heterojenliği sağlayacak şekilde seçilmesi gerektiğini önermişlerdir (Kristof, 1996). Böylece örgütler bilinçli olarak

düşük değer uyumuna sahip kişileri işe almayı tercih edebilirler ve bu düşük düzeyde değer uyumunu rekabetçi bir avantaj elde etmek için sürdürebilirler (Erdoğan ve diğ., 2004). Bu nedenle yöneticiler; hem farklılıkların olumsuz etkilerini giderecek hem de aynı anda farklılıklardan fayda sağlayacak şekilde, zor bir dengeleme göreviyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Tsui ve diğ., 1992; Sürgevil, 2008).

5.5 Gelecek Araştırma Önerileri

Bireylerin çalışma çevrelerine uyumlarının öncülleri araştırmaları büyük oranda yeni işe başlayan çalışanların seçilmesi ve sosyalleşmesi ile sınırlandırılmıştır (Caldwell, 2003). Yeni araştırmalar görece eski çalışanlar ile gerçekleştirilirse işe yeni giren ya da sosyalleşme sürecinde olan çalışanlara yönelik bulunan sonuçlardan farklı bulgular ortaya çıkarabilecektir.

Değer uyumu-tatmin ilişkisinin güçlendiricilerini teşhis etme, değer uyumsuzluğunun olumsuz sonuçlarını en aza indirmede ve aynı zamanda iş değerlerinin heterojenliği ile ilgili bakış açısı çeşitliliğine sahip olmanın yararları nedeniyle örgütlere yardımcı bir unsurdur (Erdoğan ve diğ., 2004).

Kristof-Brown (2005) kişi-çevre uyumu alanında gelecekteki araştırmalarda ek kişisel ve çevresel karakteristiklerin uyum-sonuç ilişkilerinde şartlı değişken olarak düşünülmesini, şartlı değişken ile aynı önem derecesinde ara değişkenlerin de uyum-sonuç ilişkileri için göz önüne alınması gerektiğini önermiştir.

Çeşitli araştırmacılar birimdeki kişi sayısı arttıkça (örneğin birim büyüklüğü) ikili etkileşimlerin yoğunluğu azalabileceğini ya da kolektif yapı ilişkilerini azaltabileceğini öne sürmektedirler (Kidwell ve Bennett, 1993; Whitman ve diğ., 2010). Bu nedenle gruptaki kişi sayısını bir şartlı değişken olarak modele ekleyerek grup büyüklüğünün etkileri ayrı bir araştırma konusu olarak incelenebilir.

Uyum araştırmalarında göz önüne alınabilecek önemli bir şartlı değişken ise zamandır. Harrison ve diğ. (1998) yaptıkları araştırmada yüzeysel düzey (demografi) ve derin düzey (tutumsal) farklılığın grup sosyal entegrasyonu üzerindeki etkisini incelemişler, grup üyeleri anlamlı etkileşimlere katılma olanaklarına sahip iseler grup üyelerinin bir arada çalıştıkları zaman uzunluğunun yüzeysel düzey farklılığın etkilerini azalttığını ve derin düzeyde farklılığın etkisini güçlendirdiğini

saptamışlardır. Bu nedenle grubun birlikte çalıştığı süre uyum araştırmalarında bir şartlı değişken olabilecektir. Bu araştırmanın bir sonraki aşaması olarak incelenebilir.

Değerler uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, örgütsel kıdemi fazla olan bireyler için anlamlı derecede daha yüksek olabilecektir (Amos ve Weathington, 2008). Bu çalışmanın bir sonraki aşaması için kişi-grup ve kişi-örgüt değer uyumunun örgütsel bağlılık ile ilişkisinde kişilerin örgütsel kıdeminin şartlı değişken etkisi teşhis edilebilir.

Değerlerin yüksek ya da düşük düzeyde olması durumunda ortaya çıkan uyum etkilerinin teşhisi ileri bir araştırma konusu olabilecektir.

Değerlerin yüksek olduğu düzeyde sağlanan uyum ve düşük olduğu düzeyde sağlanan uyumun sonuç değişkenler üzerinde farklı etkilere yol açacağı görülebilecektir. Düşük örgütsel bağlılık, iş tatmini ve elde tutma düzeyinin yanısıra, azalan örgütsel özdeşleme ve düşük işe adanmışlık, düşük düzeydeki çalışma değerleri uyumunun sonuçları arasındadır (Kraimer, 1997). Bu bulgular, değerlerin önemi görüşünü desteklemektedir (Stackman ve diğ, 2000). Yani mutlak uyum her zaman daha olumlu tutumlarla ilişkili değildir. Uyum, değerlerin yüksek düzeylerinde sağlandığında gözlenen daha olumlu tutumlardır.

Önceki uyum araştırmalarda çevre bileşeninin fazlalığı genellikle kişi bileşeninin aşırılığı kadar zararlı bulunmamıştır (Kristof-Brown ve diğ, 2005). Kişisel değerlerin örgüt ya da grup değerlerinden daha çok ya da az olması durumundaki uyumsuzluğun da sonuçlar üzerindeki farklı etkileri, bu araştırma için incelenebilecek ileri bir araştırma konusudur.

Uyum bileşenlerinden çok olanın etkisi ile ortaya çıkan uyumsuzluğun yönü fark puanı yöntemi ile belirlenebilmektedir. Verquer ve diğ. (2003) tarafından gerçekleştirilen meta analiz ile Hoffman ve Woehr'ın (2005) çalışmasında uyumun hesaplanması bir şartlı değişken olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle fark puanının yanı sıra, kare fark, profil korelasyonu ve polynomial regresyon teknikleri kullanılarak uyumun belirlenmesi ve etkilerini incelemek, kullanılan yöntemler arasındaki farklılığın sonuçlar üzerindeki rolünü teşhis etmek bu çalışmanın bir sonraki aşamasını oluşturabilecektir.

Algısal uyum ya da algı-algı uyumu olarak terimlendirilen yeni bir uyum türünün incelenmesi yararlı olacaktır. Algısal uyum, bireylerin iş çevresine yönelik algıları

diğerlerinin algılarına benzer olduğu durumda daha çok olumlu sonuçlar ortaya çıkacağı görüşünü ileri sürer (Cable ve DeRue, 2002; Cable ve Judge, 1997; Endler ve Magnusson, 1976).

Son yıllarda araştırmacılar, insanlar arasında algısal fikir birliğini anlamaya odaklanmıştır; bireyler grup ya da örgüt iklimini, iklimin türüne bakılmaksızın benzer olarak algıladıkları zaman örgütsel iklim alanında örgütsel ve bireysel sorunların daha iyi fark edilebileceğini önermişlerdir (Lindell ve Brandt, 2000; Ostroff ve diğ, 2003; Schneider ve diğ, 2002).Duruma yönelik bireysel algılar, gerçek duruma göre daha önemli, tutum ve davranışlarla daha yakından ilgilidir (Endler ve Magnusson, 1976; Ostroff ve diğ, 2005). Bu nedenle, bu araştırma çerçevesinde kişinin örgüt değerleri algısı ile diğer kişilerin algıları aracılığıyla tanımlanan değerler arasındaki uyumu incelemek yararlı olacaktır.

Değer farklılıklarının kişilerarası ilişkilere olan etkisine bağlı olarak çatışmanın oluşmasında “grup kimliği” düzenleyici bir rol oynamaktadır. Grup veya takım kimliği; birbirinden farklı olan bireylerin, takım normları ve geleneklerine uygun davranmasını sağlar. Böylece bireylerin takımda kabul edilebilirliği artar (Branscombe ve diğ, 1999;. Hobman ve Bordia, 2006) ve farklılıkların olumsuz etkileri azaltılmış olur (Sürgevil, 2008). Bu nedenle kişilerarası ilişkilerle yakın ilgisi olan çalışma arkadaşlarından tatmin ve grup birlikteliğini anlamlı bir şekilde etkilemeyen değer farklılıkları boyutları için grup kimliğinin etkisi düşünülebilir.“Grup/takım kimliği aynı zamanda; cinsiyet, yaş ve etnik farklılıkların görev çatışması ile ilgisini ve cinsiyet ve mesleki farklılıklarla ilişki çatışması arasındaki ilgiyi düzenlemektedir” (Hobman ve Bordia, 2006: 483-484). Bununla ilgili olarak, kişilerin grup kimliği algıları ve kimlikle özdeşleşmelerinin etkisi, ortaya çıkmayan ilişki demografi değişkenleri için bu çalışmanın göz önüne alınabilecek ileri bir araştırma konusudur.

Uyumu konu alan araştırmalarda iki sınırlamanın olduğu göze çarpmaktadır.

1- Dar çerçevede uyumu teşhis etme eğilimi. Uyumun farklı kavramları ve işlevselleştirilmesi kullanılmalıdır. Örneğin bireylerin bilgi, beceri ve yetenekleri ile iş gereklilikleri arasındaki uyum; birey karakteristikleri (kişilik, değerler, amaçlar) ve örgütün karakteristikleri (kültür, değerler, amaçlar, normlar) arasındaki uyum; bireylerin kendileri tarafından algılanan uyum; bireyin karakteristiklerinin iş

çevresinin ayrı değerleyiciler ile belirlenmesi ile karşılaştırılmasına dayanan uyum ölçümü.

Bir çalışmada yalnızca bir ya da birkaç uyum türüne odaklanma, uyumun birey tutumları üzerindeki etkisini sınırlı anlamaya yol açar.

Benzerlik-tamamlayıcılık uyumu, ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu, talep edilenler-yetenek uyumu yaklaşımı sıklıkla araştırmacılar tarafından tartışılmasına rağmen, nadiren bir arada incelenmiştir (Kristof, 1996). Kişi-iş uyumunu inceleyen çalışmalar nadiren ihtiyaçlar-sağlanan ve talepler-yetenek uyumlarının her ikisini ölçmüştür (Greene- Shotridge, 2008). Bu nedenle yapılan araştırmalarda uyumun farklı kavramlarının bir arada incelenmesi yararlı olacaktır.

Örgüt literatüründe kişiliğin davranışı nasıl etkilediğini açıklamada etkileşimsel paradigmanın göz önüne alınmaması neredeyse imkansız olup etkileşimsel paradigmaya sıklıkla atıfta bulunulmasına rağmen, tamamlayıcılık (complementary) ve benzerlik (supplementary) uyumuna dayanan etkileşimlerin açıklayıcılığını karşılaştıran araştırma bulunmamaktadır (Kausel ve Slaughter, 2011) Bu nedenle değerler ve iş karakteristikleri için ileri sürülen uyum, tamamlayıcılık uyumu bakış açısı ile yeniden ölçülünerek incelenen bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi sorgulanabilir.

Örgütsel kıdem ve sosyalleşme uygulamaları benzerlik bakış açısına dayanan kişi-örgüt uyumu düzeyinin artmasına neden olabilecektir. Bu değişkenlerin tamamlayıcılık etkileri geniş kapsamda keşfedilmemiştir (Kristof, 1996). Uyum araştırmacıları için bir inceleme konusu olacağı önerilebilir.

2-Alt kültürler örgütlerde sık sık farklı bölümlendirmeler, fonksiyonel alanlar veya çalışma gruplarında görülür (Hofstede, 1998; Trice ve Beyer, 1993) ve uyum alt kültürlerde değişebilir. Farklı hiyerarşik düzeyler arasında da farklı kültürlerin ortaya çıkması olasıdır. Uyum araştırmalarında alt kültürlerin etkisinin teşhisi görece yenisidir. Alt kültürlerin varlığı ve örgüt kültürü gücü kişi-örgüt uyumu araştırmalarında göz ardı edilen konulardır. Pekçok araştırmacı bu problemi bireysel düzeyde sonuçlar için kişi-örgüt uyumunun objektif ölçümü yerine subjektif sonuçlarına odaklanarak çözmüştür (Kristof, 1996; Resic ve diğ, 2007). Bu nedenle belirlenen alt kültür alanlarında uyum türlerinin etkileri ayrı bir inceleme konusu olabilecektir.

Bunun yanı sıra, çalışanlar aynı anda iki farklı alt kültürle karşı karşıya kalabileceklerdir. Bireyin yöneticisinin değerleri ile çalışma grubu üyeleri tarafından benimsenen değerler arasındaki uyum türü de ortaya çıkmakta, kişinin çalışma grubu ile uyumunun yöneticisi ile olan uyum ile karşılaştırıldığında hangisinin daha önemli olduğu sorusunu akla getirmektedir (Ostroff ve diğ., 2005). Pekçok çalışmada bu ölçümler kişi ve örgüt faktörlerinin tek indekse indirgenmesi ile karışıklığa sebep olmaktadır (Edwards, 1991). Bu nedenle kişinin yer aldığı birden fazla kültürde uyumların etkilerinin göreceli önemleri, incelenebilecek araştırma alanlarıdır.

Literatürde değerler uyumu ile ilgili pekçok araştırma olmasına rağmen, farklı değer boyutlarının ve uyumlarının çoklu tutum değişkenleri ile olan ilişkilerinin incelenmesine yönelik araştırmaların gerekliliği önem kazanmaktadır (Amos ve Weathington, 2008).

Kişinin bazı değerler ile uyumlu, diğerleri ile uyumlu olmadığı zaman ne olacağını teşhis eden ve bu durumun tutumlar üzerindeki etkisini test eden çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu nedenle değerler uyumunu ve etkilerini hem bütüncül hem de ayrı olarak inceleyen araştırmalara ihtiyaç vardır (Amos ve Weathington, 2008).

Değerler uyumunun iş tatmini ile ilişkisi bir bütün olarak çok kez incelenmesine rağmen, örgütten bütüncül anlamda tatmini inceleyen az sayıda araştırma vardır (Amos ve Weathington, 2008). Uyum türlerinin bu değişken üzerindeki etkisini incelemek bu anlamda önemli bir boşluğu dolduracaktır.

Değerler uyumunun örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceleyen önemli miktarda çalışma olmasına rağmen, uyumun farklı türdeki bağlılık (örneğin duygusal, sürekli ve normatif bağlılık) ile ilişkisi görece daha az çalışmada göz önüne alınmıştır (Amos ve Weathington, 2008). Farklı örgütsel bağlılık boyutlarının farklı değer boyutları uyumundan nasıl etkileneceğini incelemek uyum araştırmacıları için ilgi alanı olabilecektir.

Uyum türlerinden biri olan amaç uyumu ile ilgili çalışmalar değerler ve kişilik özellikleri uyumu ile karşılaştırıldığında oldukça azdır. Amaç uyumu, yapılacak uyum araştırmalarında diğer uyum türleri ile birlikte görece etkisinin daha çok incelenmesi gereken bir uyum türü olarak literatürdeki bir boşluğu oluşturmaktadır.

Literatürde kişilikle ilgili çalışmalarda çoklu özelliklerin heterojenliği ya da bir grup içinde özelliklerin dağılımı, grup içinde bir özellikteki çeşitlilikten daha çok

incelenmiştir (Moynihan ve Peterson, 2001). Bu nedenle grup içinde bir özellikteki çeşitlilik ve bunun etkilerinin ortaya çıkarılması konusunda çalışmaların artırılması literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

Ortak yöntem yargısı uyum-sonuç ilişkisinin tek bir kaynak bildirimine dayanması olarak ifade edilebilir (Edwards, 1993). Ancak, daha önce ifade edildiği gibi, aynı kaynaktan uyum bileşenlerini belirlemenin ve subjektif ölçüleme kullanmanın uyum araştırmalarında açıklayıcı etkisi daha güçlü bulunmuştur. Ortak değerleyici yargısının etkisini azaltmak için izlenebilecek bir yaklaşım, özellikle uyum-tutum araştırmalarında önemli bir konu olan yordayıcı ve bağımlı değişken ölçümlerini bir zaman gecikmesi ile yapmaktır. Bu zaman gecikmesi yapılar arasındaki tutarlılık ve yanıtıcı ilişki korelasyonlarını azaltacağı için (Podsakoff ve diğ., 2003) uyum ve tutumlar arasında daha büyük etki büyüklüklerinin farklı zamanlara karşı aynı anda ölçülmesi sonucu ortaya çıkması beklenir (Kristof-Brown ve diğ., 2005). Bu araştırmada toplam 640 kişilik örneklemden 410 katılımcıya envanter iki ayrı bölüm halinde, bir zaman aralığı ile verilmiştir. 230 katılımcı ise tek oturumda tüm soruları yanıtlamışlardır. Envanterin tek bölüm ya da iki bölüme ayrılarak uygulanıyor olmasının sonuçlarda yol açacağı anlamlı farklılık ileri bir araştırma olarak incelenebilir.

Araştırmada grup performansı, grup birlikteliği ve işin karşılıklı bağımlılık özelliği birey düzeyinde değerlendirilmiştir. Söz konusu değişkenlerin grup düzeyinde analiz ile belirlenmesi bu çalışma için yeni bir araştırma olabilecektir. Bunun yanı sıra, grup değerlerinin aynı kaynak yerine aynı gruptaki diğer bireylerin yanıtları (grup düzeyinde analiz) ile, örgüt değerlerinin ise örgütün tüm üyelerince yapılacak değerlendirmelere (örgüt düzeyinde analiz) bağlı olarak, yanıtlar arasında belirli düzeyde fikir birliği sağlama koşulunun yerine getirilmesinin ardından belirlenmesi ve böylece uyumun ve etkilerinin teşhisi bu çalışmanın ileri bir araştırması olarak görülebilir. Literatürdeki boşluk da kişi-örgüt uyumu araştırmalarında bireysel düzeyin yanı sıra grup ve örgüt düzeyinde incelemelere daha çok yönelmenin gerekliliğine dikkat çekmektedir (Kwantes ve diğ., 2007).

Bu çalışmada; iş karakteristikleri uyumu X ilişkisel demografi etkileşiminin, ilişkisel demografi X değer uyumu etkileşiminin, kişilik özellikleri uyumu X ilişkisel demografi etkileşiminin söz konusu bağımlı değişkenlere olan etkisini incelemek araştırmanın ileri bir aşaması olarak gerçekleştirilebilir.

Wong ve diğ. (2007) işteki karşılıklı bağımlılığın rol stresine olan etkisinde iş kontrolünün şartlı değişken rolünü inceledikleri çalışmaya benzer şekilde, bu araştırmada incelenen iş karakteristikleri uyumu boyutlarının söz konusu bağımlı değişkenlere olan etkisinde işin karşılıklı bağımlılığının şartlı değişken rolü incelenebilir.

Ayrıca, kişi-grup, kişi-örgüt değer uyumu, ilişkisel demografi uyumu ve kişilik özellikleri uyumu alt boyutlarının araştırma modelinde incelenen bağımlı değişkenlere olan etkisinde işin karşılıklı bağımlılığının şartlı değişken rolü, uyum değişkenlerinin bağımlı değişkenlere olan etkisinde ulusal kültür etkisi, çeşitli kontrol değişkenlerinin kullanılması, grubun birlikte çalıştığı sürenin şartlı değişken etkisi incelenebilecek diğer ileri aşamalardır.

Farklı sektörlerde değerlerin öncelik sıraları değişebilecektir. Bu araştırmanın işte karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu başka örgüt türlerinde, iş kollarında, başka değer, iş özellikleri ve kişilik özellikleri alt boyutları ile tekrarlanması sonuçların doğrulanması adına fayda sağlayacaktır.

Yüksek ya da düşük düzeyde uyumun bir sonucu olarak doğrudan örgütsel düzeyde sonuçları (örneğin örgütsel performans) inceleyen ve yayımlanmış çok az araştırma vardır (Kristof, 1996; Schneider, 2000; Kwantes ve diğ, 2007). Uyum bileşenlerinin doğrudan örgütsel düzeyde etkilerini inceleyen çalışmalara ağırlık verilmesi literatürde önemli bir boşluğu dolduracaktır.

KAYNAKLAR

- Aamodt, M. G. ve Kimbrough, W. W.** (1982). Effect of group heterogeneity on quality of task solutions. *Psychological Reports*, Cilt 50, Sayı 1, 171-174.
- Abu Elandin, H.M.** (2007). The five-factor model of personality and organizational citizenship behavior in United Arab Emirates. *SAM Advanced Management Journal*, Summer, Cilt 72, Sayı 3, 47-57.
- Adelmann, P. K.** (1987). Occupational Complexity, control, and personal income: Their relation to psychological well-being in men and women. *Journal Of Applied Psychology*, 72, 529-537.
- Adkins, C.L., Russel, C. J. ve Werbel, J. D.** (1994). Judgements of fit in the selection process: the role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623.
- Adkins, C. L., Rawlin, E. C. ve Meglino, B. M.** (1996). Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. *Group and Organization Management*, 21 (4), 439-460.
- Adkins, C. L ve Caldwell, D. F.** (2004). Firms or subgroup culture: Where does fitting in matter most. *Journal Of Organizational Behavior*, Cilt 25, Sayı 8, 969-978.
- Ahmad, Kamarul Z. B.** (2008). Relationship between leader-subordinate personality congruence and performance and satisfaction in the U. K. *Leadership & Organizational Development Journal*, Cilt 29, Sayı 5, 396-411.
- Aiken, M. ve Hage, J.** (1968). Organizational Interdependency and Intraorganizational Structure. *American Sociological Review*, Cilt 33, Sayı 6, 912-930.
- Akbaş, T.** (2010). *Örgütsel etik iklim, kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Görgül bir araştırma*, (yayımlanmamış doktora tezi), Gazi Üniversitesi, S.B. E.
- Akçadağ, S.** (2008). *Okul öncesi öğretmenlerin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi (Ankara ili örneği)*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aktaş, A.** (2006). Farklı kültürlerdeki yöneticilerin kişilik özelliklerine dayanarak liderlik anlayışlarının belirlenmesi: Türk ve Amerikan otel yöneticilerinin karşılaştırmalı analizi, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aldağ, R.J., Barr, S.H. ve Brief, A.P.** (1981). Measurement of perceived task characteristics. *Psychological Bulletin* 90, 415-431.

- Allen, V. L. ve Wilder, D. A.** (1975). Categorization, belief similarity, and group discrimination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 971-977.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P.** (1990a). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation. *The Academy of Management Journal*, Cilt 33, Sayı 4, 847.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P.** (1990b) The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allison, P. D.** (1978). Measures of inequality. *American Sociological Review*, 43, 865-880
- Altuğ, D.** (1997). *Örgütsel Davranış*. Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara.
- Amason, A. ve Schweiger, D.M.** (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5, 239-253.
- Ambrosini, V. ve C. Bowman.** (2002). Mapping successful organizational routines. in A. Huff ve M. Jenkins (Eds.), *Mapping Strategic Knowledge*, (sf: 19-45). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Amos, E. A. ve Weathington, B. L.** (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, Cilt 142, Sayı 6, 615-631.
- Ancona, D. G. ve Caldwell, D. F.** (1992). Bridging the boundary: external activity and performance in organizational team. *Administrative Science Quarterly*, Cilt 37, Sayı 4, 634-665.
- Andres, H. P. ve Zmud, R. W.** (2002). A contingency approach to software project coordination. *Journal Of Management Information Systems* ,Cilt 18, Sayı 3, 41-70.
- Antonioni, D. ve Park, H.** (2001). The effects of personality similarity on peer ratings of contextual work behaviors. *Personnel Psychology*, 54, 331-60
- Aquino, K., Townsend, A. ve Scott, K.** (2001). The Effect of surface nad deep level dissimilarity on individual work attitudes and cognitions in self-directed work teams. *National Academy of Management Meeting*, Washington, DC, August.
- Argyle, M.** (1989). *The Social Psychology of Work*. Peguin, London.
- Argyris C.** (1957). *Personality and organisation*. Harper. New York
- Arvey, R. D. ve Campion, J. E.** (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, 281-322.
- Ashforth, B. E.** (1985). Climate formation: Sayıs and exten-sions. *Academy of Management Review*, 10, 837-847.
- Ashforth, B.E.** (1987). Organizations and the petty tyranny: An exploratory study, *The Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, LA.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F.** (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

- Ashkandsy, N. M. ve O'Connor, C.** (1994). Value differences as a barrier in leader-member exchange: A multidimensional scaling analysis. The Academy of Management Annual Meeting, Dallas, TX.
- Ashkandsy, N., Wilderom, C., ve Peterson, M.** (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage, Thousand Oaks, CA,
- Assouline, M., ve Meir, E. I.** (1987). Meta-analysis of the relationship between congruence and well-being measures. *Journal of Vocational Behaviour*, 31, 319-332.
- Aşkun, D.** (2007). *The effects of quality of work life in call centers on the perceptions and turnover intentions of employees*, (yayımlanmamış doktora tezi), Marmara Üniversitesi, Organizational Behavior Bilim Dalı.
- Aubé, C. ve Rousseau, V.** (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics*, Cilt 9, Sayı 3, 189-204.
- Aubé, C., Rousseau, V. Mama, C. ve Morin, E. M.** (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *J. Bus Psychol*, 24, 351-361.
- Avery, D. R.** (2003). Personality as a predictor of the value of voice. *The Journal of Psychology*, Cilt 137, Sayı 5, 435-446.
- Aykut, S.** (2007). *Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ve çalışanların işle ilgili tutumları*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı.
- Aytaç, S.** (2007). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1.
- Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S.** (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: Sıfatlara dayalı kişilik testi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 261-279.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C. , Bendoly, E. ve Richey, R. G.** (2006). Organizational citizenship behavior and performance: Exploring the impact of task interdependence. *Journal Of Applied Psychology*, Cilt 91, Sayı 1, 193-201.
- Baines, J.** (2001). *Through the lense of individual personality types: micro-management of organizational diversity*, (unpublised yüksek lisans tezi), The University of New Brunswick.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T.** (2004). Çalışanların İş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 35-59.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B.** (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal Of Work and Organization Psychology*, 12, 393-417.
- Bal, E. A.** (2008). *Self-efficacy, contextual factors and well-being: the impact of work engagement*, (doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı.
- Balay, R.** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel, Ankara.

- Balcı, A.** (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Ballout, H. I.** (2007). Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 22, Sayı 8, 741-765.
- Baltes, B.B., Bauer, C. C. ve Bajdo, L. M.** (2002). The use of multitrait-multimethod data for detecting nonlinear relationships: The case of psychological climate and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, Cilt 17, Sayı 1, 3-17.
- Bantel, K. A. ve Jackson, S. E.** (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Barber, A. E.** (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barber, A. E. ve Wesson, M. J.** (1998). Using verbal protocol analysis to assess the construct validity of an empirical measure: An examination of the OCP. In J. Wagner (Ed.), *Advances in Qualitative Organization Research*, (sf :67-104). Greenwich: JAI.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A.** (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M. R. ve Mount, M. K.** (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, Cilt 44, Sayı 1, 1-26.
- Barrick, M. R., Patton, G. K. ve Haugland, S. N.** (2000). Accuracy of interviewer judgments of job applicant personality traits. *Personnel Psychology*, Cilt 53, Sayı 4, 925-951.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J. ve Mount, M. K.** (1998). Relating number ability and personality to work team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Barrick, M. R., Stewart G. L. ve Pictrowski, M.** (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal Of Applied Psychology*, Cilt 87, Sayı 1, 43-51.
- Barrick, M., Mount, M. ve Gupta, R.** (2003). Meta-analysis of the relationship between the five factor model of personality and Holland's occupational types. *Personnel Psychology*, Cilt 56, No 1, 45-63.
- Baskett, G. D.** (1973). Interview decisions as determined by competency and attitude similarity. *Journal of Applied Psychology*, 57, 343-345.
- Bass, B. ve Avolio, B.** (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (5x-short)*. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bassili, J. N.** (2006). Promotion and prevention orientations in the choice to attend lectures or watch them online. *Journal of Computer Assisted Learning*, 22, 444-455.

- Baş, T. ve Ardiç, K.** (2001), Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin araştırılması, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul.
- Baş, T.** (2002). Öğretim üyelerinin iş tatmin profillerinin belirlenmesi. *DEÜ İİBF Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, 19-37
- Baştemur, Y.** (2006). *İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde bir araştırma*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Erciyes Üniv, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bateman, T.S. ve Organ, D. W.** (1983). Job Satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Batt, R. ve Appelbaum, E.** (1995). Worker participation in diverse settings: Does the form affect the outcome, and if so, who benefits? *British Journal of Industrial Relations*, Cilt 33, Sayı 3, 333-378.
- Baumgartner, M., Good, K. ve Udriş, I.** (2002). Call centers in Switzerland: Psychological investigations in 14 organizations, *Swiss Federal Institute of Technology Working Paper*. Institute for Work Psychology, Switzerland.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. ve McLendon, C. L.** (2003). Cohesion and performance in groups: A Meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, Sayı 6, 989-1004.
- Beaudoin, L. E. ve Edgar, L.** (2003). Hassles: Their importance to nurses quality of work life. *Nursing Economics*, 21, 106-113.
- Becker, T. E.** (1992). Foci and bases of commitment. Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, Cilt 35, Sayı 1, 232-244.
- Beehr, T. A., King, L. A. ve King, D. W.** (1990). Social support and occupational stress: talking to supervisors. *Journal Of Vocational Behavior*, Cilt 36, 61-81.
- Beffort, N. ve Hatstrup, K.** (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, Cilt 8, Sayı 1, 17-32.
- Behery, M. H.** (2009). Person-organization job fitting and affective commitment to the organization: Perspectives from the UAE. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Cilt 16, No:2, 179-196.
- Bell, S. T.** (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 92, Sayı 3, 595-615.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Giles, W.F. ve Walker, H.J.** (2007). Is personality associated with perceptions of LMX? An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 28, Sayı.7, 613 – 631.
- Bettenhausen, K. L.** (1991). Five years of group research: What have we learned and what needs to be addressed, *Journal of Management*, Cilt. 17, Sayı. 2, 345-381.

- Biçer, G. ve Düztepe, Ş.** (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojisi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 13-20.
- Biçer, İ.H.; Erçek, M.; Küskü, F. ve Çakmak, A. F.** (2009). Örgütsel bağlılığın duygusal bileşenleri: Türk kamu kuruluşunda kapsamlı bir yapısal denklem modeli. *İTÜ dergisi*, d, Cilt 8, Sayı 4, 187-198.
- Bishop, J. W. ve Scott, K. D.** (2000). An Examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 85, Sayı 3, 439-450.
- Billsbery, J.** (2007). Attracting for values: an empirical study of ASA's attraction proposition. *Journal Of Managerial Psychology*, Cilt 22, Sayı 2, 132-159.
- Bizot, E. B. ve Goldman, S. H.** (1993). Prediction of satisfactoiness and satisfaction: An 8 year follow-up. *Journal of Vocational Behavior*, 43,19-29.
- Blegen, M.A.** (1993). Nurses' job satisfaction: A meta-analysis of related variables. *Nursing Research*, March/April, 36-40.
- Block, J** (1961) *The Q-sort method in personality assessment and psychiatric research*. Springfield, I L: Charles C. Thomas. (reprinted in 1978 by Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA)
- Blood, M. R. ve Hulin, C. L.** (1967). Alienation, environmental characteristics, and work responses. *Journal Of Applied Psychology*, 51, 284-290.
- Blou, G. J.** (1985). Relationship of extrinsic, intrinsic, and demographic predictors to various types of withdrawal behavior. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 70, Sayı 3, 442-450.
- Blunt, B.E. ve Spring, K.A.** (1991). MPA graduates and the dilemma of job satisfaction: Does crossing the sector line make a difference. *Public Personal Management*, Cilt 20, Sayı 4, 449-455.
- Bond, M. H. ve Shiu, W. Y.** (1997). The relationship between a group's personality resources and the two dimensions of its group process. *Small Group Research*, 28, 194-217.
- Boni, S. M.** (1988). *Person-environment fit in the workplace and its effect on workers'stress experience*, (yayımlanmamış PhD tezi), Columbia University.
- Boonzainer, B., Bernhard, F. ve Braam, R.** (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Management*, 32, 11-24.
- Boxx, W. R; Odom, R. Y. ve Dunn, M. G.** (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion. *Public Personnel Management*, Cilt 20, Sayı 1, 195-205.
- Borges, N. J. ve Gibson, D. D.** (2005). Personality patterns of physicians in personoriented and technique-oriented specialties. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 4-20.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E. ve Nathan, B. R.** (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, Cilt 5, Sayı 4, 35-51.

- Bowers, K.** (1973). Situationism in psychology: An analysis and critique. *Psychological Review*, 80, 307-336.
- Boyer, M.** (1985). *Turnover within the first year of dental hygiene employment: A test of Price's causal model of turnover*, (unpublished paper).
- Branscombe, N. R., Schmitt, M. T. ve Harvey, R. D.** (1999). Perceiving pervasive discrimination among African Americans: Implications for group identification and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 135-149.
- Brass, D.J.** (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, 26, 331-348.
- Brass, D. J.** (1985). Mens's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28, 327-343.
- Bretz, R. D., Ash, R. A. ve Dreher, G. F.** (1989). Do people make the place? An examination of attraction-selection-attrition hypotheses. *Personnel Psychology*, 42, 561-581.
- Bretz, R. D., Rynes, S. L. ve Gerhart, B.** (1993). Recruiter perceptions of applicant fit: Implications for individual career preparation and job search behaviour. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 310-327.
- Bretz, R. D. Jr. ve Judge, T.A.** (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 44, 1, 32-54.
- Brief, A. P., Rose, G. ve Aldag, R.** (1977). Sex differences in preferences for job attributes revisited. *Journal of Applied Psychology*, 62, 645-646.
- Brouseau, K. R. ve Prince, J. B.** (1981). Job-person dynamics: An extension of longitudinal research. *Journal of Applied Psychology*, 66, 59-62.
- Bruck, C. S. ve Allen, T. D.** (2003). The Relationship between big five personality traits, negative affectivity, type a behavior, and work-family conflict. *Journal Of Vocational Behavior*, 63, 457-472.
- Bruursema, K.** (2007) How individual values and trait boredom interface with job characteristics and job boredom in their effects on counterproductive work Behavior. *Scholar Commons Citation, paper:646*, University of South Florida.
- Buchandn, L. ve Foti, R.** (2000). Personality patterns and creative task performance in teams. *The 15th annual meeting of the Society for Industrial-Organizational Psychology*, New Orleans, LA., April.
- Burch, G. St. J. ve Anderson, N.** (2004). Measuring person-team fit: Development and validation of the team selection inventory. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 406-426.
- Burger, M. J.** (1993). *Personality*. Santa Clara University: Cole Publishing Company, Pasific Grove, California.
- Burke, R. J. ve Deszca, E.** (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21, 50-59

- Buruk, S. P.** (2006). *The effect of organization-based self-esteem on the relationship between job characteristics, commitment and perceived performance*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Organizational Behavior Bilim Dalı.
- Buunk, B. P., De Jonge, J., Ybema, J. F., ve De Wolff, C. J.** (1998). Psychological aspects of occupational stress. In P. J. D. Drenth, H. Thierry ve C. J. deWolff (Eds.) *Handbook of work and organizational psychology: Cilt 2 Work Psychology* (2 nd ed, sf: 145-182) Hove United Kingdom: Psychology Press.
- Byrtek, G.** (2000). *Creating shared values: An exploratory examination of methodology*, (yayımlanmamış doktora tezi), Walden University, Administration/ Management.
- Byrne, D.** (1969). Attitudes and attraction. In L. Berkowitz (Ed.). *Advance in experimental social psychology: Cilt 4* (sf: 35-90). New York: Academic Press.
- Byrne, D.** (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press, New York.
- Byrne, D., Clore, G. ve Smeaton, G.** (1986). The attraction hypothesis: Do similar attitudes affect anything? *Journal of Personality and Social Psychology*. 51, 1167-1170.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A.** (1994). Pay preferences and job search decisions: A Person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Cable, D. M.** (1995). *The role of person-organization fit in organizational entry*, (unpublished doctoral dissertation), Cornell University.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A.** (1995). The role of person-organization fit in organizational selection decisions, *CAHRS Working Paper #95-07*, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, Ithaca, NY.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A.** (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 67, 294-311.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A.** (1997). Interviews perception of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 82, Sayı 4, 546-561.
- Cable, D. M. ve Parsons, C. K.** (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, Cilt 54, No 1, 1-23
- Cable, D. M. ve DeRue, D.S.** (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 87, Sayı 5, 875-884.
- Cable, D.M. ve Edwards, J.R.** (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822-834.
- Caldwell, S. D.** (2003). *Viewing person-environment fit, through the lenses of organizational change: A cross-level study*, (doktora tezi), Dupree College of Management, Georgia Institute of Technology

- Caldwell, D. F. ve Burger, J. M.** (1998). Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews. *Personnel Psychology*, Cilt 51, Sayı 1, 119-136.
- Caligirui, M. P.** (2000). The Big Five Personality Characteristics as predictors of expatriates desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, Cilt 53, Sayı 1, 67-87
- Campbell, D. P ve Borgen, F.** (1999). Holland's theory and the development of interest inventories. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 86-101.
- Can, H.** (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. (5.baskı), Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Caplan, R. D.** (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Harrison, R. V. ve Pinneau, S. R.** (1980). Job demands and worker health: Main effects and occupational differences, *MI Institute for Social Research Working Paper*, Ann Arbor.
- Carless, S. A.** (2005a). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 78, Sayı 3, 411-429.
- Carless, S. A.** (2005b). The influence of fit perceptions, equal opportunity policies, and social support network on pre-entry police officer career commitment and intentions to remain. *Journal of Criminal Justice*, 33, 341-352.
- Carlopio, J.R.** (1996). Construct validity of a physical work environment satisfaction questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, Cilt. 1, Sayı 3, 330-44.
- Carroll, Glenn R., and J. Richard Harrison.** (1998). Organizational demography and culture: Insights from a formal model. *Administrative Science Quarterly*, 43, 637-667.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., ve Brawley, L. R.** (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Carron, A. V. ve Brawley, L. R.** (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31, 89-106.
- Caudron, S.** (1997). The search for meaning ay work. *Training and Development*, Cilt 51, Sayı 9, 24-27.
- Ceylan, N.** (2007). *İnsan kaynakları yetenek yönetimi ve bir uygulama*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Chamorro-Premuzic, T., Furnham, A., Dissou, G. ve Heaven, P.** (2005). Personality and preference for academic assessment: A study with australian university students. *Learning and Individual Differences*, 15, 247-256.

- Champoux, J. E.** (1991). A multivariate analysis of curvilinear relationships among job scope, work context satisfactions, and affective outcomes. *Human Relations*, 45, 87-111.
- Chan, K. W. ve Wu, J. J.** (2009). The mediating role of communication satisfaction in relational demography: a study in Macao, SAR context. *Asia Pacific Business Review*, Cilt 15, Sayı 4, 547-564.
- Chang, I-C., Hwang, H. G., Liu, C.F. ve Siang, S.H.** (2007). A study of career anchors and job characteristics preferences of IS students. *The Journal of Computer Information Systems*, Spring, Cilt 47, Sayı 3, 24-30.
- Chatman, J. A.** (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Cilt 14, Sayı 3, 333-349.
- Chatman, J. A.** (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chatman, J. A. ve Barsade, S. G.** (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40, 423-443.
- Chatman, J., Polzer, J., Barsade, S. ve Neale, M.** (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43, 749-480.
- Chatman, J. ve Flynn, F.** (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequence of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44, 956-974.
- Chatman, J. A. ve Spataro, S. E.** (2005). Using self-categorization theory to understand relational demography-based variations in people's responsiveness to organizational culture. *Academy of Management Journal*, Cilt 48, No 2, 321-331
- Chen, C-C. ve Chiu, S-F.** (2009). The mediating role of Job Inciltvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behaviour. *The Journal of Social Psychology*, Cilt 149, Sayı 4, 474-494.
- Chernyshenko, S.** (2001). *Applications of ideal point approaches to scale construction and scoring in personality measurement: The development of a six-faceted measure of conscientiousness*, (doktora tezi), Bemidji State University, Urbana.
- Chisholm, R. F. ve Cummings, T. G.** (1979). Job characteristics, alienation, and work-related behavior: A study of professional employees. *Journal of Management*, Cilt 5, Sayı 1, 57-70.
- Choi, J.N.** (2004). Person-environment fit and creative behavior: Differential impacts of supplies-values and demands-abilities versions of fit. *Human Relations*, Cilt 57, Sayı 5, 531-552.

- Chou, L.F., Wang, A. C., Wang, T.Y., Huang, M. P. ve Chen, B.S.** (2008). Shared work values and team member effectiveness: the mediation of trustfulness and trustworthiness. *Human Relations*, Cilt 61, Sayı 12, 1713-1742.
- Christian, J., Porter, L. ve Moffitt, G.** (2006). Workplace diversity and group relations: An overview. *Group Processes and Intergroup Relations*, Cilt. 9 Sayı 4, 459-66.
- Chuang, A.** (2001). *The perceived importance of person-job fit and person-organization fit between and within interview stages*, (doktora tezi), Graduate School, University of Minnesota.
- Cifre, E. ve Salanova, M.** (2002). Multidimensionality and bipolarity of a Spanish version of Warr's (1990) wellbeing measures. *Journal of Psychology*, 136, 69-74.
- Clercq, S., Fontaine, J. ve Ansell, F.** (2008). In search of a comprehensive value model for assessing supplementary person-organization fit. *Journal of Psychology*, Cilt 142, Sayı 3, 277-302.
- Cloninger, S. C.** (2000). *Theories Of Personality: Understanding Persons*. (3.baskı). USA: Prentice Hall.
- Coelho, F., Augusto, M. ve Lages, L. F.** (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, 87, 1, 31-45.
- Cohen, S. ve Willis, T. A.** (1985). Stress, social support and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, Cilt 98, 310-57.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E. ve Spreitzer, G. M.** (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, Cilt 49, Sayı 5, 643-476.
- Colborn, K.** (1994). Grace under fire. *Computerworld*, Cilt 28, Sayı 3, 105.
- Coleman, J. C.** (1964). *Abnormal Psychology and Modern Life*. Scott Foresman, Dallas.
- Connor, P. E. ve Becker, B. W.** (1975). Values and the organization: Suggestions for research. *Academy of Management Journal*, 18: 550-561.
- Converse, P. D. , Oswald, F. L., Gillespie, M.,A., Field, K., A. Ve Bizot, E.B.** (2004). Matching individuals to occupations using abilities and the O*Net. Issues and an application in career guidance. *Personnel Psychology*, 57, 451-487.
- Cordery, J. ve Parker, S. K.** (2007). Work organization. In P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (Eds.), *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Costa, P.T. ve McCrae, R.** (1990) Personality disorders and the five-factor model of personality. *Journal of Personality Disorders*, 4, 362 -371.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R.** (1991). *Manual of Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory*. Psychological Assessment Resources, Odessa, FL.

- Costa, P. T. Jr., McRae, R. R.** (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional Manual*, Psychological Assessment Resources Inc, Odessa, Florida.
- Coşkun, G.** (2007). *The relationship between person-organization value fit and organizational commitment*, (yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Kamu yönetimi Anabilim Dalı, Human Resources Management and Development Bilim Dalı.
- Cota, A. A., Evans, C. R. ve Dion, K. L., Kilik, L. ve Longman, R. S.** (1995). The structure of group cohesion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 572-580.
- Craig, J. R., Loheidi, R. B., Leifer, M. ve Rubin, N.** (1998). Relationship between psychological needs and the five factor model of personality classification. *Journal of Research in Personality*, Cilt 32, 519-527.
- Cunningham, G. B.** (2007). Perceptions as reality: The influence of actual and perceived demographic dissimilarity. *Journal of Business Psychology*, 22, 79-89.
- Çelikten, M.** (2005). Neden iş analizi yapılmalı? *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18, No 1, 127-135.
- Çetinkaya, M.** (2009). Yöneticilerin yönetsel yetkinlik algılamalarına ilişkin bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, 219-239.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk Ş.** (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi, Ankara.
- Çöl, G.** (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları*, Cilt 6, Sayı 2, 31-45.
- Daniels, K.** (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275–294.
- Daniels, K. ve Guppy, A.** (1994). Occupational stress, social support, job control, and psychological well-being. *Human Relations*, 47, 1523–1544.
- Danna, K. and Griffin, R. W.** (1999). Health and wellbeing in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, Cilt 25, Sayı 3, 357–384.
- Danisman, A. ve Hinings, C. R.** (2006). Integration and differentiation in institutional values: Emprical investigation in the field of Canadian national sport organizations. *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 303.
- Dawis, R.V., Lofquist, L.H. ve Weiss D.J.** (1968). A theory of work adjustment (a revision), *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXIII*, April, 47, Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Dawis, R. V. ve Lofquist, L. H.** (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its applications*. University of Minnesota Press: Minneapolis.

- De Jonge, J. ve Landeweerd, J. A.** (1993). Testing the job demand-control approach among health-care workers: a secondary analysis. *Gedrag en Organisatie*, Cilt 6, Sayı 2, 79-92.
- De Jonge, J., Schaufeli, W. B. ve Furda, J.** (1995). Job characteristics: psychological work vitamins? *Gedrag en Organisatie*, Cilt 8, Sayı 4, 231-248.
- De Jonge, J. ve Schaufeli, W. B.** (1998). Job characteristics and employee well being: A test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modeling. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 387-407.
- De Rijk, A. E., Le Blanck, P.M., Schaufeli, W. B. ve De Jonge, J.** (1998). Active coping and need for control as moderators of job demand-control model: Effects of burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 1-18.
- De Vaus, D. ve McAllister, I.** (1991). Gender and work orientation. *Work and Occupations*. 18, 72-93.
- DelCampo, R. G.** (2006). Influence of culture strength on person-organization fit and turnover. *International Journal of Management*, September, Cilt 23, Sayı 3, Kısım 1, 465-471.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B.** (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, Cilt 32, Sayı 2, 454-464.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B.** (2001). The job demands-resource model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demiral, Ö.** (2008). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Niğde Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı.
- Demirci, M. K., Özler, E. ve Girgin, B.** (2009). Beş faktör kişilik modelinin işyerinde duygusal tacize etkileri: Hastane işletmelerinde bir uygulama. *Journal of Azerbaijani Studies*, 13-39.
- Demirer, H., Güneş, N. ve Akgül, V.** (2010). Organizational commitment and job satisfaction: The influence of individual and organizational factors on sales persons work attitudes in travel agencies. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 14, 41-62.
- Demirkıran, S.** (2006). *Özel sektördeki yöneticilerin ve çalışanların bağlanma stilleri, kontrol odağı, işdoymu ve beş faktör kişilik özelliklerinin araştırılması*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Deniz, A.** (2007). *Kişilik özellikleri ile algılanan risk arasındaki ilişkilerin incelenmesi üzerine bir araştırma*, (yayımlanmış yüksek lisans tezi), Atatürk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Deniz, A. ve Erciş, A.** (2008). *Kişilik özellikleri ile algılanan risk arasındaki ilişkilerin incelenmesi üzerine bir araştırma*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, 301-330.

- De Jonge, J. ve Dormann, C.** (2003). The DISC model: Demand induced strain compensation mechanism in job stress. In M. F. Dollard, H. R. Winefield ve A. H. Winefield (Eds). *Occupational stress in the service professions*. (sf: 43-74), London: Taylor-Francis
- Depue, A. R. ve Paul F. Collins** (1999). Neurobiology of the structure of personality dopamine, facilitation of incentive motivation and extraversion. *Behavioral and Brain Sciences*, Cilt 22, Sayı 3, 491-569.
- Dodd, N. G. ve Ganster, D. C.** (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitude and performance. *Journal Of Organizational Behavior*, Cilt 17, 329-347.
- Doerr, K. H., Freed, T., Mitchell, T. R., Schriesheim, C. A. ve Zjou, X.** (2004). Work flow policy and within-worker and between workers variability in performance. *Journal Of Applied Psychology*, Cilt 89, 911-21.
- Doğan, S. ve Kılıç, S.** (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Dollard, M. F., Winefield, H. R., Winefield, A. H. ve De Jonge, J.** (2000). Psychological job strain and productivity in human service workers: a test of the demand-control-support model. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 73, Sayı 4, 501-10.
- Dollinger, S. J., Preston, L. A., O'Brise, S. P. ve DiLalla, D. L.** (1996) Individuality and relatedness of the self: An autophotographic study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 1268-1278.
- Dormann, C. ve Zapf, D.** (2002). Social stressors at work, irritation, and depression: Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 33-58.
- Duman, C.** (2006). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan coğrafya öğretmenlerinin iş tatmini*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dunham, R. B.** (1976). The measurement and dimensionality of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 61, 404-409.
- Dunham, R. B.** (1977). Relationships of perceived job design characteristics to job ability requirements and job values. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 62, Sayı: 6, 760-763.
- Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R. ve Ones, D. S.** (1995). Relative importance of personality and general mental ability in manager's judgement of applicant qualifications. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 80, Sayı 4, 500-509.
- Edgar, L.** (1999). Nurses motivation and its relationship to the characteristics of nursing care delivery systems: A test of job characteristics model. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 12, 14-22.
- Edwards, J. R. ve Cooper, C. L.** (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggestions. *Journal Of Organizational Behavior*, 11, 293-307.

- Edwards, J. R.** (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.) *International review of industrial and organizational psychology* (sf.283-357), New York: John Wiley and Sons.
- Edwards, J. R.** (1993). Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology*, 46, 641-665.
- Edwards, J. R.** (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 58, 51-100.
- Edwards J.R. ve Harrison R.V.** (1993). Job demands and worker health: Three dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology*, 78, 628-648.
- Edwards, J. R. ve Parry, M. E.** (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to differences scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36, 1577-1613.
- Edwards, J.** (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39, 292-339.
- Edwards, J. E. ve Cable, D. M.** (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 94, Sayı 3, 654.
- Eggers, J. H.** (2000). Five-factor theory of personality: A new and useful lens to explore entrepreneurial action, or another useless dead-end? *Journal of Private Equity*, Cilt 4, Sayı 1, 59-63.
- Ehrhart, K. H.** (2006). Job characteristic beliefs and personality as antecedents of subjective person-job fit. *Journal of Business and Psychology*, Cilt 21, Sayı 2, December, 193-226.
- Ehrhart, K. M.** (2001). *The role of job characteristics beliefs and personality in understanding person-job fit*, (published doktora tezi), University of Maryland.
- Ehrler, J. D.** (2005). *An investigation into the relation between five factor model of personality and academic achievement in children*, (doktora tezi), The College of Education Georgia State University, Atlanta, Georgia.
- Elfenbein, H. A. ve O'Reilly III C. A.** (2002). The effect of relational demography and person-organization fit on group process and performance, *Stanford University Research Paper Series*, No. 1728.
- Elfenbein, H. A. ve O'Reilly III C. A.** (2005). The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance, *Stanford GSB Working Paper*, No:1728 (R). Stanford Graduate School Business.
- Elfenbein, Hillary A., O'Reilly III ve Charles A.** (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group & Organization Management*, Cilt 32, Sayı 1, 109-142.

- Elgün, R. F.** (2007). *Yöneticilerin koçluk uygulamalarının staj personelinin iş tatmini üzerine etkileri ve satış personeline yönelik bir uygulama*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Elizur, D.** (2001). Gender and work values: A comparative analysis. *The Journal of Social Psychology*, Cilt 134, Sayı 2, 201-212.
- Endler, N.S. ve Magnusson, D.** (1976). Toward an interactional psychological of personality. *Psychological Bulletin*, 83, 956-974.
- Engle, E. M. ve Lord, R. G.** (1997) Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, Cilt 40, Sayı 4, 988-1010.
- Engler, N.** (1998). IS managers under stress. *Computing*, 12, 44-48.
- Enz, C.** (1988) The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33, 284- 304.
- Erben, G. S.** (2008). *Effects of perceived employment opportunities, peer support, exhaustion, and work alienation on the relationship between perceived job characteristics and work attitudes: A comparative study between lean and traditional production contexts*, (yayımlanmamış doktora tezi), Marmara Üniversitesi, Organizational Behavior Bilim Dalı.
- Ercikti, S.** (2008). *Major determinants of job satisfaction among mid-level police managers*, (yayımlanmamış doktora tezi), College of Education and Human Development. University of Louisville.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S.** (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 17-26.
- Erdoğan, İ.** (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınevi, İstanbul.
- Erdoğan, İ.** (1999). *İşletmelerde kişi değerlemede psikoteknik*, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, No: 7, İstanbul
- Erdoğan, B., Kraimer, M.L. ve Liden, R. C.** (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel psychology*, 57, 305-332.
- Erdoğan, B. ve Bauer, T. N.** (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58, Sayı 4, 859-891.
- Eren, E.** (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta yayınevi, İstanbul.
- Erera, I. P.** (1991). Role conflict among public welfare supervisors. *Administration in Social Work*, 15, 35-51.
- Erkuş, A., Tabak, A.** (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı 2, 213-241.

- Erkutlu, H.** (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish Case. *Journal of Management Development*, Cilt 27, No 7, 708-726.
- Eroğlu, F.**(2000). *Davranış Bilimleri*. (5 baskı), Beta basım, İstanbul.
- Eroğlu, F.**(2004). *Davranış Bilimleri*. Beta basım, İstanbul.
- Eroğluer, K.** (2011). Örgütsel iletişim ve iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, Cilt 11, Sayı 1, 1409-1424.
- Esty, K.; Griffin, R. ve Hirsch, M.S.** (1995). *Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into A Competitive Advantage*. Adams Media Corporation, Avon, Massachusetts.
- Fagenson-Eland, E. A., Baugh, S. G. ve Lankau, M. J.** (2005). Seeing eye to eye: A dyadic investigation of the effect of relational demography on perceptions of mentoring activities. *Career Development International*, Cilt 10, No 6/7, 460-477.
- Farris** (1971). A predictive study of turnover. *Personnel Psychology*, 24, 311-328.
- Fass, R. D., Bishop, J. W. ve Glissmeyer, M.** (2006). Perceived co-worker support and task interdependence: A moderated model of police officers performance, *Decision Sciences Institute Annual Conference*, Oklahama City.
- Feinberg, E. G.** (2009) *Individual values as a predictor for job applicant preferences: An application of the theory of work adjustment*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), University of Maryland.
- Festinger**, (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press, Stanford, CA
- Fields, D. L. ve Blum, T. C.** (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 18, 181-196.
- Ferguson, E. ve Patterson, F.** (1988). The five factor model of personality: Openness a distinct but related construct. *Personel Individual Differences*, Cilt 24, Sayı 6.
- Fields, D. L.** (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosing*. Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- Finegan, J. F.** (2000). The Impact of person-organisational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Sayı 3, Cilt 2, 149-69.
- Fletcher, B. C.** (1991). *Work, Stress, Disease, and Life Expectancy*.Wiley, Chichester.
- Fletcher, B. C. ve Jones, F.** (1993). A refutation of Karasek's Demand-Discretion Model of occupational stress with a range of dependent measures. *Journal Of Organizational Behavior*, 14, 319-330.

- Flynn, F., Chatman, J. ve Spatora, S.** (2001). Getting to know you: The influence of personality on Impression Formation and Performance of demographically different people in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 46, 414-442.
- Flynn, F. ve Chatman, J.** (2003). What's the norm here? Social categorization as a basis for norm development. *Research on Managing Groups and Teams*, 5, 135-160.
- Fox, M. L., Dwyer, D. J., ve Ganster, D. C.** (1993). Effects of stressful job demand and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management Journal*, Cilt 36, 289-318.
- Fraga-Doran, E.** (1996). *The effect of person-organization culture fit on employee organizational commitment and employee internal work motivation*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), California State University.
- Freedman, J. L., Sears, D. O. ve Carlsmith, J. M.** (1993). *Sosyal psikoloji*. (Çev.: A. Dönmez), (2. baskı). İmge Kitabevi, Ankara.
- French, J.R.P. , Caplan, R. D. ve Harrison, R. V.** (1982). *The Mechanism of Job Stress and Strain*. John Wiles and Sons, New York.
- Frischer, J.** (2006), 'Laissez-faire leadership versus empowering leadership in new product developing. *Danish Centre for Philosophy and Science Studies. Management and Philosophy*, No. 1, Denmark.
- Friday, A. S.** (2004). *Criterion-related validity of Big Five adolescent personality traits*, (doktora tezi), The University of Tennessee, Knoxville, UMI.
- Fried, Y. ve Ferris, G. R.** (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Friedman, H. S. ve Schustack,** (1989). *Personality: Classic Theories and Modern Research*. Allyn & Bacon, USA.
- Frijda, N. H.** (1986). *The Emotions*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Fritz, C. ve Sonnentag, S.** (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91, 936-945.
- Furnham, A. ve Schaeffer, R.** (1984). Person-environment fit, job satisfaction and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 295-307.
- Ganster, D. C.** (1989). Worker control and well-being: a review of research in the workplace. In Sauter, S. L., Hurrell, J. A. ve Cooper, C. L. (Eds.), *Job control and worker health*, (sf:3-24). Wiley, New York.
- Gensler** (2005). These four walls – the real British office internal report, Gensler, London.
- George, J. M., Bettenhausen, K.** (1990). Understanding prosocial behavior, sales, performance, and turnover: Group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- George, E. ve Chattopadhyay, P.** (2002). Do differences matter? Understanding demography-related effects in organization. *Australian Journal of Management*, 27, 47-54.

- Gerhart, B.** (1988). Sources of variance in incumbent perceptions of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 73, 154-162.
- Ghiselli, E. E. ve Lodahl, T. M.** (1958). Patterns of managerial traits and group effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 57, 61–66.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M. ve Barrasa, A.** (2005 a). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 20, Sayı 3 / 4, 312-328.
- Gil, F., Alcover, C. M. ve Peiro, J.** (2005 b). Work team effectiveness in organizational contexts: a recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal Of Managerial Psychology*, 20, 3 / 4, 193-211.
- Gilbert, G. R., Sohi, R. S. ve McEachrn, A. G.** (2008). Measuring work preferences: a multidimensional tool to enhance career self-management. *Career Development International*, Cilt 13, Sayı 1, 56-78.
- Glaman, J. M., Jones, A. P. ve Rozelle, R. M.** (1996). The effects of co-worker similarity on the emergence of affect in work teams. *Group & Organization Management*, Cilt 21, Sayı 2, 192-215.
- Glatfelter, A.** (2000). *The influence of supervisor's interpersonal communication competence on worker satisfaction*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), California State University, ABD.
- Glavin, J. A., Rozelle, R.** (1996). The Effects of Coworker similarity on the emergence of affect in work teams. *Group & Organization Management*, 21, 192-215
- Glomb, T. M. ve Welsh, E. T.** (2005). Can opposite attract? Personality heterogeneity in supervisor-subordinate dyads as a predictor of subordinate outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 90, Sayı 4, 749-757.
- Good, L. K. ve Fairhurst, A. E.** (1999). Met expectations during role transitions of retail executive trainees, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Cilt 27, Sayı 9, 350-361.
- Good, L. R. ve Nelson, D.A.** (1971). Effects of person-group and intragroup attitude similarity on perceived group attractiveness and cohesiveness. *Psychonomic Science*. Cilt 25, Sayı 4, 215-217.
- Goodman, S. A. ve Svyanek, D. J.** (1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 55, Sayı 2, 254-279.
- Granovetter, M.** (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Cilt 91, Sayı 3, 481-510.
- Gray, J. A.** (1987). The neuropsychology of emotion and personality. In S. M. Stahl, S. D. Iverson ve E. C. Goodman (Eds), *Cognitive neurochemistry*. Oxford: Oxford University Press.
- Graziano, W. G. ve Ward, D.** (1992). Probing the big five in adolescence: Personality and adjustment during a developmental transition. *Journal of Personality*, Cilt 60, Sayı 2, 425-439.

- Grebner, S., Semmer N.K., Faso L. L., Gut, S., Kalin, W. ve Elfering, A. (2003).** Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt 12, Sayı 4, 341-365.
- Green, S. G., Stella, E. A. ve Sheryl, L. S. (1996).** Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203-214.
- Greene- Shotridge, T. M. (2008).** *Proximal and longitudinal outcomes of person-environment fit: A positive psychological approach*, (yayımlanmamış doktora tezi), Department Of Industrial-Organizational Psychology, Clemson University.
- Greguras, Gary J. ve Die fendony, J. M. (2009).** Different fit satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal Of Applied Psychology*. Cilt 94, Sayı 2, 465.
- Gully, S. M., Devine, D. J. ve Whitney, D. J. (1995).** A Meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence *Small Group Research*, Cilt 26, Sayı 4, 497-520.
- Guth, W. D. ve Tagiuri, R. (1965).** Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review*, 43, 123-132.
- Guthrie, J. P., Coate, C. J. ve Schwoerer, C.E. (1998),** Career management strategies: The role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 13, Sayı 5/6, 371-386.
- Guymon, R., Balakrishnan, R. ve Tubbs, R. (2008).** The effect of task interdependence and type of incentive contract on group performance. *Journal of Management Accounting Research*, 20, 1-18.
- Guzzo, R. A. ve Shea, G. P. (1992).** Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Cilt 3, (sf: 269-313).
- Gülgöz, S. (2002).** Five factor model and NEO-PI-R in Turkey. In A J. Marsella, R. R. McCrae ve J. Allik (Eds.), *Five factor models across cultures*, (sf:175-196). New York: Kluwer Academic Plenum.
- Gülner, B. (2007).** *Araştırma görevlilerinin iş tatminini sağlama aracı olarak örgütsel iletişim ve iletişim doyumu: Kamu ve özel üniversite karşılaştırması*, (yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniv, S.B.E.
- Güneşer, A. B. (2007).** *The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: The role of person-supervisor fiti* (doktora tezi), Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı.
- Güney, S. (1997).** *Davranış Bilimleri*. Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara.
- Gür, D. (2006).** *Özelleştirmenin iş tatmini üzerine etkileri. Kütahya Şeker Fabrikası uygulaması*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E. İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

- Hambrick, D. C.** (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label. In B. M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Cilt 16, (sf: 171-214). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hackman, R. J. ve Lawler, E. E.** (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, Monograph, Cilt 55, Sayı 3, 259-286.
- Hackman, J. R. ve Oldham ve G. R.** (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of job and the evaluation of job redesign project, *Yale University Administrative Science Technical Report*, No:4.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G.R.** (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G. R.** (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R.** (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hair, J.F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C.** (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall, Inc Upper Saddle River.
- Hambrick, D.C. ve Mason, P.A.** (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top mandgers. *Academy of Management Review*, Cilt 9, Sayı 2, 193-106.
- Hambrick, D. C.** (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label. In B. M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Cilt 16, (sf: 171-214). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hankin, B. , Lakdawalla, Z., Carter, L., Abela, J. ve Adams, P.** (2007). Are neuroticism, cognitive vulnerabilities and Self-esteem overlapping or distinct risks for depression? Evidence from exploratory and confirmatory factor analysis. *Journal Of Scoical and Clinical*, Cilt 26, Sayı 1, 26-63.
- Harrison, D. A., Price, K. H. ve Bell, M.** (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, Cilt 41 Sayı 1, 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. ve Florey, A. T.** (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface and deep level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1046.
- Harrison, J. R. ve Glenn R. Carroll.** (1991). Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 36, 552-582.
- Herzberg, F., Maunser, B. ve Snyderman, B.** (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley and Sons Inc., New York, NY.

- Haslam, S., Alexander, D., Postmes, T. ve Ellemers N.** (2003). More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible. *British Journal of Management*, 14, 357–369.
- Hazar, Ç. M.** (2006). Kişilik ve iletişim tipleri. *Selçuk İletişim*, Cilt 4, Sayı 2, 125-140.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. Jr.** (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, Cilt 17, Sayı 2, 255-280.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W.** (1995). *Organizational Behavior*, (7.baskı). West Publishing Company, Minneapolis.
- Henttonen, K., Janhonen, M, Johanson, J. ve Puumalainen, K.** (2010). The demographic antecedents and performance questions of the social-network structure in work teams. *Team Performance Management*, Cilt 16, Sayı 7 / 8, 388-412.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B.** (1957). *The Motivation to Work*, (2. baskı). Wiley, New York.
- Higgins, C. A.** (2000). *The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit*, (unpublished dissertation), University of Iowa.
- Hillier, D., Fewell, F., Cann, W. ve Shephard, V.** (2005). Wellness at work: Enhancing the quality of our working lives. *International Review of Psychiatry*, Cilt 17, Sayı 5, 419-431.
- Hisrt, M. K. ve Yetton, P. W.** (1999). The effects of budget goals and task interdependence on the level of and the variance in performance: A research note. *Accounting, Organizations, and Society*, Cilt 24, Sayı 3, 205-216.
- Hitt, M. A. ve Barr, S. H.** (1989). Managerial selection decision models: Examination of configural cue processing. *Journal of Applied Psychology*, 74, 53-61.
- Hobman, E. V., Bordia, P. ve Gallois, C.** (2004). Perceived dissimilarity and work group involvement: The moderating effects of group openness to diversity. *Group & Organization Management*, Cilt 29, Sayı 5, 560-579.
- Hobman, E. V. ve Bordia, P.** (2006). The role of team identification in the dissimilarity-conflict relationship. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9, 483-508.
- Hoffman, L. R. ve Maier, N. F.** (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal Of Abnormal and Social Psychology*, 62, 401-407.
- Hoffman, B. ve Woehr, D. J.** (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389-399.
- Hofstede, G.** (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage, Beverly Hills.
- Hofstede, G.** (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, Cilt 19, Sayı 3, 477-492.

- Hogg, M. A. ve Abrams, D.** (1988). *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. Routledge. London.
- Hogg, M. A.** (1992). *The Social Psychology of Group Cohesiveness*. New York University Press, New York.
- Holland, J.** (1973). *Making Vocational Choices: A theory of careers*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Holland, J. L.** (1985). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Psychological Assessment Resources Inc, Odessa, FL.
- Holland J. L.** (1996). Exploring careers with a typology: what we have learned and some new directions. *American Psychologist*, Cilt 51, Sayı 4, 397-406.
- Holland, J. L.** (1997). *Making vocational choices* (3.baskı). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Hollenbeck, J. R., Igen, D. R., LePine, J. A. Colquitt, J. A. ve Hedlund, J.** (1998). Extending the multilevel theory of team decision making: Effects of feedback and experience in hierarchical teams. *Academy of Management Journal*, 41, 269-282
- Hough, L. M. ve Ones, D. M.** (2001). The structure, measurement, validity and use of personality variables in industrial work and organizational psychology. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, Cilt 1, (sf: 233-277). London: Sage Publication.
- House, R. J.** (1971). A Path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Howell, J. M. ve Hall-Marenda, K.** (1999). The ties that bind: The leaders-member exchange, transformational and transactional leadership and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 84, Sayı 5, 680-694.
- Hurrell, J. J. ve McLaney, M. A.** (1988). Exposure to job stres: A new psychometric instrument. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 14, 27-28.
- Hurtz, G. M. ve Donovan, J. J.** (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879.
- Inman, J.** (2001). *Relationships among employees job satisfaction, satisfaction with coworkers, and interpersonal relationship styles*, (yayımlanmamış doktora tezi), Florida State University, College of Education.
- Isen, A. M ve Baron, R. A.** (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13, 1-53.
- Ivancevich, J.M. ve Matteson, M. T.** (1984). A type A-B person-work environment interaction model for examining occupational stress and consequences. *Human Relations*, 37, 491-513.
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İleri Giden Ofset, Ankara.

- İplik, F. N., Kılıç, K. C. ve Yalçın, A.** (2011). The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt 23, Sayı 5, 644-661.
- Jackson S. E.** (1989). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce. In S.W. Warchel ve J. A. Simpson (Eds.) ,*Group Processes and Productivity*. Newbury Park, CA: Sage Publications. Inc.
- Jackson, S. E.** (1991). Team composition in organizational settings: Sayıs in managing an increasingly diverse workforce. In S. Worchel, W. Wood ve J. Simpson (Eds.), *Group process and productivity*, Cilt 138, (sf: 173). Beverly Hills, CA: Sage.
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R. ve Davids, K.** (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78, 753-762.
- James, I.** (2003). Employee stakeholders: An examination of person-organization fit and corporate social performance. Working Paper, Claremont Graduate University, California
- James, L.A. ve Tetrick, L.E.** (1986). Confirmatory analytic tests of three causal models relating job perceptions to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 71, 77-82.
- James, L. R. , Joyce, W. F. ve Slocum, J. W** (1988). Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, Cilt 13, Sayı 1, 129-132.
- James, K. ve Khoo, G.** (1991). Identity related influences on the success of minority workers in primarily nonminority organizations. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 13, 169-192.
- Jange, J. ve Schaufeli, W. B.** (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's vitamin model using structural equation model in health care workers. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 387-407.
- Jansen, K. L. ve Kristof-Brown, A.** (1998). Toward a multi-level theory of person-organization fit. *Annual Meetings of the Academy of Management*, San Diego, CA.
- Jansen, Karen J. ve Kristof-Brown, A.** (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, Cilt 18, Sayı 2, 193-212.
- Janssen, O., Van de Vliert, E. ve Veenstra, Ch.** (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, Cilt 25, Sayı 2, 117-142.
- Jehn, K., Northeraft, G. ve Neale, M.** (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, 44,761-763.
- Jencks, C., Perman, L. ve Rainwater, L.** (1988) .What Is a good job? A new measure of labour-market success. *American Journal of Sociology*, 93, 6, 1322-57.

- Jenkins, D. G., Naddlert, D. A., Lawler, E. E. ve Cammann, G.** (1975). Standardized observation: An approach to measuring the nature of jobs. *Journal of Applied Psychology*, 60, 171-181.
- Jimmieson, N. ve Terry, D.** (1999). The moderating role of task characteristics in determining responses to a stressful work simulation. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 709-736.
- John, O. P., Hampson, S. E. ve Goldberg, L. R.** (1991). Is there a basic level of personality description? *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 348-361.
- Johnson, J. V., Hall, E. M.** (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, Cilt 78, Sayı 10, 1336-1342.
- Johnson, J. V., Hall, E. M. ve Theorell, T.** (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian Journal of Work, Environment and health*, Cilt 15, 271-79.
- Johnson, D. W. ve Johnson, R. T.** (1989). *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Interaction Book Company, Edina, MN.
- Jonge, J. ve Schaufeli, W. B.** (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behaviour*, Cilt 19, 387-407.
- Jordan, M., Herriott, P. ve Chalmers, C.** (1991). Testing Schneiders's ASA theory. *Applied Psychology: An International Review*, 40, 47-54.
- Joshi, A.** (2006). The influence of organizational demography on the external networking behavior of teams. *Academy of Management Review*, Cilt 31, Sayı 3, 583-595.
- Joyce, W. F. ve Slocum, J. W.** (1990). Strategic context and organizational climate. In Schneider B. (Ed), *Organizational climate and culture*, (sf: 130-150). San Francisco: Jossey-Buss.
- Judge, T. A. ve Cable, D. M.** (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-400.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. ve Barrick, M. R.** (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, Cilt 52, Sayı 3, 621-652.
- Judge, T. A., ve Kristof-Brown, A.** (2004). Personality, interactional psychology, and personorganization fit. In B. Schneider ve D. B. Smith (Eds.), *Personality and organizations* (pp. 87- 109). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. ve Locke, E.A.** (2005). Core self evaluations ana job and life satisfaction : the role of self concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, Cilt. 90, Sayı. 2, 257-268.

- Kacmar, K. M. , Harris, K. J., Carlson, D. S. ve Zivnuska, S.** (2009). Surface-level actual similarity vs. deep-level perceived similarity: Predicting leader- member exchange agreement. *Journal of Behavioral and Applied Management*, Cilt 10, 315-344.
- Kağıtçıbaşı, Ç.** (1977) *İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş*, (2.baskı). Duran Ofset, İstanbul
- Kağıtçıbaşı, C.** (1997). Individualism and collectivism. In J. W. Berry, M. H. Segall, ve Ç. Kağıtçıbaşı (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Social behavior and applications*. Cilt 3, (sf: 1-49). Boston: Allyn & Bacon.
- Kağıtçıbaşı, Ç.** (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, (10.basım). Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Kahveci, H.** (2001). *Yardım arama davranışları ile fatalistik düşünce ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin araştırılması*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), K.T.Ü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Trabzon.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. ve Rosenthal, R. A.** (1964). *Organizational Stress: Studies in Conflict and Ambiguity*. Willey, New York.
- Kahn, R. L. ve Byosiere, P.** (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunette, J. M. R. Haugh, H. C. Triandis (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Cilt 3, (sf: 571-650). Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.
- Kalaycı, Ş.** (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınevi, Ankara.
- Kalleberg, A. L.** (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, Cilt 42, Sayı 1, 124-133.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C. ve Strube, M. J.** (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behaviour*, Cilt: 20, Sayı: 7,1175-1198.
- Karakurum, M.** (2005). *The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance, and organizational commitment in a Turkish Public Organization*, (yüksek lisans tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Psikoloji Anabilim Dalı.
- Karabayya, R.** (1989). Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying have better “citizens”? *York University Working Paper*, North York, Ontario, Canada.
- Karasek, R. A.** (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kasarek, R. A.** (1998) .The new work organization, conducive production, and work quality policy. In M. Marnot (Ed.), *Labor market changes and job insecurity: A challenge for social welfare and health promotion*, (sf: 78-105). Copenhagen, WHO/Europea.
- Karasek, R. A. ve Theorell, T.** (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York, NY.

- Karren, R. J. ve Graves, L .M.** (1994). Assessing person-organization fit in personnel selection: Guidelines for future research. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 146–156.
- Kaskel, R. J.** (2000). *Value congruence and satisfaction*, (unpublished doctoral dissertation). The California School of Professional Psychology, Alameda.
- Kasl, S. V.** (1996). The influence of the work environment on cardiovascular health: a historical, conceptual, and methodological perspective. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 1, 42-56.
- Kaşlı, M.** (2007). İş özellikleri modelinin otel işlemlerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, 159-174.
- Kausel, E. E. ve Slaughter, J. E.** (2011). Narrow personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hipotezi. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 3-14.
- Kayaoğlu, A. ve Tuna, Y.** (2009). *Psikolojiye Giriş*. Sezen Ünlü (Ed.) Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 1933, Eskişehir.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C. ve diğ.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No 7, İstanbul.
- Keller, R.** (1983). Predicting absenteeism from prior absenteeism, attitudinal factors, and nonattitudinal factors. *Journal of Applied Psychology*, 68, 536-640.
- Kelly, W. E. ve Johnson, J. L.** (2005). Time use efficiency and the five-factor model of personality. *Education*, Cilt 125, Sayı 3, 511-515.
- Kennedy, M.** (2005). *An integrative investigation of person-vocation fit, person-organization fit, and person-job fit perceptions*, (doktora tezi), University of North Texas.
- Kerstin, A. A.** (2007). *Being stranger in a strange land: The relationship between person-organization fit on work-related and broad cultural value dimenisons and outcomes related to expatriates success*, (doktora tezi), Columbia University.
- Keser, A.** (2002). Çalışma ilişkilerinde farklı bir yaklaşım: Psikolojik akit. *Marmara Üniversitesi, S.B.E. Öneri Dergisi*, Cit 5, Sayı 17, 9-13.
- Kesici, S.** (2006). *Bir bankada motivasyon ve iş tatmini ilişkisi ve uygulamadan bir örnek*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniv, S.B.E.
- Kichuk, S. L.** (1999). The effect of general cognitive ability, teamwork KSA's, and the 'Big Five' personality factors on the performance of engineering design teams: Implications for the selection of teams. *Dissertation Abstracts International*, Cilt 59, Sayı 8A, 3077.
- Kidwell, R. E. Jr. ve Bennett, N.** (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18, 429–456.
- Kiggundu, M. N.** (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, Cilt 6, Sayı 3, 499-508.

- Kiggundu, M. N.** (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, Cilt 31, Sayı 2, 145-172.
- Kirkman, B., Tesluk, P. ve Rosen, B.** (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader- team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29, 334-368.
- King, M., Murray, M.A. and Atkinson, T.** (1982). *Background, personality, job characteristics and satisfaction with work in a national sample*. Human Relations, Cilt. 35, Sayı 2, 119-33.
- Kirkman, B.L., Tesluk, P.E. ve Rosen, B.** (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, 54, 645-667.
- Klimoski, R. J. ve Jones, R. G.** (1995). Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams. In R. Guzzo ve E. Sallas (Ed.) *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, sf: 291-332.
- Kluckhohn, C. K.** (1951). Values and value orientations in the theory of action. In T. Parsons and E. A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Koch, J. L. ve Steers, R. M.** (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 12, Sayı 1, 119-128.
- Kohn, M. L. ve Schooler, C.** (1982). Job conditions and personality: A longitudinal assessment of their reciprocal effects. *American Journal of Sociology*, 87, 1257-1286.
- Kolenko, T. A., Aldag, R. J.** (1989). Congruence perceptions and managerial career/work outcomes: An exploratory analysis, *Meeting of the National Academy of Management*.
- Kongchan, A.** (1985). *Communication satisfaction, job satisfaction, and organizational commitment of business college faculty*, (unpublished doctoral dissertation), Arizona State University, UMI Dissertation Service.
- Korkmaz, M.** (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Educational Administration, Theory and Practice*, 46, 199-226.
- Kossek, E. E., Zonia, S. C. ve Young, W.** (1996). The limitations of organizational demography: Can diversity climate be enhanced in the absence of teamwork? In M. N. Ruderman, M. W. Hughes-James ve S. E. Jackson (Eds.), *Selected research on work team diversity*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z.** (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey- Bass, California.

- Kozlowski, S. W. J. ve Doherty, M.L.** (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546–553.
- Kozlowski, S. W. J. ve Klein, K. J.** (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein ve S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, (sf: 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Köknel, Ö.** (1997). *İnsanı Anlamak*. Altın Yayıncılık.
- Kraiger, K., Ford, J. K., ve Salas, E.** (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 78, Sayı 2, 311-328.
- Kraimer, M. L.** (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, Cilt 7, Sayı 4, 425-447.
- Krishan, V. R.** (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-based Management*. Cilt 15, Sayı 1, 19-33.
- Kristof, A.L.** (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L.** (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters perceptions of P-J and P-O fit. *Personnel Psychology*, Cilt 53, Sayı 3, 643-671.
- Kristof-Brown A. ve Stevens C. K.** (2001). Goal congruence in project teams: does the fit between members personal yüksek lisansy and performance goals matter? *Journal Of Applied Psychology*, 86, 1083-1095.
- Kristof-Brown, A., Jansen, K. J. ve Colbert, A. E.** (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87, 985-993.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R. ve Stevens, C. K.** (2005). When opposites attract: A multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality*, Cilt 73, Sayı 4, 935-947.
- Kristof-Brown, Amy L., Zimmerman, Ryan D. ve Johnson, E. N.** (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kristof-Brown, A. L. ve Jansen, K.J** (2007) Issues of person-organization fit. In C. Ostroff ve T. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit, SIOP Organizational Frontiers Series*, (sf. 123-153). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kubat, U. ve Kuruüzüm, A.** (2010). İş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 3, 487-505.

- Kulik, C. T., Oldham, G. R. ve Hackman, J. R.** (1987) . Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of vocational behavior*, 31, 278-296.
- Kwapil, R. T., Wrabel, M. ve Cameron, A. P.** (2002). The five factor personality structure of Dissuocreative Experience. *Personality and Individual Differences*, Cilt 32, Sayı 3, 431-443.
- Kwantes, C. T.; Arbour, S. ve Boglarsky, C. A.** (2007). Organizational culture fit and outcomes in 6 national contexts: Organizational level analysis. *Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict*, Cilt 11, Sayı 2, 95-112
- Landsbergis, P. A., Schall, P. L., Dietz, D., Friedmann, R. ve Pickering, T.** (1992). The patterning of psychological attitudes and distress by job strain and social support in a sample of working men. *Journal of Behavioural Medicine*, Cilt 15, 379-405.
- Landsbergis, P. A.** (1988). Occupational stress among health care workers: A test of the job demands-control model. *Journal Of Organizational Behavior*, 9, 217-239.
- Langfred, C. W.** (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effect of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, Cilt 50, Sayı 4, 885.
- Lau, D. C., Lam, L. W. ve Salamon, S. D.** (2008). The impact of relational demograpahics on perceived managerial trustworthiness: Similarity or norms. *The Journal of Social Psychology*, Cilt 148, Sayı 2, 187-208.
- Lauver; K. J. ve Kristof-Brown, A.** (2001). Distinguishing between employees perceptions of person-job fit and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
- Lawler, E. E.** (1994). From job based to competency based organizations. *Journal Of Organizational Behaviour*.15, 3-15.
- Leather, P., Lawrence, C., Beale, D., Cox, T. ve Dickson, R.** (1998). Exposure to occupational violence and buffering effects of intra-organizational support. *Work and Stress*, 12, 161-178.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E.** (1996). A meta analytic examination of the three dimensions of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Lee, S. Y.** (2006). Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction, *Facilities*, Cilt. 24, Sayı 9-10, 343-53.
- Leiter, M. P.** (1980). The impact of family resources, control coping and skill utilization on the development of burnout: A longitudinal study. *Human Relations (HR)*, 43, 1067-83.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C.** (1988). The impacy of interpersonal environment of burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.

- Leong, C., Furnham, A. ve Cooper, C.** (1996). The moderating effect of organizational commitment on occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, Cilt 49, 1345-1363.
- Leung, S. L. ve Bozionelos, N.** (2004). Five-factor model traits and the prototypical image of the effective leader in the confucian culture. *Employee Relations*, Cilt 26, Sayı 1, 62 – 71.
- Li, F., Li, Y. ve Wang, E.** (2009). Task characteristics and team performance: the mediating effect of team member satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Cilt 37, Sayı 10, 1373-1385.
- Liao, H., Joshi, A. ve Chuang, A.** (2004) . Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57, 969-1000.
- Liao, H., Chuang, A. ve Joshi, A.** (2008). Perceived deep-level dissimilarity: Personality antecedents and impact on overall job attitude, helping, work withdrawal, and turnover. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 106, 106-124.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Bradway L. K.** (1997). Task interdependence as a moderator of the relation between group control and performance. *Human Relations*, Cilt. 1, Sayı. 2, 169 – 181.
- Lievens, F., De Fruyt, F., ve Van Dam K.** (2001). Assessors' use of personality traits in descriptions of assessment centre candidates: A five-factor model perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 623-636.
- Lievens, F. ve Highhouse, S.** (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Lim, B. C. ve Ployhart, R.E.** (2004), Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 89, Sayı 4, 610–621.
- Lindell, M. K. ve Brandt, C. J.** (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 331–348.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. ve Fitzgerald, M. P.** (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.
- Lewin, K.** (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, New York.
- Liao, H., Joshi, A. ve Chuang, A.** (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57, 969-1000.
- Locke, E. A.** (1969). What is job satisfaction? *OB and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A.** (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (sf: 1297-1349). Rand McNally: Chicago.

- Loke, J. C. F.** (2001). Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, Cilt 9, Sayı 4, 191-204.
- Loscocco, K. A.** (1989). The interplay of personel and job characteristics in determining work commitment. *Social Science Research*, 18, 370-394.
- Louis, M. R.** (1990). Acculturation in the workplace: Newcomer as lay ethnographers. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, (sf: 85-129). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lounsbury, J. W., Tatum, H. E., Chambers, W., Owens, K. S. ve Gibson, L. W.** (1999). An investigation of career decidedness in relation to 'Big Five' personality constructs and life satisfaction. *College Student Journal*, Cilt 33, Sayı 4, 646-652.
- Love, P. E. D., Irani, Z., Standing, C. ve Themistocleas, M.** (2007). Influence of Job Demands, Nob control and social support on information systems professionals psychological well being. *International Journal of ManPower*, Cilt 28, Sayı 6, 513-528.
- Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M. ve Shao, L.** (2000). Cross cultural evidence for the fundamental features of extraversion. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 79, 452-468.
- Maden, C.** (2010). *Person-environment fit, social exchange relationships, and employee outcomes in organizations*, (doktora tezi), Boğaziçi University, İstanbul.
- Madran, C. ve Akdoğan T.** (2010). Satıcıların kişilikleri ile performanslarının ilişkisi; Beş faktör moeline göre bir analiz. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, 366-381.
- Mahmoud, M.** (1996). Work satisfaction and gender. *International Review of Modern Sociology*, 26, 67-79.
- Makikangas, A., Feldt, T. ve Kinnunen, U.** (2007). Warr's scale of job-related affective well-being: A longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics. *Work & Stress*, Cilt 21, Sayı 3, 197-219.
- Mannix, E. ve Neale, M. A.** (2005). What differences make a difference: the promise and reality of diverse teams in organization. *Psychological Science in the Public Interest* Cilt 6, Sayı 2, 31-55.
- Martines, M. T.** (2005). *A correlational study between MMPI-2, PSY-5, and 16PF global factors*, (doktora tezi), Azusa Specific University, California, UMI.
- Martins, I., Milliken, F., Wiesenfeld, B. ve Salgado, S.** (2003). Racioethnic diversity and groups members experiences: The role of the racioethnic diversity of organizational context. *Group and Organization Management*, 28, 75-106.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E.** (1986). *Maslach Burnout Inventory*, (2.baskı). Consulting Psychologist Press, Palo Alto CA.

- Maslach, C. ve Leiter, M.P.** (1997). *The Truth About Burnout*. Jossey Bass, San Francisco.
- Mayfield, E. C. ve Carlson, R. E.** (1966). Selection interview decision: First results from a long term research project. *Personnel Psychology*, 19, 41-53.
- Mayo, M.** (2000). Looking into the black box: A social network approach to diversity, communication, and work team effectiveness, *Annual Meeting of the Academy of Management*, Toronto, Canada, August.
- Maurer, S. D.** (2006). Using situational interviews to assess engineering applicant fit to work group, job, and organizational requirements. *Engineering Management Journal*, Cilt 18, Sayı 3, 27-33.
- Mayo, M., Pastor, J. ve Meindl, J.** (1996). The effects of group heterogeneity on the self-perceived efficacy of group leaders. *Leadership Quarterly*, 7, 265-284.
- McAfee, R. B. ve Champagne, P. J.** (1987). *Organizational Behavior: A Manager's View*. West Publishing, St. Paul.
- McCain, B. E., O'Reilly, C. ve Pfeffer, J.** (1983). The effects of departmental demography on turnover: The case of a university. *Academy of Management Journal*, Cilt 26, Sayı 4, 626-641.
- McClelland, D.C.** (1961). *The Achieving Society*. D. Van Nostrand Company, Inc, New York.
- McCloy, R., Campbell, J. ve Cudek, R.** (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal Of Applied Psychology*, Cilt 79, 493-505.
- McCormack, L. ve Mellor, D.** (2002), The role of personality in leadership: An application of the five-factor model in the Australian Military. *Military Psychology*, Cilt 14, Sayı 3, 179-197.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. J.** (1985). Openness to experience. In R. Hogan, W. H. Jones (Eds.) *Perspectives in Personality*. Cilt 1, (sf:145-172). Greenwich, C. T: JAI Press.
- McCrae, R. R. ve John O.P.** (1992). An introduction to the five-factor and its applications. *Journal of Personality*, Cilt 60, Sayı 2, 175-215.
- McCrae, R. R.** (1993). Moderated analyses of longitudinal personality stability. *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt 65, Sayı 3, 577-585.
- McCulloch, M.** (2001). Using person-organization fit to predict job departure in call centers. *The 16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. San Diego, April.
- McCulloch, M, C. ve Turban, D.B.** (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 63-71.
- McDonald, P. R.** (1993). *Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequents*, (doktora tezi), University of Western, School of Business Administration.

- McIntyre, S. J., Moberg, D. J. ve Posner, B. Z.** (1980). Discrimination in recruitment: An empirical analysis (comment). *Industrial and Labor Relations Review*, July, Cilt 33, Sayı 4, sf: 543-47.
- McLean, J.** (1994). *Dimensions in spirituality*. George Ronald, Oxford.
- McManus, M. A. ve Kelly, M. L.** (1999). Personality measures and biodata: Evidence regarding their incremental predictive value in the life insurance industry. *Personnel Psychology*, Cilt 52, Sayı 1, 137-148.
- McNeese-Smith, D.K.** (1995). Job satisfaction, productivity and organizational commitment, the result of leadership. *Journal of Nursing Administration*, Cilt 25 Sayı 9, 17-26.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. ve Adkins, C. L.** (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Meglino, B. M., Rawlin, E. C. ve Adkins, C. L.** (1991). Value congruence and satisfaction with a leader. An examination of the role of interaction. *Human Relations*, Cilt 44, Sayı 5, 481-495.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C. ve Adkins, C.L.** (1992). The measurement of work values congruence: A field study comparison. *Journal of Management*, Cilt 15, Sayı 1, 33-43.
- Meglino, B. M. ve Ravlin, E. C.** (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management*. 24, 351-389.
- Mehra, A., Kilduff, M. ve Brass, D.** (1998). At the margins: A distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups. *Academy of Management Review*, 41, 441-452.
- Meşe, G.** (1999). *Sosyal kimlik ve yaşam stilleri*, (yayınlanmamış doktora tezi), Ege Üniversitesi.
- Metzler, V. L.** (2005). *Organizational culture: Finding the right fit*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Temple University.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.** (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Cilt 1, Sayı 1, 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.** (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage, Thousands Oaks, CA.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L.** (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, Cilt. 11, Sayı. 3, 299-326.
- Milliken, F. J., ve Martins, L. L.** (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, Cilt 21, Sayı 2, 402-403.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., and Erez, M.** (2001). Why people stay, using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, Cilt 44, Sayı 6, 1102-1122.

- Mobley, W. H., Griffetch, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M** (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mohammed, S. ve Angell, L. C.** (2003). Personality heterogeneity in teams: Which differences make a difference for team performance? *Small Group Research*, 34, 651–677.
- Molleman, E. ve Broekhuis, M** .(2001). Sociotechnical systems: towards an organizational learning approach. *Journal Of Engineering and Technology Management*, Cilt 18, 271-294.
- Molleman, E., Nauta, A. ve Jehn, K. A.** (2004). Person-job fit applied to teamwork: A multilevel approach. *Small Group Research*, 35, 515–539.
- Molleman, E. ve Slomp, J.** (2006). The impact of team and work characteristics on team functioning. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Cilt 16, Sayı 1, 1-15.
- Mongrain, M.** (1993). Dependency and self-criticism located within the five-factor model of personality. *Personality and Individual Differences*, Cilt 15, Sayı 4, 455-462.
- Moos, R.H.** (1994), *Work Environment Scale Manual*, (3.baskı). Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Moran, E.T. ve Volkwein, J. F.** (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, Cilt. 45 Sayı. 1, 19-47.
- Morley, M. J.** (2007). Person-organization fit. *Journal Of Managerial Psychology*, Cilt 22, Sayı 2, 109-117.
- Morgan, C. T.** (1999). *Psikolojiye Giriş*, (13.baskı). Hacettepe Üniversitesi, Psikoloji Bölümü Yayını, No: 1, Ankara.
- Morrow, P.** (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*. 34, 40–56.
- Mount, M. K., Barrick, M. R. ve Stewart, G. L.** (1998). Five factor model of personality and performance in jobs inciltving interpersonal interactions. *Human Performance*, Cilt 11, Sayı 2/3, 145-165.
- Mowday, R. T.** (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Cilt 8, Sayı 4, 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M.** (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Mowday, R. T. ve Sutton, R. I.** (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195–229.
- Moynihan, L.M. ve Peterson, R. S.** (2001). A contingent configuration approach to understanding the role of personality in organizational groups. *Research in Organizational Behavior*, Cilt 23, 327-378.

- Moynihan, D. P. ve Pandey, S. K.** (2007). The ties that bind: social networks, person-organization fit and turnover intention, *Le Follette School Working Paper*, No: 2007-015.
- Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J.** (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Mudrack, P.E.** (1989). Group cohesiveness and productivity: A closer look. *Human Relations*, Cilt 42, Sayı 9, 771-785.
- Mueller, C., Finley, A., Iverson, R. ve Price, J.** (1999). The effects of racial composition on job satisfaction, organizational commitment, and career commitment. *Work and Occupations*, 26, 187-219.
- Mullen, B.** (1991). Group composition, salience, and cognitive representations: The phenomenology of being in a group. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 297-323.
- Mullen, B. ve Cooper, C.** (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Munro, L., Rodwell, J. ve Harding, L.** (1998). Assessing occupational stress in psychiatric nurses using the full job strain model: the value of social support to nurses. *International Journal of Nursing Studies*, Cilt 35, 339-45.
- Nazari, J. A., Herremans I. M., Isaac, R. G., Manassian, A. ve Kline, T. J.** (2009). Organizational characteristics fostering intellectual capital in Canada and Middle East. *Journal of Intellectual Capital*, Cilt 10, Sayı 1, 135-148.
- Neil, C. C. ve Snizek, W. E.** (1987). Work values, job characteristics and gender. *Sociological Perspectives*, 30, 245-265.
- Neuman, G. A., Wagner, S. H. ve Christiansen, N. D.** (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, 24, 28-45.
- Neuman, G. A. ve Wright, J.** (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal Of Applied Psychology*, Cilt 84, Sayı 3, 376-389.
- Nisbett, R. E. ve Ross, L.** (1980). *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Nolan, K. P. ve Harold, C. M.** (2010). Fit with what? The influence of multiple self-concept images on organizational attraction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 83, Sayı 3, 645-662.
- Norbeck, J. S.** (1985). Perceived job stress and psychological symptoms in critical care nursing. *Research in Nursing And Health*, Cilt 8, 253- 259.
- Nunnally, J. C.** (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Nuttin, J.** (1975). *La Structure De La Personnalite*. Presses Universitaires, De France, Paris.

- Nyambegeera, St. M., Daniels, K. ve Sparrows, P.** (2001). Why fit doesn't always matter: The impact of HRM and cultural fit on job involvement of Kenyan Employees. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 109-140.
- O'Brein T. B. ve DeLongis, A.** (1996). The interactional context of problem-, emotion-, and relationship-focused coping: The role of the big five personality factors. *Journal Of Personality*, Cilt 64, Sayı 4, 775-813.
- Oldham, G. R ve Hackman, J. R.** (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly* 26, 66-83.
- Oldham, G. R. ve Cummings, A.** (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, Cilt 39, Sayı 3, 607-34.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J.** (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychoogy*, 71, 492-499.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. ve Barnett, W. P.** (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- O'Reilly, C., Chatman, J. A. ve Caldwell, D.F.** (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Cilt 34, Sayı 3, 487-516.
- O'Reilly, C.A. ve K.H. Roberts.** (1975). Individual differences in personality, position in the organization, and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 144-150.
- Ordun, G.** (2004). Beş temel kişilik özelliği ve alt faktörlerinin analizine ilişkin bir çalışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 33, Sayı 2, 47-71.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve Mackenzie, S. B.** (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks, CA:Sage.
- Osborn, R.N. ve Vickers, W.M.** (1976). Sex stereotypes: An artifact in leader behavior and subordinate satisfaction analyses. *Academy of Management Journal*, Cilt 1, Sayı 3, 439-449.
- Ostroff, C. ve Kozlowski, S. W. J.** (1992). Organizational socialization as a learning process, the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 43, 849-867.
- Ostroff, C. ve Routhausen, T.** (1997). The moderating effect of tenure in person-environment fit: A field study of educational organizations. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, 173-188.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J. ve Tamkins, M. M.** (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, ve R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. Cilt. 12, (sf: 565-593). Hoboken: Wiley.

- Ostroff, C., Shin, Y. ve Kinicki, A.** (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behaviour*, Cilt 26, Sayı 6, 591-623.
- Ott, J. S.** (1989). *The Organizational Culture Perspectives*. Dorsey Press: Chicago.
- Ozel, N.** (2008). KOBİ'lerde işgörenlerin örgütsel ve bireysel amaç algılamaları ve bunun sonuçları üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 69-84.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A.** (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayıncılık, Adana.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, S.** (2001). Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumunu üzerine Çukurova Bölgesinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1-2, 333-345.
- Öztürk, M.** (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi*. Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Öztürk, O.** (1994). *Ruh Sağlığı ve Bozuklukları*. Hekimler Yayın Birliği, Ankara.
- Öztürk, S. Ö.** (2010). *Psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kocaeli Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Panina, D.** (2002). *Effects of group cohesiveness and procedural fairness context on the performance and stress of electronically monitored individuals*, (unpublished doctoral thesis), The State University of New Jersey, Rutgers.
- Papamarcos, S. D.** (1995) *Individual Differences and the Job Characteristics-Job Involvement Linkage*. The City of New York, USA.
- Papamarcos, S. D. ve Sama, L. M.** (1998) Managing diversity: Individual differences in work-related values, gender, and the job characteristics-job involvement linkage. *International Journal of Management*, Cilt 15, Sayı 4, 431-441.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. ve Roberts, J. E.** (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Parker, S. K.** (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *The Journal of Applied Psychology*, Cilt 88, Sayı 4, 620-634.
- Parkes, K.** (1991). Locus of control as moderator: An explanation for additive versus interactive findings in the demand-discretion model of work stress? *British Journal Of Psychology*. 82, 291-312.
- Parkes, L.P., Bochner, S. ve Schneider, S.K.** (2001). Person-organization fit across cultures: An empirical investigation of individualism and collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, Cilt 50, 81-108.
- Paternoster, R., Mazerolle, P. ve Piquero, A.** (1998). Using the correct statistical test for equality of regression co-efficients. *Criminology*, Cilt 36, Sayı 4, 859-866.,

- Patsfall, M. R. ve Feimer, N. R.** (1985). The role of person-environment fit. In H. J. Bernardin, D. A. Bownas (Eds.), *Job Performance and Satisfaction Personality Assessment In Organizations*. (sf: 53-81). New York: Prager.
- Payne, R. and Pugh, D.S.** (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (sf: 1125-73), Rand McNally, Chicago, IL.
- Payne, R. L.** (2000). Climate and culture: how close can they get? In N. M. Ashkenasy, C. P. M. Wilderom ve M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (sf: 163-176). London: Sage.
- Pearce, J. L. ve Gregersen, H. B.** (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 76, Sayı 6, 1-10.
- Pearce, J. L., Sommer, S. M., Morris, A. ve Frideger, M.** (1992). A configurational approach to interpersonal relations: Profiles of workplace social relations and task interdependence, *University of California Working Paper*, GM OB 92015, Irvine.
- Peeters, M. G., Tuijl, H. F., Rutte, C. G. ve Reymen, I. M.** (2006). Personality and team performance: a meta analysis. *European Journal of Personality*, 20, 377-396.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. ve Xin, K.R.** (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1, 1-28.
- Pelled, L. H. ve Xin, K. R.** (2000). Relational demography and relationship quality in two Cultures. *Organization Studies*, Cilt 21, Sayı 6, 1077-1094.
- Pelled, L. H., Xin, K. R. ve Weiss, A.** (2004). No es como mi: Relational demography and conflict in Mexican production facility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 63-84.
- Perry, S.** (2003). *Big five personality traits and work drive as predictors of adolescent academic performance*, (doktora tezi), The University of Tennessee, Knoxville, UMI
- Pervin, L. A.** (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69, 56-68.
- Petty, M. M., Odewahn, C. A., Bruning, N. S. ve Thomason, T. L.** (1977). An examination of the moderating effects of supervisor sex and subordinate sex upon the relationship between supervisory behavior and subordinate outcomes in mental health organizations. *The 37th Annual Meeting of the Academy of Management*, 408-412.
- Pfeffer, J. ve Salanuk, G.** (1978). *The External Control of Organizations*. Harper & Row, New York.
- Pfeffer, J.** (1983) Organizational demography. In L.L.Cummings ve Barry M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Cilt 5, (sf: 299-357). Greenwich CT: JAI Press.
- Pfeffer, J. ve O' Reilly III, C. A.** (1987). Hospital demography and turnover among nurses. *Industrial Relations*, 26, 158-173.

- Phillips, A. S., ve Bedeian, A. G.** (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37, 990-1001.
- Pierce, L. ve Synder, J.** (2008). Ethical fit, diversity, and attrition: Evidence from the vehicle emissions testing market, *Olin Business School Working Paper Series*, 2007-08-016, Washington University in St. Louis.
- Podsakoff, P. M. ve Mackenzie, S. B.** (1994). Organization citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. ve Bommer, W. H.** (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jemmer's substitutes for leadership and employee attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380-399.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., ve MacKenzie, S. B.** (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. ve Podsakoff, N. P.** (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Polzer, J., Milton, L. ve Swann, W.** (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small groups. *Administrative Science Quarterly*, 47, 296-324.
- Porter, L. W., Steers, R. M.** (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Posner, B. Z. ve Munson, J. M.** (1979). The importance of values in understanding organizational behavior. *Human Resources Management*, Fall, 9-14.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M. ve Schmidt, W. H.** (1985). Shared values make a difference. *Human Resources Management*, 24, 293-309.
- Posner, B. Z.** (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45, 351-361.
- Preacher, K. J., ve Hayes, A. F.** (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.
- Price, J. L. ve Mueller, C. W.** (1986). *Handbook of organizational Measurement*. Pitman Publishing Inc, Marshfield, MA.
- Pulakos, E. D. ve Wexley, K. N.** (1983). The relationship among perceptual similarity, sex, and performance ratings in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 26, 129-139.
- Quick, J. C. ve Quick, J. D.** (1984). *Organizational Stress and Preventive Management*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Rahim, M. A.** (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence from a notional sample of a managers. *Journal of Management*, Cilt 15, Sayı 4, 545-56.

- Rahim, M. A. ve Buntzman, G. F.** (1989). Supervisory power bases, style of handling conflict with subordinates and subordinate compliance and satisfaction. *The Journal of Psychology*, Cilt 123, Sayı 2, 195-210.
- Rajagopal, A.** (2008). Team performance and control process in sales organizations. *Team Performance Management*, Cilt 14, Sayı 1 / 2, 70-85.
- Ramamoorthy, N. ve Flood, P. C.** (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence, and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: A test of the main and moderating effects? *Human Relations*, Cilt 57, No 3, 347-366.
- Rapisarda, B. A.** (2002). *The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance*, (doktora tezi), Case Western Reserve University, 2002.
- Reeve, C.L. ve Heggstad, E.D.** (2004). Differential relations between general cognitive ability and interest-vocation fit. *Journal of Vocational Behaviour*, 38, 333-350.
- Reichers, A. E.** (1985). A review of reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, 465-476.
- Rentsch, J. R. ve McEwen, A. H.** (2002). Comparing personality characteristics, values, goals as antecedents of organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, Cilt 10, September, Sayı 3, 225-234.
- Resick, C. J., Baltes, B. B. ve Shantz, C. W.** (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 92 Sayı 5, 1446-55.
- Rieschi, G.** (2008). Companies have personalities, too. *Canadian HR Reporter*, July, Cilt 21, Sayı 13, 18-19.
- Riordan, C. M. ve Shore, L. M.** (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 82, No 3, 342-358.
- Riordan, C.** (2001). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 19, 131-174.
- Rijk, A. E., Blanc, P. M., Schaufeli, W. B. ve Jonge, J.** (1998). Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: Effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 1-18.
- Riordan, C. M.** (1995). *The empirical comparison of three operationalizations of the construct of demographic similarity through the test of a theoretical model of relational demography*, (yayımlanmamış doktora tezi), Georgia State University.
- Riordan, C.M.** (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*. Cilt 19, (sf:131-173). Stamford, CT: JAI Press

- Roberts, B. W.** (2006). Personality development and organizational behavior. In B. Staw (Ed.) *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*. Cilt 27, sf: 1-40.
- Roberts, B. W. ve Robins, R. W.** (2004). A longitudinal study of person-environment fit and personality development. *Journal of Personality*, 72, 89-110.
- Roberts, D. H. ve O'Reilly III, C. A.** (1979). Some correlates of communication roles in organizations. *Academy of Management Journal*, 22, 42-57.
- Robbins, S. P.** (1992). *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, New Jersey.
- Rokeach, M.** (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York.
- Rokeach, N.** (1986). *Beliefs, Attitudes, and Values: A Theory of Organization and Change*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Rosenbaum, M.E.** (1986). The acquaintance process: Looking mainly backward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1156-1166.
- Rosete, D.** (2006). The impact of organizational values and performance management congruency on satisfaction and Commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, 7-24.
- Rounds, J.B., Dawis, R. V. ve Lofquist, L. H.** (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behaviour*, 31, 297-378.
- Rousseau, D. M.** (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: a syntezi of job design research and sociotechnical systems theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 18-42.
- Rousseau, D. M.** (1978 a). Measures of technology as predictors of employee attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 63, 213-218.
- Rousseau, D. M.** (1978 b). Characteristics of departments, positions, and individuals: context for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 23, 521-540.
- Rousseau, D.M.** (1988). The construct of climate in organization research. In C.L. Cooper ve I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Cilt. 3, (sf: 139-59). Chichester: Wiley.
- Rousseau, D. M.** (1990). New hire perception of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 11, 389-400.
- Rowatt, W. C. ve Schmitt, D. P.** (2003). Associations between religious orientation and varieties of sexual experience. *Journal for the Scientific Study of Religion*, Cilt 42, Sayı 3, 455-465.
- Rowe, D. C.** (1987). Resolving the person-situation debate: Invitation to an interdisciplinary dialogue. *American Psychologist*. Cilt 42, 218-227.
- Rue, L.W. ve Byars L.L.** (1995). *Management, Skills and Application*. Irwin, USA.

- Rusbult, C.R. ve Farrel, D.** (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 68, Sayı 3, 429-438.
- Rynes, S. L. ve Gerhart, B.** (1990). Interviewer assessments of applicant fit: An exploratory investigation. *Personnel Psychology*, 43,13-35.
- Saavedra, R., Earley, P. C. ve Van Dyne, L.** (1993). Complex interdependence in task performing groups. *Journal Of Applied Psychology*, 78, 1, 61-72.
- Saavedra, R. ve Kwun, S. K.** (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal Of Organizational Behavior*, 21, 131-146.
- Sagan, M., Tomkiewicz, J., Adeyemi-Bello, T. ve Frankel, R.** (2008). Importance of job characteristics among future businesspersons: A comparative study of Russian and Polish students. *International Journal of Management*, 25, 3, 641-653.
- Sağnak, M.** (2004 a). Kişi-örgüt değer uyumunu ölçme çalışmaları ve kullanılan yöntemlerin karşılaştırılması. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 2, 5.
- Sağnak, M.** (2004 b). Örgütlerde değerler yönünden birey-örgüt uyumu ve sonuçları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Kış, 37, 72-95.
- Saks, A. M, Ashforth, B. E.** (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Saks, A. M. ve Ashforth, B. E.** (2002). Is job search related employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 87, Sayı 4, 646-654.
- Sarros, James C., Gray, J., Densten, I. ve Cooper, B.** (2005). The organizational culture revisited and revisited: An Australian perspective. *Australian Journal of Management*, Cilt 30, Sayı 1, 159-179.
- Saucier, G.** (1997). Effects of variable selection on the factor structure of person descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt 73, Sayı 6, 1296-1312.
- Scarpello, V. ve Campbell, J. P.** (1983). Job satisfaction and the fit between individual and organizational rewards. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 315-328.
- Scarpello, V. ve Vandenberg, R.J.** (1987). The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, Cilt 13, Sayı 3, 447-466.
- Schamir, B.** (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, Cilt 12, Sayı 3, 405-424.
- Schaubroeck J. ve Merrit, D. E.** (1997). Divergent effects of job control on coping with work stressor: The key role of self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 40, 738-754.
- Schaubroeck J. , Jones J. R. ve Xie J. L.** (2001). Individual differences in utilizing control to cope with job demands: Effects on susceptibility to infectious disease. *Journal of Applied Psychology*, 86, 265-278.

- Schaubroeck J. ve Lam, S. K.** (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, Cilt 45, Sayı 6, 1120-36.
- Schein, E.H.** (1985). *Organisational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco.
- Schein, E. H.** (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, Cilt 45, Sayı 2, 109-119.
- Schein, E.** (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. ve Wienk, J. A.** (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 779-802.
- Schneider, B. ve Reichers, A.** (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B.** (1987). The people make the place, *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B. Goldstein, H. W. ve Smith, D. B.** (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, Cilt 48, Sayı 4, 747-773.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S. B. ve Fleenor, J.** (1998). Personality and organizations: A test of homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 83, Sayı 3, 462-470.
- Schneider, B.** (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom ve M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (sf. 17-221). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B.** (2001). Fits about fit. *Journal of Applied Psychology: An International Review*, Cilt 50, Sayı 1, 141-152.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N. ve Subirats, M.** (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.
- Schoon, Hilary J.** (2008). *Person-supervisor fit: Implications for organizational stress, organizational commitment, and job satisfaction*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Department of Psychology, Clemson University.
- Schultz, M. L.** (2008). *Occupational well-being: the development of a theory and a measure*, (yayımlanmamış doktora tezi), Kansas State University.
- Schwartz, S. H.** (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Cilt. 25, (sf: 1-65). New York: Academic Press.
- Scroggins, W. A.** (2008). The relationship between employee fit perceptions, job performance, and retention: Implications of perceived fit. *Employment Rights Journal*, 20, 57-71.

- Sekiguchi, T.** (2003). *The role of person-organization fit and person-job fit in managers hiring decision: The effects of work status and occupational characteristics of job openings*, (doktora tezi), University of Washington.
- Sekiguchi, T.** (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Oasha Keidai Ronshu*, Cilt 54, Sayı 6, 179-196.
- Senger, J.** (1971). Managers perceptions of subordinates competence as a function of personal value orientation. *Academy of Management Journal*, 14, 415-423.
- Sentovich, C.** (2004). *Teacher satisfaction in public, private, and charter schools: A multilevel analysis*, (doctoral thesis), University of South Florida.
- Sethi, V., Barrier, T. ve King, R. C.** (1999). An examination of the correlates of burnout in information systems professionals. *Information Resources Management Journal*, Cilt 12, No 3, 5-13.
- Sevastos, S. L. ve Cordery, J. L.** (1992). Evidence on the reliability and construct validity of Warr's (1990) well-being and mental health measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 33-49.
- Sexton, W. P. ve Chang, Y.** (1976). Value orientation as a mediator of job structure, satisfaction, and productivity-an empiric investigation and contingency model. *Organization and Administrative Sciences*, Cilt 7, Sayı 4, 73-85.
- Sezgin, F.** (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu*, (doktora tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Shalley, C. E., Zhou, J. ve Oldham, G. R.** (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, Cilt 30, Sayı 6, 933-58.
- Sharpe, A.** (2001). *The psychological contract in a changing work environment* (erişim: 2007), The Work Institute, Unpublished Manuscript. Alındığı tarih: 01. 09. 2009, adres: <http://www.ukwon.net/files/kdb/>
- Shaw, J. D. ve Gupta, N.** (2004). Job complexity, performance, and well-being: When does supplies-values fit matter? *Personel Psychology*, Cilt 57, Sayı 4, 847-879.
- Sheridan, J.** (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036-1056.
- Shields, D. L.** (1997). The relationship between leadership behaviors and group cohesion in team sports. *The Journal of Psychology*, Cilt 131, Sayı 2, 196-210.
- Shim, S., Lusch, R. ve O'Brien, M.** (2002). Personal values, leadership styles, job satisfaction ana commitment. An exploratory study among retail managers. *Journal of Marketing Channels*, Cilt 10, Sayı 1, 65-87.
- Shin, Y.** (2005). *The effect of perceived team person-environment fit on team performance in Korean Firms: An examination of mediating and moderating effects*, (doktora tezi), Columbia University.

- Sığrı, Ü. ve Basım, N.** (2006). İşgörendenlerin işdoymunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 6, Sayı 12, 131-154.
- Siegall, M. ve McDonald, T.** (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, Cilt 33, Sayı 3, 291-301.
- Siegrist, J.** (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In P. Perrewe ve D. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being*. Cilt. 2: *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, (sf: 261–291). New York: JAI Elsevier.
- Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P., Seidel, D.**, (1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: Prospective evidence from blue-collar men. *Soc. Sci. Med.* 31, 1127–1134.
- Sikula, A. F.** (1973). The values and value systems of government executives. *Personnel Management*, 2, 16-22.
- Simon, L. S., Judge, T. A. Ve Halvorsen-Ganepola, M. D. K.** (2010). In good company? A multi-study, multi-level investigation of the effects of coworker relationships on employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 534-546.
- Singh, J.** (1993). Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts, *Journal of Marketing*, Cilt 57, Sayı 2, 11-31.
- Singh, P., Bhandarker, A., Rai, S. ve Jain, A. K.** (2011). Relationship between values and workplace: An extraordinary analysis. *Values and Workplace*, Cilt 29, Sayı 11/12, 499-520.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S. ve Mohr, D. C.** (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 85–103.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P.** (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, K., Smith, K., Olian, J., Sims, H. O., O’Bonnon, D. ve Scull, J.** (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.
- Smith, P.C., Kendall, L. M. ve Hulin, C.L.** (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Rand McNally, Chicago.
- Snyder, M. ve Ickes, W.** (1985). Personality and social behavior. In G. Lindzey ve E. Aronson. *Handbook of social psychology*. (3.baskı), (sf: 883-948) New York: Random House.
- Snyder, C. R., Lassegard, . A. ve Ford, C. E.** (1996). Distancing after group success and failure: Basking in reflected glory and cutting off reflected failure. *Journal of personality and Social Psychology*, 51, 382-388.

- Sobel, M. E.** (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (sf: 290-312). Washington, DC: American Sociological Association.
- Sobel, M. E.** (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure models. In N. Tuma (Ed.), *Sociological Methodology* (sf: 159-186). Washington, DC: American Sociological Association.
- Somer, O.** (1998). Türkçe'de kişilik özelliği tanımlayan sıfatların yapısı ve beş faktör modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt 13, Sayı 42, 17-32.
- Somer, O. ve Goldberg, R. L.** (1999). The structure of Turkish trait-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt 76, Sayı 3, 431-450.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A.** (2001). *Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE)*. Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.
- Somer, O., Korkmaz, M. Ve Tatar, A.** (2002). Beş faktör kişilik envanteri'nin geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt 17, Sayı 49, 21-33.
- Sonnentag, S. ve Frese, M.** (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen ve R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook Of Psychology*. Cilt 12. *Industrial and Organizational Psychology* (sf: 453-491). Hoboken, NJ: Wiley.
- Sorenson, W.** (1985). *A causal model of organizational commitment*, (yayımlanmamış doktora tezi), University of Iowa.
- Sorenson, J.** (2000). The longitudinal effects of group tenure composition on turnover. *American Sociological Review*, 65, 298-310.
- Sousa-Poza, A. ve Sousa-Poza, A.** (2000) .Taking another look at the gender/job satisfaction paradox. *Kyklos*, 53, 135-52.
- Soylu, S.** (1994). *Örgütlerde sosyal kategorizasyon ve sosyal kimlik*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ege Üniversitesi.
- Soylu, S.** (1999). *İşletmelerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik; Gruplar Arası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorileri*. (Ed.: Sibel A. Arkonaç); Alfa Yay; İstanbul.
- Spataro, S.** (2002) Not all differences are the same: The role of informal status in predicting reactions to demographic diversity in organizations, *Yale University School of Management Working Paper*, No: OB-03, New Haven, CT.
- Spector, P. E.** (1985a). Higher-order need strength as a moderator of the job scope-employee outcome relationship: a meta analysis. *Journal of Occupational Psychology* 58, 119-127.
- Spector, P. E.** (1985b). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, Cilt 13, Sayı 6, 693-713.

- Spector, P. E. ve Jex, S. M.** (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health. *Journal of Applied Psychology*, 76, 46-53.
- Spector, P.E, Dwyer, D. J. ve Jex, S. M.** (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.
- Spreitzer, G. M., Noble, D. S., Mishra, A.K. ve Cooke, W. N.** (1999). Predicting process improvement team performance in an automotive firm: Explicating the roles of trust and empowerment. In E. Mannix and M. Neale (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams*. Cilt 2, (sf: 71-92). Greenwich, CT: JAI Press.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M.** (2005). Thriving at work. *Organizational Science*, 16, 537-549.
- Stackman, R. W., Pinder, C. C. ve Connor, P. E.** (2000). Values lost: Redirecting research on values in the workplace. In N. M. Ashkandys, C. P. M. Wilderom ve M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (sf: 37-54). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stanley, C. L.** (2001). *Examination of group supervision: Cohesiveness and supervisor leadership as predictors of intern performance*, (yayımlanmamış doktora tezi), Seattle Pacific University, Clinical Psychology.
- Staples, D. S. ve Zhao, L.** (2006). The effects of cultural diversity in virtual teams versus face-to-face teams. *Group Decision and Negotiation*, 15, 389-406.
- Staples, D. S. ve Webster, J.** (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Info Systems Journal*, 18, 617-640.
- Stephan, W. G.** (1978). Scholl desegregation: An evaluation of predictors made in Brown v. Board Of Education. *Psychological Bulletin*, 85, 217-238.
- Stewart, G. L.** (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, Sayı 1, 29-55.
- Stitt, C., Schmidt, S., Price, K. ve Kipnis, D.** (1983). Sex of leader, leader behavior, and subordinate satisfaction. *Sex roles*, Cilt 9, Sayı 1, 31-43.
- Strauss, J. P., Barrick, M. R. ve Connerly, M. L.** (2001). An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 637-657.
- Super D. E.** (1995). Values: Their nature, assessment, and practical use. In: D.E Super ve B. Sverko (Eds.), *Life roles, values, and careers: International findings of the work importance study. The Jossey-Bass social and behavioral science series*, (sf: 54-61). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sürgevil, O.** (2007). *Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı.

- Sürgevil, O.** (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 111-124
- Sürgevil, O.** (2008). *Farklılık ve işgücü farklılıklarının yönetimine analitik bir yaklaşım*, (doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Şencan, H.** (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, M. Ş.** (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, Ö.** (2006). *İnsan dinamiği kişilik özelliklerinin incelenmesine yönelik ölçek geliştirme çalışması*, (yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi.
- Şişman, M.** (1994). *Örgüt Kültürü*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 732, Eskişehir.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S.** (1996). *Using Multivariate Statistics*, (3.baskı). Harper Collins College Publisher, New York.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S.** (2001). *Using Multivariate Statistics*, (4. baskı). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Taggar, S. ve Haines III., V. Y.** (2006). I need you, you need me: a model of initiated task interdependence. *Journal Of Managerial Psychology*, Cilt 21, Sayı 3, 211-230.
- Taylor, S.** (2003). *Relational demography, perceptions of organizational culture, and affective outcomes among registered nurses*, (yayımlanmamış doktora tezi), The University of Michigan.
- Tepeci, M.** (2001). *The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry*, (doktora tezi), The Pennsylvania State University, Scholl of Hotel, Restaurant and Recreation Management.
- Terborg, J. R., Castore, C. ve Deninmo, J. A.** (1976). A longitudinal field investigation of the impact of group composition on group performance and cohesion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 782-790.
- Tetrick, L. E. ve LaRocco, J. M.** (1987). Understanding, prediction, and control as moderators of the relationships between perceived stress, satisfaction, and psychological wellbeing. *Journal of Applied Psychology*, 72, 538-543.
- Thacker, R. A.** (1995). Gender, influence tactics and job characteristics preferences: New insights into salary determination. *Sex Roles*, Cilt 32, Sayı 9 /10, 617-638.
- Theorell, T. ve Karasek, R. A.** (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 9-26.

- Thomas, A., Buboltz, W. C. ve Winkelspecht, C. S.** (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, Cilt 12, Sayı 2, 205-219.
- Thomas, E. J.** (1957). Effects of facilitative role interdependence on group functioning. *Human Relations*, 10, 347-366.
- Thompson, J. D.** (1967). *Organizations in Action*, McGraw Hill, New York.
- Thong, J. Y. L. ve Yap, C. S.** (2000). Information systems and occupational stress: a theoretical framework. *Omega, The International Journal Of Management Science*, Cilt 28, 681-692.
- Tisak, J., ve Smith, C. S.** (1994). Defending and extending difference score methods. *Journal of Management*, Cilt 20, Sayı 3, 675-682.
- Tom, V. R.** (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573-592.
- Tomrukçu, B.** (2008). *Beş faktör kişilik özellikleri ile iş değerleri arasındaki ilişki üzerine bir inceleme*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Tonidandel, S., Avery, D., Bucholtz, B. ve McKay, P.** (2008). An alternative explanation for the asymmetrical effects in relational demography research. *Personnel Psychology*, Cilt 61, Sayı 3, 617-633.
- Towberman, T. J.** (1987). *The relationship between leader-subordinate similarity and subordinate satisfaction*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Virginia Commonwealth University.
- Trice, H. M. ve Beyer, J.M.** (1993). *The Culture Of Work Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Trist, E. L. ve Bamforth, K. W.** (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Trist, E. L., Higgin, G. W., Murray, H. ve Pollack, A. B.** (1963). *Organizational Change*. Tavistock, London.
- Tsui, A. S. ve O' Reilly III, C. A.** (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, Cilt 32, Sayı 2, 402-423.
- Tsui, A.S., Egan, T.D. ve O'Reilly III, C.A.** (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, Cilt 37, Sayı 4, 549-579.
- Tsui, A. S., Porter, L. W. ve Egan, T. D.** (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55, 899-929.
- Tsui, A. S., Xin, K. R. ve Egan, T. D.** (1995). Relational Demography: The Missing Link in Vertical Dyad Linkage. In S. E. Jackson ve M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity In Work Teams*, (sf: 97-129). Washington, DC: American Psychological Association.

- Turban, D. B. ve Keon, T. L.** (1993). Organization attractiveness. An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193.
- Turban, D. B. ve Jones, A. P.** (1988) Supervisor-subordinate similarity: types, effects, and mechanism. *Journal and Applied Psychology*, 73, 228-234.
- Turban, D., Dougherty, T. ve Lee, F.** (1999). The impact of demographic diversity and perceived similarity on mentoring outcomes: The moderating effect of time, *National Meeting of Academy of Management*, Chicago, August.
- Turgut, T.** (1998). Örgütsel davranışta değerlerin yeri. S. Tevruz (Ed.) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Cilt 2, (sf: 35-48). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Turnalar, N.** (2006). *The relationship between facet satisfaction and intention to quit: The indirect effect of personelity through perceived faced importance*, (yüksek lisans tezi), Koç University, Department of Psychology.
- Turner, B. A., Pidgeon, N., Blockley, D. ve Toft, B.** (1989). Safety culture: its importance in future risk Management. *The 2nd World Bank Workshop on Safety Control and Risk Management*, Karlstad, Sweden.
- Turner, J. C.** (1952). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social Identity and intergroup relations*, (sf: 15-40). Cambridge, England: Cambridge University Press
- Turner, J. C.** (1984). Social identification and psychological group formation. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European developments in social psychology*. Cilt. 2, (sf: 518-538). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Tziner, A. E.** (1988). Effects of team composition on ranked team effectiveness: The blocked fractional design. *Small Group Behavior*, 19, 363-378.
- Ulutaş, M.** (2010). *Birey-örgüt uyumu kuramı ve Dalaman Havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması*, (yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, H. ve Mirze, Kadri** (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ünüvar, T. G.** (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior*, (doktora tezi), Middle East Technical University, Department of Business Administration.
- Url-1** < <http://www.afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html> >, alındığı tarih: 17.10.2011.
- Vaananen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J. ve Peieo, J. M.** (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science and Medicine*, 57, 807-824.
- Vakola, M., Tsaousis I., Nikolaou, I.** (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 19, Sayı 2, 88-110.

- Van der Doef, M. ve Maes, S.** (1999). The job-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, Cilt 13, Sayı 2, 87-114.
- Van der Vegt, G., Emans, B. J. M. ve Van de Vliert, E.** (2000). Team members affective responses to intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, Cilt 26, 633-55.
- Van der Vegt, G., Emans, B. J. M. ve Van de Vliert, E.** (2001). Patterns of interdependence in work teams. A two level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, Cilt 54, 51-69.
- Van der Vegt, G. ve Van de Vliert, E.** (2002). Intragroup interdependence and effectiveness: Review and proposed directions for theory and practice. *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 17, 50-68.
- Van Vianen, A. E. M. ve Kmieciak, Y. M.** (1998). The match between recruiters' perceptions of organizational climate and personality of the ideal applicant for a management position. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 153-163.
- Van Vianen, A. E. M.** (2000). Person-organization fit: The match between newcomers and recruiters preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, Cilt 53, Sayı 1, 113-149.
- Van Vianen, A. E. ve De Dreu, C. K.** (2001). Personality in teams. Its relationship to social cohesion, cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt 10, Sayı 2, 97-120.
- Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E. ve Dijk, F. V.** (2007). Work value fit and turnover intention: same-source or different-source fit. *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 22, Sayı 2, 188-202.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. ve Homan, A. C.** (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Vancouver, J. B., Millsap, R. E. ve Peters, P, A.** (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence, *Journal of Applied Psychology*, 79, 666-679.
- Vandenberghe, C.** (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175-184.
- Vegchel, N. V., Jonge, J. D. ve Landsbergis, P. A.** (2005). Occupational stress in (inter)action: the interplay between job demands and job resources. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 535-560.
- Verquer, M, L.** (2002). *Fitting in at work: A comparison of the relationships between person-organization fit and person-group fit with work attitudes*, (yayımlanmamış doktora tezi), Central Michigan University, Department of Psychology.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. ve Wagner, S. H.** (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.

- Vigoda, E.** (2000). Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior and in-role performance. *Public Personnel Management*, Cilt 29, Sayı 2, 185-210.
- Vowler, J.** (1995). Under pressure? (survey of senior IT managers). *Computer Weekly*, 19, 32-33.
- Vroom, V. H.** (1964). *Work and Motivation*, Wiley, New York.
- Vural, Z. B. A.** (2003). *Kurum Kültürü*, (1. baskı). İletişim Yayınları, İstanbul.
- Wagnerr, W. G., Pfeffer, J. ve O'Reilly, C. A.** (1984). Organizational demography and turnover in top management groups. *Administrative Science Quarterly*, 29, 74-92.
- Waldman, D. A. ve Awaolio, B.** (1986). A meta analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 33-38.
- Walsh, W. B.** (1987). Person-environment congruence: A response to the Moos perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 347-352.
- Warr, P.** (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Clarendon Press, Oxford.
- Warr, P. B.** (1990a) The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Warr, P.B.** (1990b) Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4, 285 – 294.
- Warr, P. B.** (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work and Stress*, Cilt 8, Sayı 2, 84-97.
- Warren, T. R.** (1996). *P-O fit and organizational outcomes*, (doktora tezi), Georgio Institute of Technology, Psychology.
- Wasti, A.** (1999). *Organizational commitment and collectivism: The case of Turkey*, (doktora tezi), University of Illinois, Urbana-Campaign.
- Wasti, A.** (2003). Organizational commitment, turnover intentions, and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Waters, L. K. ve Darrell R.** (1971). The relationship between job attitudes and two forms of withdrawal from the work situation. *Journal of Applied Psychology*. Cilt 55, Sayı 1, 92-94.
- Watson, D. ve Tellegen, A.** (1985). Towards a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.
- Watson, W. E., Kumar, K. ve Michaelsen, L. K.** (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 58-79.
- Watson, D. ve Clark, L. A.** (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. Johnson, ve S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (sf: 767-793). San Diego, CA: Academic Press.

- Weiss, H. M. ve Cropanzano, R.** (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 1-74.
- Werbel, J.D. ve DeMarie, S.M.** (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, Cilt 15, Sayı 2, 247-62.
- Werbel, J. D., Gilliland, S.W.** (1999). Person-environment fit in selection process. In G. R. Ferris (Ed), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Cilt 17, (sf: 209-243). Stamford C.T. JAI Press.
- Werbel, J. D. ve Johnson, D. J.** (2001), The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, Cilt 40, Sayı 3, 227-240.
- Werbel, J. D. ve DeMarie, S. M.** (2005). Aligning strategic human resources management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15, 247-262.
- Westerman, J.** (1997). *An integrative analysis of person-organization fit theories: Effects on individual attitudes and behavior*, (doctoral dissertation), University of Colorado.
- Westerman, J. W. ve Cyr, L.A.** (2004). An integrative analysis of P-O fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, September, Cilt 12, Sayı 3, 252-261.
- Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenawalt, J. P. ve Couch, M. A.** (1980). Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, Cilt 23, Sayı 2, 320-30.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L. ve Viswesvaran, C.** (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations, *Personnel Psychology*, Cilt 63, Sayı 1, 41-81.
- Wiess, M.** (1983). Effects of work stress and social support on information systems managers. *MIS Quarterly*, Cilt 7, Sayı 1, 29-43.
- Winch, R. F., Ktsanes, T., ve Ktsanes, V.** (1954). The theory of complementary needs in mate-selection: An analytic and descriptive study. *American Sociological Review*, 19, 241-249.
- Wong, S., DeSanctis, G. ve Staudenmayer, N.** (2007). The relationship between task interdependency and role stress: a revisit of job demands-control model. *Journal of Management Studies*, Cilt 44, Sayı 2, 283-299.
- Wood, S.** (2008). Job characteristics, employee voice and well-being in Britain. *Industrial Relations Journal*, Cilt 39, Sayı 2, 153-168.
- Wiersema, M. F. ve Bird, A.** (1993). Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover. *Academy of Management Journal*, Cilt 36, Sayı 5, 996-1025.
- Williams, K. Y. ve O'Reilly, C. A.** (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In L. Cummings ve B.

Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Cilt 20, (sf: 77-140).
Greenwich: CT: JAI

- Winkler, R. L. ve Hays, W. L.** (1975). *Statistics: Probability, Inference, and Decision*, (2.baskı) Holt, Rinehart & Winson, New York.
- Winnubst, J. A. M. ve Schabracq, M. J.** (1996). Social supports, stress, and organization: Towards optimal matching. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst ve C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*, (sf:131-154). Chichester: John Wiley.
- Witt, L. A.** (1998). Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 83, Sayı 4, 666-674.
- Witt, L. A.** (2002). The interactive effects of extraversion and conscientiousness on performance. *Journal of Management*, Cilt 28, Sayı 6, 835-85.
- Wogeman, R.** (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.
- Wright, T. A. ve Cropanzano, R.** (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.
- Wright, T. A., Larwood, L., ve Denney, P. J.** (2002). The different ‘faces’ of happiness–unhappiness in organizational research: emotional exhaustion, positive affectivity, negative affectivity, and psychological wellbeing as correlates of job performance. *Journal of Business and Management*, 8, 109–126.
- Xie, J. L. ve Johns, G.** (1995). Job scope and stress: Can job scope be too high? *Academy of Management Journal*, 38, 1288-1309.
- Yang, L., Levine, E. L., Smith, M. A., İspas, D. ve Rossi, M.E.** (2008). Person-environment fit or person-plus environment: A meta analysis of studies using polynomial regression analysis. *Human Resource Management Review*, 18, 311-321.
- Yahyagil, M.** (2005). Birey ve organizasyon uyumu ve çalışanların iş tutumlarına etkisi. *Öneri*, Cilt 24, 137-149.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N.** (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 395–412.
- Yaşar, N.** (2009). *The relationship between perceived sufficiency of human Resources practices and person-organization fit, person-job fit, and anxiety*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara University.
- Yıldırımbulut, E.** (2006). *The effects of person-job fit, person-organization fit and social support on job stress: A study in call centers*, (yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı.

- Young, S. A. ve Parker, C. P.** (1999). Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1199-1218.
- Young, A.M. ve Hurlic, D.** (2007). Gender enactment at work: The importance of gender and gender-related behavior to person-group fit and person-organizational fit on career decisions. *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 22, Sayı 2, 168-187.
- Yousef, D. A.** (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 15, Sayı 1, 6-28.
- Zenger, T. R. ve Lawrence, B. S.** (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32, 353-376.
- Ziller, R.C.** (1973). Homogeneity and heterogeneity of group membership. In C.H. McClintock, (Ed.), *Experimental Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Zwedeck, S., Jackson, S. E. ve Summers, E.** (1983). Shift work schedules and their relationship to health, adaptation, satisfaction, and turnover intention. *Academy of Management Journal*, Cilt 26, Sayı 2, 297-310.

EKLER

Ek A.1 : Çeşitli kişi-örgüt uyumu araştırmalarında kullanılan değerler

Ek A.2 : Belirlenen çalışma grupları

Ek B : Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri

EK C.1: Ana değişkenlere göre regresyon denklemleri varsayımlarının test edilmesi

EK C.2: Alt uyum bileşenlerine göre regresyon denklemleri varsayımlarının test edilmesi

Ek D : Ara değişken doğrulama (SOBEL) testi için örnek bir syntax ve program çıktısı

EK E : Envanter

Ek A.1 : Çeşitli kişi-örgüt uyumu araştırmalarında kullanılan değerler

Çizelge A.1 : Çeşitli kişi-örgüt uyumu araştırmalarında kullanılan değerler.

Yazar	Yayın İsmi	Kullanılan Değerler	Yayın Yeri
Lucy Cennams Dianne Gardner	Generational differences in work values, outcomes, and P-O values fit	<u>Bireysel, Örgütsel</u> Dışsal İçsel Statü Diğergamlık Sosyal Özgürlük	Journal of Managerial Psychology, Vol 23, No 8, 2008
Tiasha M. Rhoncy	A moderator of P-O fit: Need for Achievement	OCP (1991, O'Reilly...) 54 madde	Yüksek lisans Tezi 1998
C. Jeffery McConnell	An examination of the Relationships among P-O fit, Individual and Organizational Value Structures, and Affective, Normative, and Continuance Components of Organizational Commitment	OCP 40 madde <u>Örgütsel</u> Yenilikçilik İstikrarlı Olma (Çalışan) İnsanlara Saygı Duyuma Sonuç Odaklılık Detaycılık Takım Odaklılık Rekabetçilik-Saldırganlık <u>Bireysel</u> Yenilikçilik Destekleyicilik Ödüle Duyarlılık Sonuç Odaklılık, Detaycılık Takım Odaklılık Rekabetçilik-Saldırganlık	Doktora Tezi 2006
Meni Koslowsky Shmuel Stashevsky	Organizational Values and Social Power	<u>Sosyal Güç</u> Bilgi Uzmanlık Ödüller Cezalandırma Tehditi	International Journal Of Manpower, Vol 26, No 1, 2005
James W. Westerman	An Integrative Analysis Of P-O fit theories	OCP Chatman (1991) O'Reilly et al. (1991, 1989)	International Journal of Selection and Assessment, Vol 12, No:3, September 2004
Elizabeth A. Amos Barth L. Weathington	An Analysis of the Relation Between Employee-Organization Value Congruence and Employee Attitudes	<u>7 Mükemmeliyetçilik Değeri Ölçeği</u> (Peters & Waterman, 1982) Üstün Kalite ve Hizmet Yenilikçilik İnsana Önem Detayların Önemi İletişim Kar Odaklılık Amaç Başarımı	The Journal of Psychology, 2008, 142 (6)
Enoch A. Awoniyi, Orlando V. Griego, George A. Morgan	Person-Environment Fit & Transfer of Training	<u>Çevreye 5 boyutlu yaklaşım</u> Yönetsel Teşvik Yeterli Kaynaklar Çalışan Özgürlüğü İşyükü Baskıları Algılanan Çalışan Yaratıcılığı	International Journal of Training and development, Vol 6, 2002
Lamor Pierce Jason Synder	Ethical fit, Diversity, and attrition: Evidence from the vehicle emissions testing market	Kişi-Örgüt Etik Uyumu	Working Paper

Çizelge A.1 (devam) : Çeşitli kişi-örgüt uyumu araştırmalarında kullanılan değerler.

Amy L. Kristof-Brown	Perceived Applicant Fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of P-J and P-O fit	İş ve Ekstra Çabaya İlgili İş Etiği Sürekli Öğrenmeye İlgili Geri Bildirim İsteme Kendini Geliştirmeyi İsteme İş Baskısını ve Terminleri Sevme Çeşitliliği Sevme	Personnel Psychology, 2000, 53
Joan R. Rentsch Alicia H. McEwen	Comprising personality characteristics, values, goals as antecedents of organizational attractiveness	Adalet Başkalarını Düşünme	International Journal of Selection and Assessment, Vol 3, September 2002
Eugene James Kutcher III	Assessing fit in the interview: How candidates consider content and context cues to P-O fit	Başarı Gelişme İlişkiler Sorumluluk	Doktora Tezi 2007
Scott A. Goodman Daniel J. Svyantek	Person-Organization Fit and Contextual Performance. Do shared values matter?	<u>Örgütsel İklim</u> Yapı Sorumluluk Ödül Risk Samimiyet Destek Standartlar Çatışma Kimlik <u>Kurum Kültürü</u> Müşteri Odaklılık Karar Verme Etkinliği Gruplararası Dikey ilişki Gruplararası Yatay ilişki Kişilerarası Dayanışma İletişim Etkinliği Güven Yetkinlik Derecesi	Journal of Vocational Behaviour Vol 55, Iss 2, October 1999
Wanxian Li Xinmei Liu Weiwi Wan	Demographic Effects of Work Values & Their Management Implications	<u>Çalışma Değerleri Envanteri (WVI)</u> Başarı Diğergamlık Arkadaşlar Yaratıcılık Ekonomik Geridönüşler Estetik Bağımsızlık Entellektüel Uyarım Yönetim Prestij Güvenli çalışma Yönetici ilişkileri Çevre Çeşitlilik Yaşam biçimi	Journal of Business Ethics, Vol 81, No:4, September 2008
Cheri Ostroff Yuhung Shin, Angelo J. Kinicki	Multiple Perspectives of Congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes	<u>Rekabetçi Değerler Modeli</u> İnsan İlişkileri Açık Sistemler Rasyonel Amaç İçsel Süreç 2 eksenli modelleme: Kararlılık & Kontrol Esneklik & Değişim	Journal Of Organizational Vol 26, Issue 6 2005

Cizelge A.1 (devam) : Cesitli kisi-örgüt uvumu arastirmalarında kullanılan değerler.

Thomas J. Kalliath Allen C. Bluedorn Michael J Strube	A test of Value Congruence Effects	<u>Rekabetçi Değerler Modeli</u> İnsan İlişkileri Açık Sistemler Rasyonel Amaç İşsel Süreç	Journal Of Organizational Vol 20, Issue 7 1999
Ünal Sığrı	Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı bir çalışma	Yenilikçilik Sonuca Odaklılık Detaylara Dikkat Etme Takım Odaklı Olma Personel Odaklı Olma Ahlak ve Dürüstlüğe Önem Verme Rekabetçi Olma	Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Catherina T. Kwantes, Simone Arbour, Cheryl A Boglarsky	Organizational culture fit and outcomes in 6 national contexts: Organizational level analysis	<u>Örgütsel Değerler:</u> Kalite İnsanlara Saygı Duyma Takım Çalışması Özerklik 3 tür örgüt kültürü: Yapıcı Pasif / Savunucu Rekabetçi / Savunucu	Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict July, 2007
Taryn R. Warren	P-O fit and Organizational outcomes	OCP 54 madde	Doktora Tezi 1996
Timothy A. Judge Daniel M. Cable	Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization attraction	Yenilikçilik Detaycılık Rekabetçilik-Saldırganlık Sonuç Odaklılık Destekleyicilik Ödül Odaklılık Kararlılık / Kesinlik Takım Odaklılık	Personnel Psychology, 1997, 50
Annelies E. M. Van Vianen	Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' And Recruiters' Preferences For Organizational Culture	İnsana Önem Amaçları Gerçekleştirmeye Önem	Personnel Psychology, Spring, 2000, 53
Aichia Chuang	The Perceived Importance of Person-Job Fit and Person-Organization Fit Between and Within Interview Stages	OCP ve CES değerleri <u>OCP</u> Sonuç Odaklılık İstikrarlı Olma Detaycılık Rekabetçilik-Saldırganlık İnsanlara Saygı Duyma Takım Odaklılık Yenilikçilik <u>CES</u> Başarı Başkalarına Yardım Dürüstlük Adil Olma	Doktora Tezi 2001
Cheri Ostroff	Relationship Between Person-Environment Congruence and Organizational Effectiveness	<u>NASSP Climate Survey</u> (Kelley, 1986) Katılım Dayanışma Samimiyet Gelişme Yenilikçilik Özerklik Başarı Hiyerarşi Yapı	Group and Organization Management, Mar 1993, 18, 1

Ek A.2 : Belirlenen çalışma grupları**Çizelge A.2 : Belirlenen çalışma grupları.**

Kurum	Departman sayısı	Grup	Katılımcı sayısı	
A	I	a	11	
	II	a	9	
B	I	a	3	
		b	3	
		c	6	
		d	2	
		e	3	
		f	6	
	II	a	17	
		b	6	
		c	20	
		d	4	
		III	a	5
			b	3
			c	6
			d	3
e	12			
f	14			
g	5			
h	9			
C	I	a	7	
	II	a	8	
	III	a	10	
		b	2	
	c	7		
	d	4		
	e	6		
	f	5		
	g	6		
	h	5		
	i	5		
	IV	a	9	
	b	3		
V	a	6		
D	I	a	3	
		b	2	
		c	3	
E	II	a	6	
	I	a	3	
b		4		
c		3		
F	I	a	3	
		b	2	

Çizelge A.2 (devam) : Belirlenen çalışma grupları.

G	I	a	12	
H	I	a	5	
		b	5	
		c	2	
		d	12	
		e	7	
İ	I	a	5	
		b	2	
		c	2	
	II	a	3	
		b	4	
		c	3	
	III	a	3	
		a	4	
	IV	b	6	
		c	5	
	V	d	d	2
			a	3
		b	b	6
			a	3
		VI	b	7
a			4	
VII		a	5	
	a	2		
VIII	a	2		
	b	6		
J	I	a	3	
K	I	a	6	
		b	6	
		c	6	
		d	6	
		e	7	
L	I	a	8	
		b	7	
		c	4	
		d	5	
		e	5	
M	I	a	5	
		b	3	
N	I	a	7	
		b	6	
O	I	a	5	
		b	2	
		c	6	

Çizelge A.2 (devam) : Belirlenen çalışma grupları.

P	I	a	3
		b	10
		c	2
	II	a	6
		b	2
		c	2
	III	a	3
		b	2
		c	2
R	I	a	7
	II	b	3
S	I	a	6
		b	6
		c	6
		d	6
		e	5
T	I	a	5
		b	3
		c	7
		d	5
	II	a	5
		b	3
		c	4
		d	3
	III	a	3
	U	I	a
b			7
c			21
d			4
II		a	5
		b	2
		c	5
		d	2
		e	3
		f	2
		g	2
		h	4
		i	6

Ek B: Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri

Çizelge B.1: Kişi-grup değer farkları I. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
12	0,607
13	0,667
14	0,638
15	0,326
17	0,643
20	0,599
29	0,467

Çizelge B.2: Kişi-grup değer farkları II. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
24	0,506
25	0,651
26	0,545
27	0,621

Çizelge B.3: Kişi-grup değer farkları III. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
1	0,348
3	0,340
6	- 0,322
8	0,315

III. faktörde negatif değerdeki 6.maddenin ölçekten çıkarılması ile,

Çizelge .B.4 : Kişi-grup değer farkları III. faktör madde-toplam puan güvenilirliği. (düzelt.).

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
1	0,523
3	0,582
8	0,555

Çizelge B.5: Kişi-grup değer farkları IV. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam
	Puan Korelasyonu
28	0,267
31	- 0,287
37	0,361
40	0,302

IV. faktörde negatif değerdeki 31.madde ölçekten çıkarıldıktan sonra,

Çizelge B.6: Kişi-grup değer farkları IV. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.
(düzelt.)

Madde	Madde-Toplam
	Puan Korelasyonu
28	0,432
37	0,449
40	0,525

Çizelge B.7: Kişi-grup değer farkları V. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam
	Puan Korelasyonu
2	0,437
7	0,445
9	0,440

Çizelge B.8 : Kişi-grup değer farkları VI. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam
	Puan Korelasyonu
18	0,444
21	0,463
35	0,407
39	0,455

Çizelge B.9: Kişi-grup değer farkları I. faktör yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	12,13,14,15	0,725
II	(15),17,20,29	0,685

Çizelge B.10: Kişi-grup değer farkları II. faktör yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	24,25	0,652
II	26,27	0,665

Çizelge B.11: Kişi-grup değer farkları III. faktör yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	1,3	0,634
II	(3),8	1,00

Çizelge B.12: Kişi-grup değer farkları IV. faktör yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	28,37	0,476
II	(37),40	1,00

Çizelge B.13: Kişi-grup değer farkları V. faktör yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	2,7	0,530
II	(7),9	1,00

Çizelge B.14: Kişi-grup değer farkları VI. faktör yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	18,21	0,528
II	35,39	0,487

Çizelge B.16: Kişi-grup değer farkları I.faktör yakınsama geçerliliği.

Madde	12	13	14	15	17	20	29
12	1						
13	0,469**	1					
14	0,409**	0,496**	1				
15	0,180**	0,117**	0,229**	1			
17	0,401**	0,406**	0,433**	0,230**	1		
20	0,314**	0,401**	0,330**	0,144**	0,400**	1	
29	0,267**	0,292**	0,238**	0,139**	0,280**	0,309**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.17 : Kişi-grup değer farkları II.faktör yakınsama geçerliliği.

Madde	24	25	26	27
24	1			
25	0,488**	1		
26	0,319**	0,497**	1	
27	0,403**	0,530**	0,494**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B. 15: Kişi-grup değer farkları ayrışma-yakınsama geçerliliği.

	1	2	3	7	8	9	12	13	14	15	17	18	20	21	24	25	26	27	28	29	35	37	39	40	
1	1																								
2	0,287**	1																							
3	0,441**	0,376**	1																						
7	0,084*	0,286**	0,164**	1																					
8	0,403**	0,339**	0,453**	0,253**	1																				
9	0,212**	0,296**	0,263**	0,362**	0,410**	1																			
12	0,187**	0,216**	0,247**	0,166**	0,258**	0,294**	1																		
13	0,262**	0,355**	0,325**	0,252**	0,397**	0,326**	0,469**	1																	
14	0,185**	0,260**	0,256**	0,104*	0,265**	0,251**	0,409**	0,496**	1																
15	0,068	0,102*	0,132**	-0,056	0,093*	0,025	0,180**	0,117**	0,229**	1															
17	0,243**	0,270**	0,287**	0,196**	0,347**	0,259**	0,401**	0,460**	0,433**	0,230**	1														
18	0,138**	0,162**	0,296**	0,116**	0,191**	0,106**	0,109**	0,117**	0,053	0,161**	0,137**	1													
20	0,224**	0,255**	0,273**	0,210**	0,330**	0,249**	0,314**	0,401**	0,330**	0,144**	0,400**	0,137**	1												
21	0,154**	0,218**	0,301**	0,258**	0,272**	0,243**	0,254**	0,248**	0,125**	0,116**	0,222**	0,353**	0,240**	1											
24	0,293**	0,267**	0,374**	0,141**	0,316**	0,253**	0,305**	0,391**	0,235**	0,115**	0,337**	0,137**	0,315**	0,322**	1										
25	0,202**	0,183**	0,238**	0,050	0,232**	0,145**	0,217**	0,316**	0,179**	0,157**	0,273**	0,131**	0,265**	0,209**	0,488**	1									
26	0,106**	0,247**	0,199**	0,156**	0,195**	0,166**	0,245**	0,268**	0,182**	0,160**	0,255**	0,067	0,264**	0,170**	0,319**	0,497**	1								
27	0,201**	0,229**	0,253**	0,096*	0,271**	0,149**	0,213**	0,314**	0,162**	0,133**	0,326**	0,125**	0,293**	0,182**	0,403**	0,530**	0,494**	1							
28	0,237**	0,233**	0,306**	0,148**	0,298**	0,233**	0,213**	0,245**	0,126**	0,095*	0,278**	0,187**	0,308**	0,261**	0,381**	0,284**	0,214**	0,274**	1						
29	0,213**	0,132**	0,215**	0,089*	0,242**	0,149**	0,267**	0,292**	0,238**	0,139**	0,280**	0,082	0,309**	0,094**	0,285**	0,230**	0,234**	0,230**	0,203**	1					
35	0,122**	0,163**	0,247**	0,219**	0,248**	0,165**	0,111**	0,120**	0,044	0,147**	0,161**	0,288**	0,147**	0,288**	0,191**	0,224**	0,144**	0,223**	0,206**	0,097*	1				
37	0,232**	0,173**	0,216**	0,313**	0,258**	0,285**	0,195**	0,217**	0,111	0,061	0,201**	0,175**	0,192**	0,358**	0,191**	0,154**	0,117**	0,133**	0,267**	0,149**	0,229**	1			
39	0,191**	0,121**	0,206**	0,153**	0,200**	0,138**	0,031**	0,023	-0,002	0,108**	0,070	0,352**	-0,013	0,289**	0,186**	0,143**	0,049	0,075	0,217**	0,003	0,338**	0,228**	1		
40	0,274**	0,282**	0,339**	0,283**	0,348**	0,361**	0,262**	0,385**	0,243**	0,105*	0,357**	0,154**	0,336**	0,295**	0,357**	0,264**	0,187**	0,263**	0,329**	0,285**	0,198**	0,387**	0,212**	1	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.18 : Kişi-grup değer farkları III.faktör yakınsama geçerliliği.

Madde	1	3	8
1	1		
3	0,441**	1	
8	0,403**	0,453**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.19 : Kişi-grup değer farkları IV.faktör yakınsama geçerliliği.

Madde	28	37	40
28	1		
37	0,267**	1	
40	0,329**	0,338**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.20 : Kişi-grup değer farkları V.faktör yakınsama geçerliliği.

Madde	2	7	9
2	1		
7	0,286**	1	
9	0,296**	0,362**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.21: Kişi-grup değer farkları VI.faktör yakınsama geçerliliği.

Madde	18	21	35	39
18	1			
21	0,353**	1		
35	0,288**	0,288**	1	
39	0,352**	0,289**	0,338**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.22 : Kişi-örgüt değer farkları I. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
10	0,490
11	0,571
12	0,617
13	0,681
14	0,595
16	- 0,422
17	0,671
20	0,598
38	0,638
40	0,555

Çizelge B.23 : Kişi-örgüt değer farkları II. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
24	0,570
25	0,685
26	0,491
27	0,695
28	0,541

Çizelge B.24 : Kişi-örgüt değer farkları III. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
18	0,518
21	0,473
39	0,454

Çizelge B.25 : Kişi-örgüt değer farkları IV. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
1	0,573
3	0,623
5	0,490

Çizelge B.26 : Kişi-örgüt değer farkları V. faktör madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
22	0,766
23	0,766

Çizelge B.27 : Kişi-örgüt değer farkları I. faktör yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	10,11,12,13,14	0,795
II	16,17,20,38,40	0,499

Çizelge B.28 : Kişi-örgüt değer farkları II. faktör yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	24,25,26	0,685
II	(26),27,28	0,624

Çizelge B.29 : Kişi-örgüt değer farkları III. faktör yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	18,21	0,613
II	(21), 39	1,00

Çizelge B.30: Kişi-örgüt değer farkları IV. faktör yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	1,3	0,734
II	(3),5	1,00

Çizelge B. 32 : Kişi-örgüt değer farkları I.faktör yakınsama geçerliliği.

Madde	10	11	12	13	14	16	17	20	38	40
10	1									
11	0,466**	1								
12	0,376**	0,397**	1							
13	0,327**	0,425**	0,542**	1						
14	0,311**	0,402**	0,449**	0,567**	1					
16	-0,312**	-0,236**	-0,270**	-0,306**	-0,335**	1				
17	0,391**	0,469**	0,441**	0,531**	0,461**	-0,348**	1			
20	0,316**	0,309**	0,385**	0,526**	0,416**	-0,293**	0,462**	1		
38	0,317**	0,390**	0,407**	0,425**	0,431**	-0,318**	0,494**	0,430**	1	
40	0,382**	0,330**	0,356**	0,388**	0,292**	-0,297**	0,412**	0,367**	0,572**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.33 : Kişi-örgüt değer farkları II.faktör yakınsama geçerliliği.

Madde	24	25	26	27	28
24	1				
25	0,563**	1			
26	0,326**	0,414**	1		
27	0,513**	0,625**	0,471**	1	
28	0,403**	0,432**	0,336**	0,455**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.31: Kişi-örgüt değer farkları ayrışma –yakınsama geçerliliği.

	1	3	5	10	11	12	13	14	16	17	18	20	21	22	23	24	25	26	27	28	38	39	40	
1	1																							
3	0,563**	1																						
5	0,374**	0,420**	1																					
10	0,323**	0,370**	0,196**	1																				
11	0,314**	0,359**	0,274**	0,466**	1																			
12	0,308**	0,344**	0,202**	0,376**	0,397**	1																		
13	0,348**	0,381**	0,199**	0,327**	0,425**	0,542**	1																	
14	0,226**	0,329**	0,155**	0,311**	0,402**	0,449**	0,567**	1																
16	-	-	-	-	-	-	-	-	1															
17	0,217**	0,258**	0,130**	0,312**	0,236**	0,270**	0,306**	0,335**	-0,348**	1														
18	0,332**	0,360**	0,294**	0,391**	0,469**	0,441**	0,531**	0,461**	0,241**	-0,145**	1													
20	0,274**	0,343**	0,237**	0,292**	0,271**	0,140**	0,172**	0,131**	0,462**	0,186**	0,262**	0,382**	1											
21	0,295**	0,270**	0,170**	0,316**	0,309**	0,385**	0,526**	0,416**	-0,293**	0,283*	1													
22	0,279**	0,339**	0,214**	0,286**	0,226**	0,267**	0,257**	0,187**	-0,206**	0,397*	0,370**	1												
23	0,351**	0,345**	0,323**	0,306**	0,326**	0,303**	0,328**	0,330**	-0,218**	0,418**	0,731**	0,309**	1											
24	0,263**	0,256**	0,278**	0,201**	0,241**	0,246**	0,237**	0,226**	-0,170**	0,316**	0,318**	0,264*	0,418**	0,731**	1									
25	0,383**	0,397**	0,196**	0,328**	0,346**	0,377**	0,449**	0,333**	-0,294**	0,416**	0,242**	0,393*	0,310**	0,323**	0,309**	1								
26	0,273**	0,310**	0,184**	0,190**	0,274**	0,331**	0,511**	0,335**	-0,269**	0,399**	0,225**	0,372*	0,301**	0,360**	0,365**	0,563**	1							
27	0,104**	0,175**	0,076**	0,201**	0,199**	0,264**	0,342**	0,289**	-0,193**	0,296**	0,131**	0,250*	0,186**	0,161**	0,152**	0,326**	0,414**	1						
28	0,258**	0,335**	0,203**	0,271**	0,358**	0,378**	0,457**	0,406**	-0,294**	0,504**	0,232**	0,462*	0,275**	0,388**	0,341**	0,513**	0,625**	0,471*	1					
38	0,339**	0,381**	0,288**	0,327**	0,342**	0,373**	0,382**	0,299**	-0,208**	0,416**	0,337**	0,393*	0,315**	0,406**	0,383**	0,403**	0,432**	0,336*	0,455**	1				
39	0,357**	0,408**	0,218**	0,317**	0,390**	0,407**	0,425**	0,431**	-0,318**	0,494**	0,258**	0,430*	0,307**	0,406**	0,360**	0,442**	0,364**	0,251*	0,439**	0,405**	1			
40	0,218**	0,230**	0,190**	0,195**	0,122**	0,065	0,024	0,026	-0,144**	0,049	0,415**	0,075	0,315**	0,166**	0,236**	0,187**	0,123**	0,061	0,117**	0,239**	0,179**	1		
40	0,321**	0,388**	0,242**	0,382**	0,330**	0,356**	0,388**	0,292**	-0,297**	0,412**	0,285**	0,367*	0,306**	0,343**	0,304**	0,375**	0,343**	0,277*	0,372**	0,335**	0,572**	0,304**	1	

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.34 : Kişi-örgüt değer farkları III.faktör yakınsama geçerliliği.

Madde	18	21	39
18	1		
21	0,382**	1	
39	0,415**	0,315**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.35 : Kişi-örgüt değer farkları IV.faktör yakınsama geçerliliği.

Madde	1	3	5
1	1		
3	0,563**	1	
5	0,374**	0,420	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.36 : Kişi-örgüt değer farkları V.faktör yakınsama geçerliliği.

Madde	22	23
22	1	
23	0,731**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.37 : İş karakteristikleri ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
1	0,490
2	0,445
3	0,459
4	0,452
5	0,261
6	0,262
7	0,350
8	0,277
9	0,279
10	0,399

Çizelge B.38: İş karakteristikleri ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.

Madde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	0,380**	1								
3	0,365**	0,356**	1							
4	0,344**	0,175**	0,187**	1						
5	0,271**	0,168**	0,325**	0,109**	1					
6	0,138**	0,100*	0,056	0,302**	-0,068	1				
7	0,240**	0,444**	0,286**	0,132**	0,165**	0,073	1			
8	0,131**	0,126**	0,167**	0,313**	0,048	0,224**	0,078	1		
9	0,220**	0,211**	0,182**	0,098*	0,065	0,282**	0,291**	0,043	1	
10	0,248**	0,183**	0,238**	0,383**	0,269**	0,169**	0,109**	0,275**	0,054	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.39: Özerklik ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.

Madde	özerklik	6	9
özerklik	1		
6	0,224**	1	
9	0,500**	0,282**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.40 : İş bütünlüğü ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.

Madde	işbütünlüğü	2	7
işbütünlüğü	1		
2	0,355**	1	
7	0,271**	0,444**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.41 : Beceri çeşitliliği ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.

Madde	beceriçeşitl	1	4
beceriçeşitl	1		
1	0,431**	1	
4	0,346**	0,344**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.42 : İşin önemliliği ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.

Madde	İşin önemli.	5	10
İşinöneml.	1		
5	0,436**	1	
10	0,289**	0,269**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.43 : Performans bildirimini ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.

Madde	Perform.bild	3	8
Perform.bild	1		
3	0,384**	1	
8	0,271**	0,167**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.44 : İş karakteristikleri tercih ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
1	0,467
2	0,490
3	0,513
4	0,231
5	0,500
6	0,497
7	0,524
8	0,554
9	0,508
10	0,592

Çizelge B.45 : İş karakteristikleri tercih ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.

Madde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	0,430**	1								
3	0,419**	0,466**	1							
4	0,151**	0,128**	0,124**	1						
5	0,360**	0,337**	0,307**	0,245**	1					
6	0,274**	0,193**	0,189**	0,223**	0,303**	1				
7	0,278**	0,412**	0,372**	0,205**	0,281**	0,395**	1			
8	0,310**	0,362**	0,481**	0,234**	0,344**	0,355**	0,444**	1		
9	0,302**	0,253**	0,262**	0,150**	0,292**	0,484**	0,322**	0,352**	1	
10	0,329**	0,319**	0,391**	0,235**	0,424**	0,437**	0,398**	0,473**	0,393**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.46 : Özerklik (tercih) ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.

Madde	özerklik	6	9
özerklik	1		
6	0,402**	1	
9	0,397**	0,484**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.47 : İş bütünlüğü (tercih) ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.

Madde	işbütünlüğü	2	7
işbütünlüğü	1		
2	0,351**	1	
7	0,270**	0,412**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.48 : Beceri çeşitliliği (tercih) ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.

Madde	beceriçeşitl	1	4
beceriçeşitl	1		
1	0,210**	1	
4	0,199**	0,151**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.49 : İşin önemliliği (tercih) ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği.

Madde	İşin önemli.	5	10
İşin öneml.	1		
5	0,485**	1	
10	0,336**	0,424**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.50 : Performans bildirimisi(tercih) ile ilgili soruların yakınsama geçerliliği

Madde	Perform.bild	3	8
Perform.bild	1		
3	0,307**	1	
8	0,383**	0,482**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B.51 : İş karakteristikleri (mev) ve iş karakteristikleri tercih ölçeği I. bölüm soruları arasındaki ilişkiler.

Madde	özerk <u>mev</u>	işbüt <u>mev</u>	bec <u>mev</u>	önem <u>mev</u>	perf <u>mev</u>	özerk <u>ter</u>	işbüt <u>ter</u>	bec <u>ter</u>	önem <u>ter</u>	perf <u>ter</u>
özerk <u>mev</u>	1									
işbüt <u>mev</u>	0,217**	1								
bec <u>mev</u>	0,250**	0,260**	1							
önem <u>mev</u>	0,108**	0,208**	0,263**	1						
perf <u>mev</u>	0,210**	0,173**	0,227**	0,227**	1					
özerk <u>ter</u>	0,417**	0,180**	0,158**	0,099*	0,139**	1				
işbüt <u>ter</u>	0,123**	0,175**	0,122**	0,158**	0,139**	0,296**	1			
bec <u>ter</u>	0,113**	0,035	0,108*	0,171**	0,077	0,053	0,137**	1		
önem <u>ter</u>	0,109*	0,089*	0,132**	0,302**	0,124*	0,163**	0,247**	0,307**	1	
perf <u>ter</u>	0,136**	0,105**	0,066	0,187**	0,287**	0,163**	0,237**	0,187**	0,280**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı

mev: halihazırda mevcut durumun değerlendirilmesini sağlayan iş karakteristikleri ölçeğinin ilgili maddesi

ter: geliştirilen iş karakteristikleri tercih ölçeğinin ilgili maddesi

Çizelge B.52: Özerklik soruları arasındaki korelasyon.

Madde	6 <u>mev</u>	9 <u>mev</u>	6 <u>ter</u>	9 <u>ter</u>
6 <u>mev</u>	1			
9 <u>mev</u>	-0,282**	1		
6 <u>ter</u>	-0,186**	0,272**	1	
9 <u>ter</u>	-0,030	0,334**	0,484**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Ters anlamda sorulan 6mev maddesinin diğer maddeler ile beklendiği şekilde olumsuz ilişki gösterdiği görülmüştür.

Çizelge B.53: İşbütünlüğü soruları arasındaki korelasyon.

Madde	2 mev	7 mev	2 ter	7 ter
2 mev	1			
7 mev	0,444**	1		
2 ter	0,295**	0,200**	1	
7 ter	0,201**	0,247**	0,412**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge Ek B.54: Beceri çeşitliliği soruları arasındaki korelasyon.

Madde	1 mev	4 mev	1 ter	4 ter
1 mev	1			
4 mev	-0,344**	1		
1 ter	0,324**	-0,110**	1	
4 ter	0,000	0,043	0,151**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Ters anlamda sorulan 4mev maddesinin 1mev ve 1ter maddeleri ile olumsuz ilişki gösterdiği görülmüştür. Ancak 4ter maddesi ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Çizelge B.55 : İşin önemliliği soruları arasındaki korelasyon.

Madde	5 mev	10 mev	5 ter	10 ter
5 mev	1			
10 mev	-0,269**	1		
5 ter	0,273**	-0,078	1	
10 ter	0,165**	-0,148**	0,424**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Ters anlamda sorulan 10mev maddesinin diğer maddeler ile beklendiği şekilde olumsuz ilişki gösterdiği görülmüştür.

Çizelge B.56: Performans bildirimisoruları arasındaki korelasyon.

Madde	3 mev	8 mev	3 ter	8 ter
3 mev	1			
8 mev	-0,167**	1		
3 ter	0,219**	0,007	1	
8 ter	0,163**	-0,052	0,482**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Ters anlamda sorulan 8mev maddesinin 3mev maddesi ile beklendiği şekilde olumsuz ilişki gösterdiği görülmüştür. Ancak 8ter ve 3ter maddesi ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Çizelge B.57 : Örgüte duygusal bağlılık ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
1	0,650
2	0,618
3	0,739
4	0,526
5	0,583
6	0,601

Çizelge B.58: Örgüte duygusal bağlılık ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	1,2,3	0,818
II	4,5,6	0,692

Çizelge B.59: Örgüte duygusal bağlılık ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği

Madde	1	2	3	4	5	6
1	1					
2	0,533 **	1				
3	0,643 **	0,611 **	1			
4	0,365 **	0,368 **	0,398 **	1		
5	0,491 **	0,448 **	0,568 **	0,317 **	1	
6	0,430 **	0,380 **	0,501 **	0,570 **	0,425 **	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B. 60: İş tatmini ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
1	0,608
2	0,716
3	0,783
4	0,732
5	0,741

Çizelge B. 61 : İş tatmini ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	1,2,3	0,798
II	(3),4,5	0,762

Çizelge B. 62 : İş tatmini ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.

Madde	1	2	3	4	5
1	1				
2	0,443 **	1			
3	0,513 **	0,724 **	1		
4	0,616 **	0,557 **	0,641 **	1	
5	0,505 **	0,651 **	0,646 **	0,622 **	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B. 63: Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
1	0,549
2	0,381
3	0,553
4	0,538

Çizelge B. 64 : Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği I.faktör madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
1	0,745
3	0,745

Çizelge B. 65: Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği II.faktör madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
2	0,457
4	0,457

Çizelge B. 66 : Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	1,2	0,329
II	3,4	0,541

Çizelge B. 67 : Çalışma arkadaşlarından tatmin ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.

Madde	1	2	3	4
1	1			
2	0,238 **	1		
3	0,743 **	0,270 **	1	
4	0,398 **	0,464 **	0,375 **	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B. 68: Yöneticiden tatmin ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
1	0,789
2	0,756
3	0,472
4	0,778
5	0,704
6	0,784

Çizelge B. 69: Yöneticiden tatmin ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	1,2,3	0,751
II	4,5,6	0,856

Çizelge B. 70: Yöneticiden tatmin ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.

Madde	1	2	3	4	5	6
1	1					
2	0,686 **	1				
3	0,449 **	0,476 **	1			
4	0,697 **	0,679 **	0,488 **	1		
5	0,595 **	0,589 **	0,411 **	0,678 **	1	
6	0,708 **	0,619 **	0,440 **	0,689 **	0,655 **	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B. 71: Olumlu duyuşsal hal ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
Memnun	0,633
Sakin	0,578
Rahat	0,457
Hevesli	0,537
İyimser	0,668
Neşeli	0,613

Çizelge B. 72 : Olumsuz duyuşsal hal ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
Gergin	0,607
Tedirgin	0,709
Endişeli	0,702
Bunalmış	0,595
Kederli	0,641
Perişan	0,510

Çizelge B. 73 : Olumlu duyuşsal hal ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	1,2,3	0,718
II	4,5,6	0,781

Çizelge B. 74 : Olumsuz duyuşsal hal ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	1,2,3	0,843
II	4,5,6	0,751

Çizelge B. 75 : Olumlu ve olumsuz duyuşsal hal ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.

Madde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	0,401 **	1										
3	0,382 **	0,502 **	1									
4	-0,341 **	-0,402 **	-0,397 **	1								
5	-0,325 **	-0,329 **	-0,286 **	0,562 **	1							
6	-0,364 **	-0,320 **	-0,305 **	0,492 **	0,810 **	1						
7	0,424 **	0,317 **	-0,141 **	-0,181 **	-0,164 **	-0,211 **	1					
8	0,518 **	0,424 **	0,347 **	-0,302 **	-0,319 **	-0,360 **	0,550 **	1				
9	0,480 **	0,369 **	0,307 **	-0,322 **	-0,287 **	-0,328 **	0,498 **	0,577 **	1			
10	-0,512 **	-0,329 **	-0,383 **	0,500 **	0,412 **	0,405 **	-0,355 **	-0,381 **	-0,380 **	1		
11	-0,401 **	-0,254 **	0,216 **	0,380 **	0,469 **	0,489 **	-0,293 **	-0,323 **	-0,270 **	0,529 **	1	
12	-0,310 **	-0,233 **	-0,207 **	0,323 **	0,324 **	0,335 **	-0,302 **	-0,309 **	-0,284**	0,443 **	0,570 **	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B. 76: İşin karşılıklı bağımlılığı ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
1	0,446
2	0,451
3	0,599

Çizelge B. 77: İşin karşılıklı bağımlılığı ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	1,2	0,478
II	(2), 3	1,00

Çizelge B. 78: İşin karşılıklı bağımlılığı ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.

Madde	1	2	3
1	1		
2	0,321 **	1	
3	0,477 **	0,480 **	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B. 79 : Grup performansı ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
1	0,761
2	0,788
3	0,653
4	0,753
5	0,787
6	0,548

Çizelge B. 80: Grup performansı ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	1,2,3	0,832
II	4,5,6	0,794

Çizelge B. 81: Grup performansı ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.

Madde	1	2	3	4	5	6
1	1					
2	0,774 **	1				
3	0,586 **	0,579 **	1			
4	0,656 **	0,685 **	0,637 **	1		
5	0,657 **	0,690 **	0,579 **	0,675 **	1	
6	0,434 **	0,466 **	0,353 **	0,443 **	0,607 **	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B. 82 : Grup birlikteliği ölçeği madde-toplam puan güvenilirliği.

Madde	Madde-Toplam Puan Korelasyonu
1	0,779
2	0,841
3	0,788
4	0,776

Çizelge B. 83 : Grup birlikteliği ölçeği yarıya bölme güvenilirliği.

Bölüm	Madde	Cronbach alfa
I	1,2	0,873
II	3,4	0,835

Çizelge B.84 : Grup birlikteliği ölçeğinin ayrışma-yakınsama geçerliliği.

Madde	1	2	3	4
1	1			
2	0,772 **	1		
3	0,652 **	0,725 **	1	
4	0,618 **	0,697 **	0,710 **	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Çizelge B. 85: Alt değişkenler arası korelasyonlar.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22				
1	1																									
2	-0,045	1																								
3	0,087	-	1																							
4	-0,008	0,288**	0,070	1																						
5	-0,023	0,331**	-0,060	-	1																					
6	-0,033	0,229**	0,270**	0,166**	0,016	0,677**	1																			
7	0,394**	-0,111*	0,127**	-	0,125**	-0,039	-0,021	1																		
8	-0,055	0,436**	-	0,160**	-0,07	0,137**	0,095*	-0,025	1																	
9	0,067	0,032	0,097*	-0,002	-0,041	-0,014	0,035	0,168**	1																	
10	-0,052	-0,030	-0,028*	-0,057	0,076	0,040	-0,084	0,097*	0,173**	1																
11	0,069	0,121**	-0,060	-	0,113**	0,073	-0,033	0,094*	0,339**	0,210**	0,273**	1														
12	-0,002	0,059	0,011	-0,092*	0,000	-0,002	0,086	0,311**	0,195**	0,243**	0,637**	1														
13	-0,010	0,036	0,038	-	0,149**	-0,046	-0,031	0,041	0,139**	0,203**	0,377**	0,587**	0,699**	1												
14	-0,004	0,206**	-	0,125**	-0,029	0,131**	0,052	0,002	0,514**	0,166**	0,246**	0,495**	0,462**	0,335**	1											
15	0,009	0,134**	0,057	-0,033	-0,033	-0,022	0,120**	0,519**	0,354**	0,186**	0,501**	0,334**	0,289**	0,476**	1											
16	-	0,334**	0,044	-0,071	0,098*	-0,026	0,029	0,441**	0,016	-0,064	0,052	-0,010	-0,002	0,044	0,008	-0,030	1									
17	-0,044	-	0,200**	0,075	0,023	-0,077	0,001	0,033	-	-0,020	-0,076	-	-0,084	0,016	-	-	0,153**	1								
18	-0,096*	0,076	-	0,196**	0,086*	0,027	0,078	-0,04	-0,002	0,391**	-0,060	-0,086	-0,061	-0,066	-0,076	-	0,175**	0,159**	0,210**	1						
19	0,052	-0,034	0,029	0,012	-0,022	0,005	-0,047	-0,021	-0,075	-	0,308**	-0,036	-0,013	-0,072	-0,069	-0,065	0,059	0,224**	0,196**	1						
20	-0,049	-0,098*	0,007	-0,104*	-0,062	0,013	-0,016	-0,047	-0,081	-0,060	-	0,128**	-0,096*	-0,040	-0,057	-	0,119**	0,019	0,157**	0,104*	0,205**	1				
21	-0,101*	0,019	-0,069	0,031	0,051	-0,027	-0,073	0,008	0,052	-0,028	0,023	-0,009	0,017	-0,040	-0,088*	0,034	0,087*	0,027	0,143**	0,124**	1					
22	-0,047	0	0	-0,026	-0,022	-0,066	-0,072	-0,032	-0,024	0,043	0,069	0,011	0,028	0,014	-0,041	0,122**	0,075	0,056	0,085*	0,100*	0,313**	1				
23	0,064	-0,107*	0,008	0,013	0,038	0,069	0,039	-0,035	0,020	-0,041	-0,056	-0,046	-0,041	-0,023	-0,005	-0,029	0,016	-0,081	0,023	0,070	0,175**	0,274**				
24	0,006	-0,039	0,036	0,100*	0,004	0,049	-0,010	-0,055	0,018	-0,091*	-	0,119**	-0,061	-0,083	-0,100*	-0,070	0,037	0,049	-0,031	0,058	0,047	-0,094*	0,203**			
25	-0,029	-0,109*	0,00	0,070	0,017	0,090*	0,010	0,015	0,013	0,023	-0,024	-0,033	-0,009	-0,001	0,077	0,040	-0,003	-0,007	-0,085*	0,022	-	0,178**	0,314**			
26	0,030	-	0,110**	0,056	0,044	0,017	0,006	0,013	-0,105*	0,012	0,004	-0,111*	-0,076	-0,028	-0,071	-0,062	0,021	0,020	-0,060	0,022	-0,004	0,178**	0,295**			
27	-0,016	-	0,130**	0,078	0,045	0,056	0,074	0,005	-0,049	0,034	0,024	-0,020	0,005	-0,011	-0,010	0,058	0,030	0,023	-0,032	-0,070	0,00	0,153**	0,295**			
28	0,019	-0,030	0,020	0,052	0,055	0,048	0,016	-0,035	0,044	0	-0,042	-0,055	0,002	-0,057	0,010	0,023	-0,003	-0,047	-0,005	-0,052	-	0,127**	0,256**			
29	0,122**	-0,078	0,086*	0,035	0,046	0,068	0,079	-0,086	0,029	-0,058	-	0,144**	-	0,146**	-0,109*	-	0,140**	-0,012	-0,023	0,041	-0,086*	0,013	0,060	-	0,155**	0,240**
30	0,050	-0,092*	0,054	0,020	0,015	0,059	0,037	-0,086	0,038	-0,010	-0,091*	-0,088	-0,054	-	0,129**	0,026	0,00	0,00	-0,090*	0,019	0,054	-	0,147**	0,200**		
31	0,079	0,042	0,067	0,037	-0,028	0,016	0,057	-0,008	0,013	0,024	0,036	-0,052	0,006	-0,103*	0,036	0,023	0,047	-0,018	0,039	-0,017	-	0,116**	0,239**			

Çizelge B. 85 (devam): Alt değişkenler arası korelasyonlar.

	23	24	25	26	27	28	29	30	31
23	1								
24	0,568**	1							
25	0,547**	0,450**	1						
26	0,631**	0,536**	0,538**	1					
27	0,557**	0,356**	0,604**	0,581**	1				
28	0,596**	0,460**	0,516**	0,656**	0,540**	1			
29	0,584**	0,417**	0,423**	0,465**	0,424**	0,463**	1		
30	0,342**	0,478**	0,306**	0,392**	0,322**	0,378**	0,702**	1	
31	0,341**	0,245**	0,303**	0,350**	0,313**	0,567**	0,620**	0,491**	1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
32	0,018	-0,017	0,143**	0,049	-0,038	-0,022	0,013	-0,115*	0,033	0,019	-0,102*	-0,087	-0,069	0,128**	-0,010	0,029	0,029	-0,061	-0,075	-0,001	0,140**	0,189**
33	-0,003	-0,056	0,055	0,022	-0,020	0,015	0,047	-0,028	0,013	0,023	-0,030	-0,030	0,030	-0,053	0,054	0,033	0,036	-0,051	-0,021	0,011	-0,087	0,166**
34	0,062	-0,026	0,023	-0,106*	0,002	0,028	0,093*	0,023	0,013	0,007	-0,042	0,026	-0,017	0,046	0,062	-0,052	-0,019	-0,085*	-0,014	0,012	-0,102*	0,00
35	0,029	-0,047	-0,014	0,019	-0,006	0,003	0,132**	0,052	-0,009	-0,013	-0,027	-0,009	-0,036	0,063	0,065	-0,048	0,036	0,019	0,041	0,026	-0,087*	0,128**
36	0,15	-0,051	0,122**	-0,040	-0,085	0,074	0,094*	-0,034	-0,020	-0,028	-0,056	0,006	0,007	0,036	0,080	-0,064	0,041	-0,039	0,016	0,013	-0,108*	-0,008
37	0,076	0,007	0,084	-0,084	-0,065	-0,055	0,102*	0,68	0,003	-0,061	0,006	0,051	-0,019	0,104*	0,104*	-0,018	-0,049	0,012	0,005	0,015	0,141**	-0,064
38	0,026	-0,097*	0,068	-0,66	-0,033	-0,017	0,096*	0,032	-0,027	-0,060	0,006	-0,020	-0,03	0,104*	0,124**	-0,026	-0,013	0,026	-0,019	0,038	-0,092*	-0,101*

	23	24	25	26	27	28	29	30	31
32	0,259**	0,306**	0,436**	0,323**	0,297**	0,341**	0,592**	0,519**	0,479**
33	0,281**	0,285**	0,282**	0,319**	0,314**	0,364**	0,552**	0,510**	0,528**
34	0,086	0,091*	0,082	0,014	0,054	0,057	0,087	0,078	0,049
35	0,184**	0,083*	0,158**	0,126**	0,251**	0,135**	0,141**	0,113**	0,109*
36	0,071	0,060	0,067	0,054	0,102*	0,066	0,064	0,059	0,038
37	0,087	0,045	0,115**	0,069	0,050	0,115**	0,132**	0,105*	0,098*
38	0,112*	0,023	0,119**	0,078	0,144**	0,077	0,122**	0,102*	0,143**

	32	33	34	35	36	37
32	1					
33	0,409*	1				
34	0,070	0,056	1			
35	0,056	0,149**	0,236**	1		
36	0,00	0,035	0,175**	0,261**	1	
37	0,066	0,076	0,162**	0,218**	0,244**	1
38	0,076	0,138**	0,146**	0,212**	0,226**	0,211**

1-cinsiyetön.fark 2-yaşyön.fark 3-medeniyön.fark 4-eğitimyön.fark 5-örgkidyön.fark 6-işkıdyön.fark 7 ilişkiseldemog.cinsiyeye 8- ilişkiseldemog.yaş 9-ilişkiseldemog.medeni 10-ilişkiseldemog.eğit 11- ilişkiseldemog.örgütükdem 12-ilişkiseldemog.iştekıdem 13- yöneticibirlikteçalışma 14-çalışmahayatında iş 15-topl.işdeneyim 16- cinsiyetbenz.algı 17-yaşbenz.algı 18-medenibenz.algı 19- eğitimbenz.algı 20- örgütükdembenz.algı 21- yöneticiileişyapmbenz. 22- arkadaş.ileişyapmbenz. 23- değerbiyerygrupfark insanlara saygı 24- değerbiyerygrupfark gelişim-ödül 25-değerbiyerygrupfark yenilikçilik 26- değerbiyerygrupfark sonuç odak 27- değerbiyerygrupfark detaycılık- istikrar 28- değerbiyerygrupfark rekabetçilik 29- değerbiyeryörgütüfark insan-sonuç-istikrar 30- değerbiyeryörgütüfark gelişim-ödül 31- değer biyeryörgütüfark rekabetçilik 32- değer biyeryörgütüfark yenilikçilik 33- değerbiyeryörgütüfark insiyatif 34- işekarver fark 35- işbüt fark 36- beceriçeşitl fark 37- işönemi fark 38-performansbildir fark

Çizelge B. 85 (devam): Alt değişkenler arası korelasyonlar.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
39	-0,023	-0,002	0,075	0,070	-0,009	0,029	-0,058	0,00	0,074	0,018	-0,074	-0,024	-0,006	-0,019	0,005	0,039	0,031	0,009	-0,096*	-0,042	0,028	0,067	
40	-0,055	0,102*	-0,058	0,037	-0,027	-0,111*	-0,022	0,027	-0,067	0,031	0,052	0,070	0,027	0,028	0,013	0,022	-0,058	0,049	-0,009	0,107	-0,012	-0,050	
41	0,008	0,081	-0,063	-0,003	0,063	0,041	-0,060	0,010	0,010	0,050	0,002	-0,053	-0,003	-0,017	-0,024	0,00	-0,028	-0,030	-0,060	0,122**	-0,004	-0,058	
42	-0,091*	-0,029	-0,066	-0,033	0,053	0,00	0,064	-0,045	-0,047	-0,041	-0,040	-0,058	-0,022	-0,018	-0,007	-0,012	-0,056	0,017	-0,057	0,071	-0,005	-0,087	
43	-0,053	0,009	-0,045	-0,070	0,044	0,00	0,006	-0,043	-0,061	0,119**	0,000	0,025	0,010	-0,025	-0,046	0,018	-0,063	0,010	-0,043	0,012	0,062	0,069	
44	0,026	0,002	0,136*	0,019	-0,019	-0,018	0,185**	-0,051	0,015	0,006	0,061	0,118	0,060	0,121*	0,021	0,002	0,021	-0,011	-0,063	-0,038	0,040	0,049	
45	-0,021	-0,115	-0,047	-0,012	0,021	-0,055	0,020	-0,094	-0,142*	0,084	0,035	0,106	0,0123*	0,011	-0,067	0,016	-0,021	-0,015	-0,032	0,003	0,016	0,035	
46	0,010	-0,054	0,109	0,081	0,011	0,065	0,106	0,103*	0,017	0,168**	0,059	0,005	0,037	0,051	0,078	0,009	-0,047	-0,017	0,002	0,009	-0,015	-0,020	
47	0,055	-0,005	-0,069	-0,016	0,037	0,018	0,038	-0,049	0,086	0,132**	0,078	-0,006	0,031	-0,058	0,034	-0,034	-0,020	-0,044	-0,115	-0,005	0,042	0,007	
48	-0,034	0,028	-0,106	-0,026	0,022	0,067	0,041	0,028	0,010	0,152	0,016	0,119	0,088	0,044	-0,014	0,028	0,029	-0,044	-0,097	-0,110	-0,015	-0,034	
49	0,042	-0,009	-0,039	-0,011	0,003	-0,015	0,003	-0,003	0,051	0,009	0,150**	0,072	0,057	0,025	0,018	0,064	0,044	0,036	0,016	-0,002	0,202**	0,190**	
50	-0,066	0,046	-0,101*	-0,052	0,075	-0,031	-0,039	0,078	-0,004	0,012	0,173**	0,131**	0,154**	0,114*	-0,057	-0,011	-0,033	0,093*	0,028	0,003	0,240**	0,216**	
51	-0,107*	-0,032	-0,066	-0,032	-0,037	-0,069	-0,117	-0,040	0,024	0,034	0,071	0,074	0,100*	0,072	-0,039	0,046	-0,051	0,012	-0,017	-0,052	0,194**	0,166**	
52	-0,046	0,008	0,029	-0,053	0,027	-0,047	-0,025	-0,020	0,046	0,083	0,089	0,084	0,075	0,096*	0,031	0,069	0,015	0,039	-0,040	-0,070	0,221**	0,339**	
53	0,001	0,077	0,065	0,028	-0,086*	-	0,129**	0,011	-0,039	-0,034	-0,022	0,023	0,035	-0,021	0,093*	0,020	-0,003	0,009	0,016	0,084*	-0,006	0,073	0,223**
54	-0,041	-0,069	0,052	-0,064	-0,022	-	0,154**	-0,035	0,005	0,024	0,059	0,053	-0,012	0,015	0,017	-0,009	0,028	0,018	-0,016	0,011	-0,047	0,469**	0,251**

	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
39	0,009	0,090	0,061	0,061	0,092	0,073	0,083	0,061	0,074	0,063	0,020	0,024	0,004	0,043	0,067	0,054
40	0,038	0,040	0,007	0,023	-0,016	0,074	0,040	0,068	0,088	-0,017	0,036	0,072	0,049	0,022	0,161**	-0,023
41	0,023	0,113*	0,064	0,092*	0,011	0,086	0,057	0,108*	0,067	0,070	0,096*	0,007	-0,037	-0,13	0,006	0,027
42	0,087	0,011	0,157**	0,066	0,049	0,062	0,065	-0,018	-0,002	0,006	-0,004	0,098*	0,068	0,053	0,178**	0,023
43	-0,021	-0,010	0,009	0,022	0,012	-0,048	-0,062	-0,093*	-0,033	0,016	0,028	0,006	-0,061	-0,022	-0,003	-0,006
44	0,001	-0,007	-0,028	-0,008	0,027	-0,058	-0,021	-0,016	0,018	-0,020	0,019	0,053	0,018	0,055	0,016	0,036
45	0,083	0,039	0,036	0,079	0,041	0,144	-0,008	-0,017	0,041	-0,016	0,017	0,026	0,105	0,122*	0,126*	-0,026
46	-0,012	0,027	0,039	0,038	0,061	0,145*	0,079	0,096	0,101	0,091	-0,006	-0,016	0,027	-0,001	-0,008	0,071
47	-0,028	-0,052	0,095	-0,024	-0,043	0,022	0,066	0,057	0,034	0,102	0,032	0,116	0,003	0,093	0,056	-0,046
48	-0,047	-0,008	0,059	-0,031	0,083	0,031	-0,045	-0,093	0,088	0,020	-0,005	0,036	-0,007	0,043	-0,022	-0,019
49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
50	0,169**	0,137**	0,182**	0,160**	0,166**	0,146**	0,123**	-0,094*	-0,089*	-	-0,077	-0,042	-0,087*	-	-0,102*	-0,056
51	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
52	0,236**	0,203**	0,220**	0,195**	0,234**	0,198**	0,403**	0,360**	0,291**	0,308**	0,212**	-0,096*	-0,067	-0,077	-0,026	-0,020
53	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
54	0,248**	0,192**	0,285**	0,250**	0,266**	0,216**	0,396**	0,328**	0,297**	0,283**	0,233**	-0,096*	0,130**	0,168**	-0,082	0,139**
55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
56	0,395**	0,254**	0,366**	0,373**	0,331**	0,321**	0,372**	0,219**	0,260**	0,181**	0,187**	-0,066	-0,108*	-0,021	-0,022	-0,015
57	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
58	0,305**	0,216**	0,351**	0,321**	0,311**	0,264**	0,235**	0,167**	0,144**	0,115**	0,161**	0,026	-0,063	0,063	0,008	-0,084
59	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
60	0,325**	0,228**	0,346**	0,281**	0,286**	0,233**	0,350**	0,287**	0,231**	0,271**	0,207**	-0,034	-	-	-0,082	0,113**

39-n kişilikgruptanfark
 40-e kişilikgruptanfark
 41-o kişilikgruptanfark
 42-a kişilikgruptanfark
 43-c kişilikgruptanfark
 44-n kişilikyöneticifark
 45-e kişilikyöneticifark
 46-o kişilikyöneticifark
 47-a kişilikyöneticifark
 48-c kişilikyöneticifark
 49-işkarşbağl 50-duygbağ 51-işatm
 52-çalışmaark.tat (duygu) 53-çalışmaark.tat
 (görev-çatışma) 54-yöneticidentatm

Çizelge B. 85 (devam): Alt değişkenler arası korelasyonlar.

	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
39	1															
40	0,035	1														
41	0,141**	0,145**	1													
42	0,027	0,119**	0,087*	1												
43	0,033	0,069	0,125**	0,161**	1											
44	0,436**	-0,027	0,075	0,079	0,068	1										
45	0,029	0,411**	0,008	0,022	-0,061	0,017	1									
46	0,071	0,118	0,444**	0,024	0,048	0,026	0,158**	1								
47	0,052	0,033	-0,020	0,305**	0,083	0,078	0,095	0,037	1							
48	0,007	-0,070	0,166**	-0,042	0,459**	0,055	-0,047	0,113	0,096	1						
49	0,028	0,016	0,047	-0,062	0,017	0,030	0,008	0,041	0,021	0,009	1					
50	-0,046	-0,041	0,000	0,019	0,014	-0,017	0,117*	-0,047	0,011	-0,016	0,314**	1				
51	0,006	0,033	-0,057	0,014	0,024	-0,010	0,123*	-0,031	-0,023	-0,018	0,289**	0,533**	1			
52	0,035	-0,003	0,069	-0,074	0,009	0,067	0,109	0,067	0,046	0,016	0,332**	0,458**	0,465**	1		
53	-0,015	0,062	0,043	-0,071	0,017	0,036	0,081	0,050	0,061	-0,006	0,049	0,161**	0,119**	0,366**	1	
54	-0,014	0,007	0,032	0,046	0,105*	-0,011	0,005	0,00	0,140**	0,022	0,318**	0,423**	0,421**	0,448**	0,318**	1

55-olumluyilik hali
56-olumsuz iyilik hali
57-grupperforms
58-grupbirlikt

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
55	-0,062	-0,047	-0,001	0,136**	-0,059	-0,091*	-0,037	-0,032	-0,022	0,057	0,026	0,053	0,075	0,038	-0,048	-0,025	-0,044	0,020	-0,050	0,011	0,188**	0,187**
56	0,064	0,028	-0,005	0,083	0,052	0,041	0,031	-0,05	-0,001	-0,034	-0,036	-0,062	0,097*	-0,028	0,09	0,020	0,010	0,012	-0,08	-0,024	0,137**	-0,071
57	-0,060	0,001	-0,060	0,114**	-0,011	0,121**	-0,057	0,049	-0,007	0,054	0,113*	0,053	0,005	0,126**	0,020	0,027	0,110**	0,002	-0,053	0,000	0,217**	0,290**
58	-0,037	0,031	0,033	-0,046	-0,021	-0,080	-0,061	0,002	-0,009	0,045	0,068	0,005	0,005	0,068	-0,043	0,059	0,013	0,038	0,012	-0,014	0,246**	0,357**

	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
56	0,192**	0,198**	0,253**	0,229**	0,224**	0,205**	0,326**	0,311**	0,281**	0,230**	0,205**	0,069	-0,100*	0,121**	0,097*	-0,087*
57	0,263**	0,160**	0,225**	0,233**	0,249**	0,185**	0,285**	0,192**	0,151**	0,173**	0,144**	0,021	0,112**	0,090*	0,018	0,123**
58	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
55	0,338**	0,224**	0,336**	0,369**	0,353**	-0,346*	0,316**	0,196**	0,270**	0,223**	0,232**	0,038	0,135**	-0,035	-0,044	-0,011
58	0,443**	0,283**	0,415**	0,439**	0,391**	0,387**	0,349**	0,249**	0,233**	0,206**	0,231**	0,053	0,140**	-0,039	-0,079	-0,019

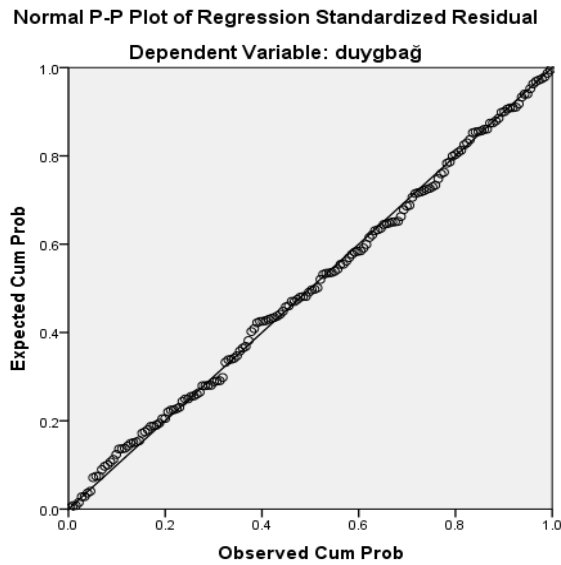
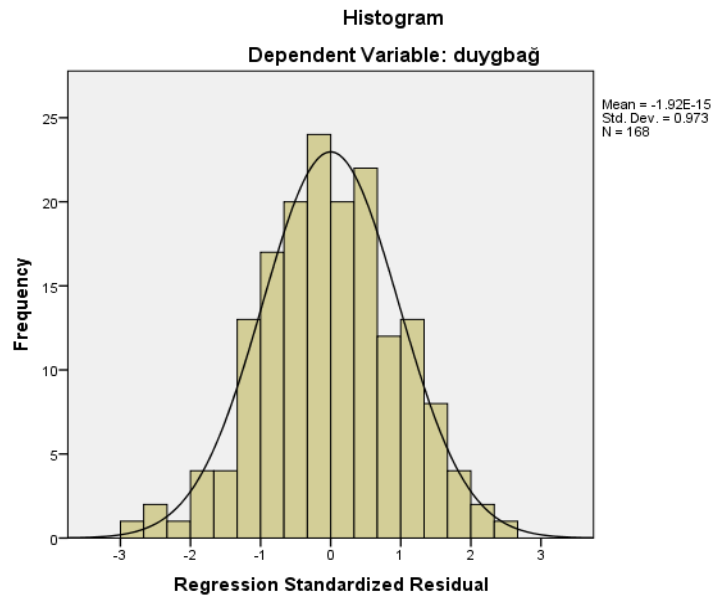
	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58
55	-0,019	0,020	0,040	0,003	0,049	-0,024	0,080	0,023	-0,042	-0,025	0,280**	0,480**	0,548**	0,474**	0,162**	0,393**	1			
56	0,010	-0,033	-0,031	0,002	0,002	-0,058	0,002	-0,041	0,040	-0,040	0,173**	0,285**	0,390**	0,303**	0,269**	0,344**	0,599**	1		
57	-0,010	0,003	0,037	-0,032	0,048	0,037	0,007	0,017	0,060	-0,013	0,447**	0,412**	0,404**	0,533**	0,303**	0,454**	0,419**	0,304**	1	
58	0,002	0,022	0,041	-0,056	0,039	0,075	0,102	0,050	-0,050	-0,056	0,381**	0,415**	0,402**	0,635**	0,391**	0,454**	0,444**	0,321**	0,636**	1

EK C.1: Ana Değişkenlere Göre Regresyon Denklemleri Varsayımlarının Test Edilmesi

Çizelge C.1: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Örgüte duygusal bağlılık).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik $MD^2/d.f.$ (ort için: 0,479)
	Tolerans	VIF	
1,758	0,710	1,409	
	0,834	1,119	

Çarpıklık: -0,272 Basıklık: -0,061

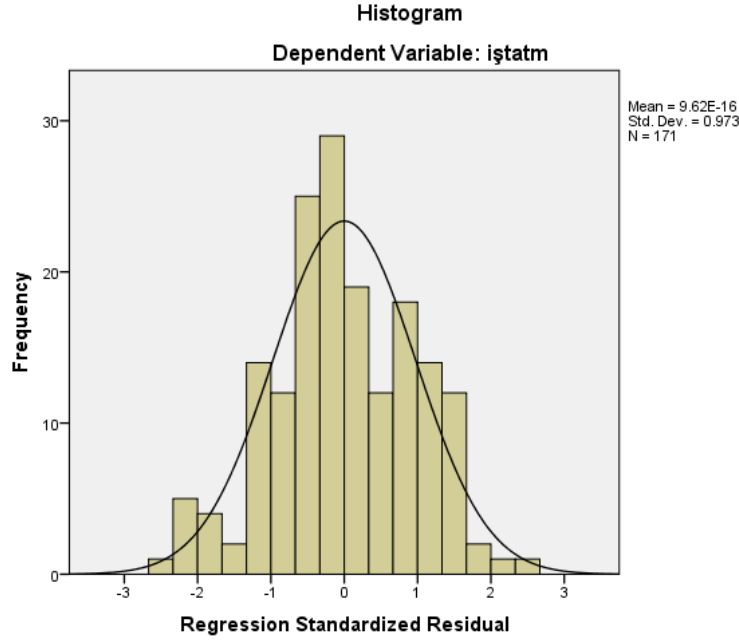


Şekil C.1: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (örgüte duygusal bağlılık).

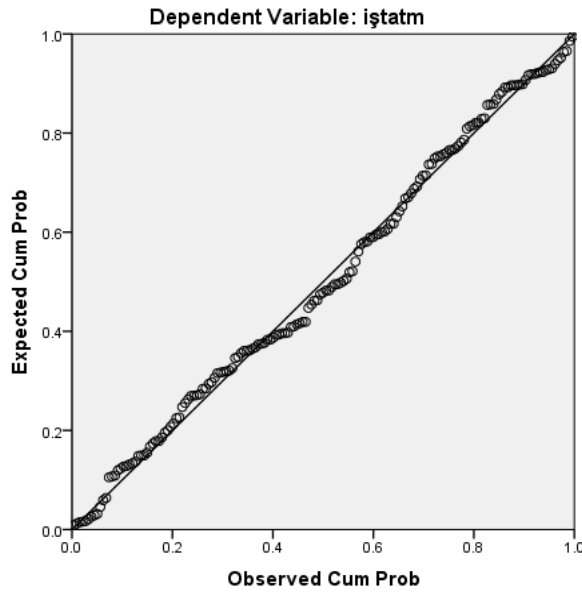
Çizelge C. 2: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Genel iş tatmini).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f. (ort için:0,468)
	Tolerans	VIF	
1,901	0,720	1,388	
	0,861	1,162	

Çarpıklık:-0,277 Basıklık: -0,069



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

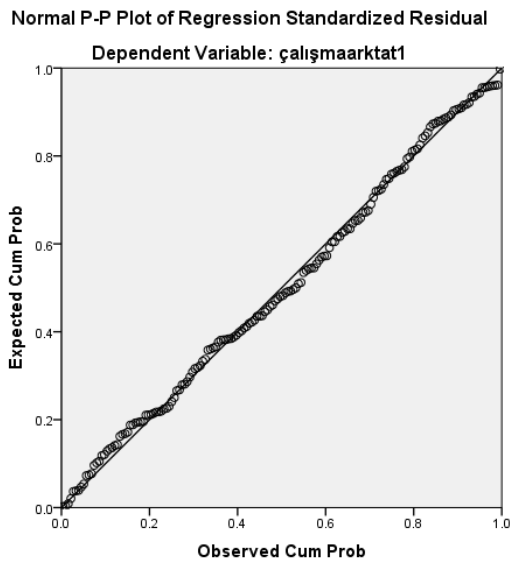
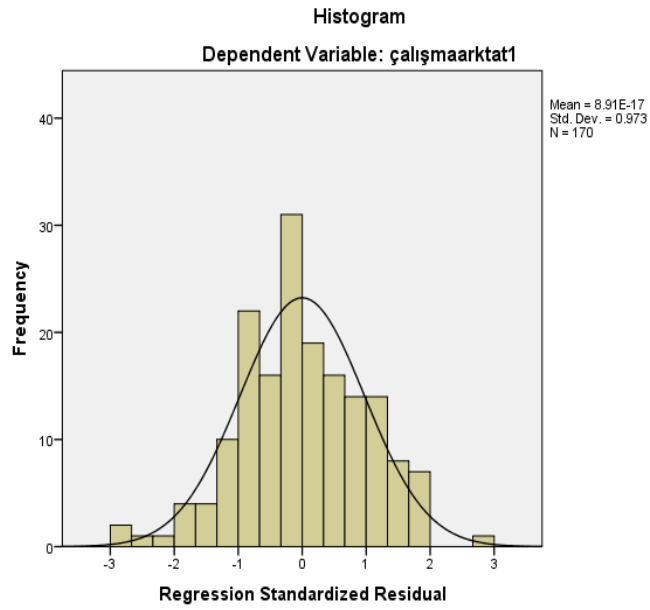


Şekil C.2: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (genel iş tatmini).

Çizelge C. 3: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Çalışma arkadaşlarından tatmin, duygu).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f.
	Tolerans	VIF	
1,998	0,890	1,123	(ort için:0,473)
	0,847	1,180	
	0,680	1,470	
	0,721	1,387	
	0,773	1,294	

Çarpıklık: -0,852 Basıklık: 1,288

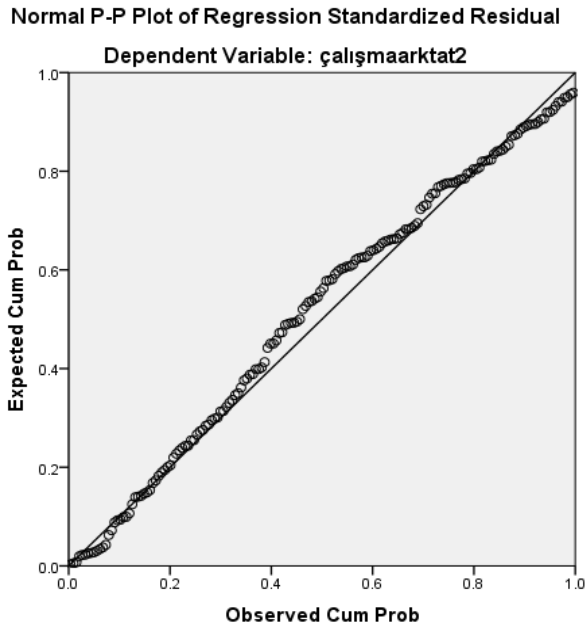
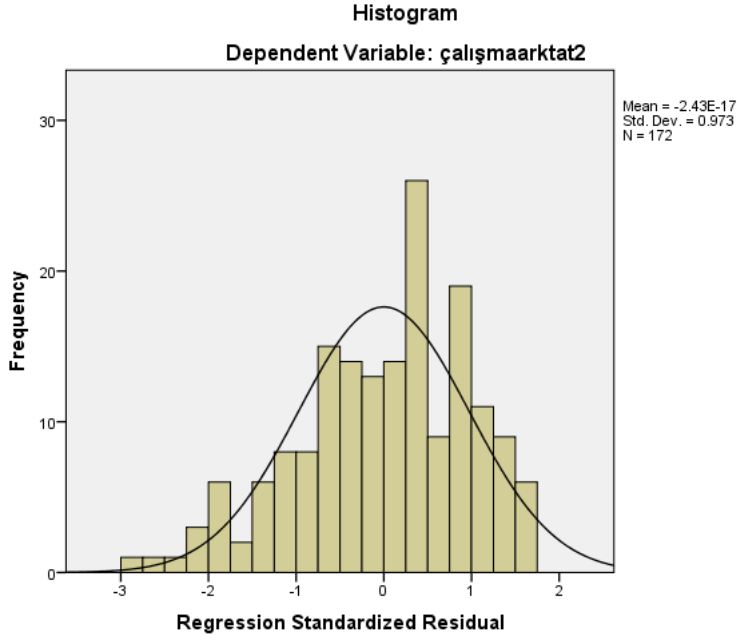


Şekil C.3: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (çalışma arkadaşlarından tatmin, duygu).

Çizelge C. 4: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Çalışma arkadaşlarından tatmin, görev- çatışma).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f. (ort için:0,468)
	Tolerans	VIF	
1,512	0,676	1,480	
	0,852	1,174	

Çarpıklık: -0,622 Basıklık: -0,197

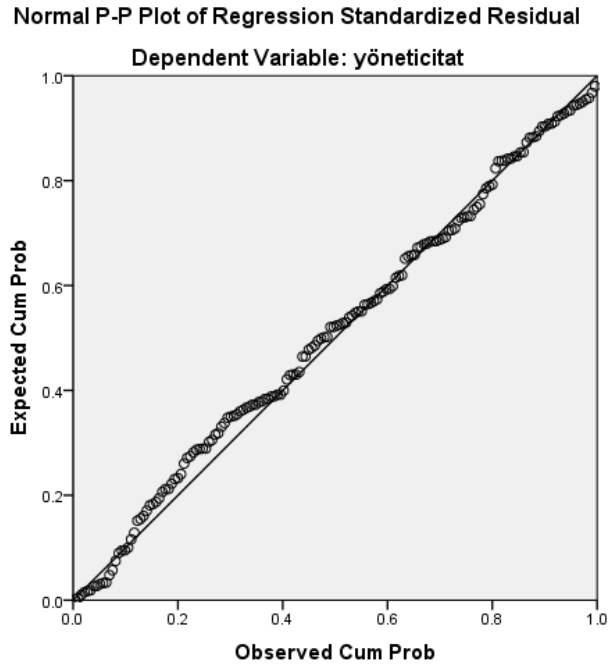
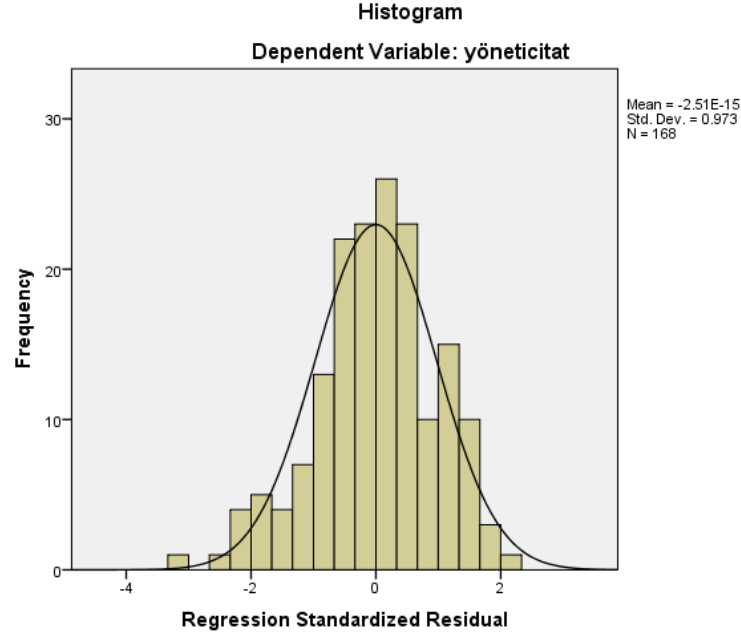


Şekil C.4: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (çalışma arkadaşlarından tatmin, görev-çatışma).

Çizelge C. 5: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Yöneticiden tatmin).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f. (ort için:0,479)
	Tolerans	VIF	
2,004	0,842	1,188	
	0,689	1,452	

Çarpıklık: -0,717 Basıklık: 0,699

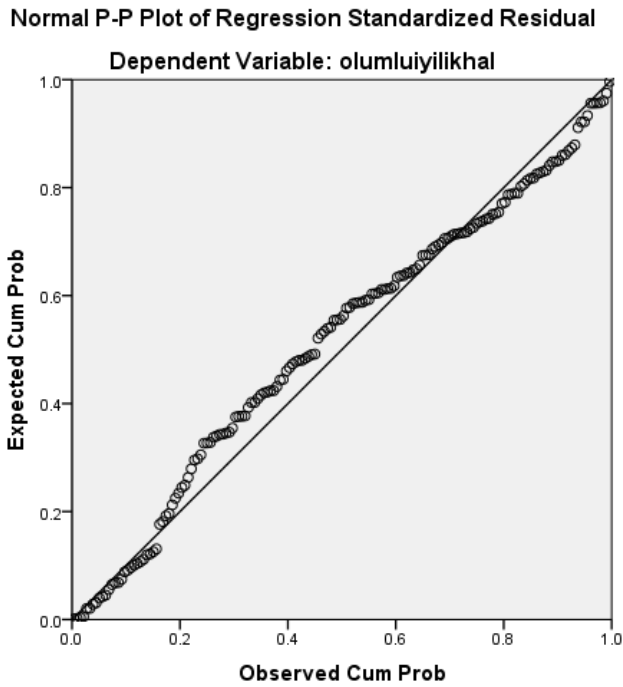
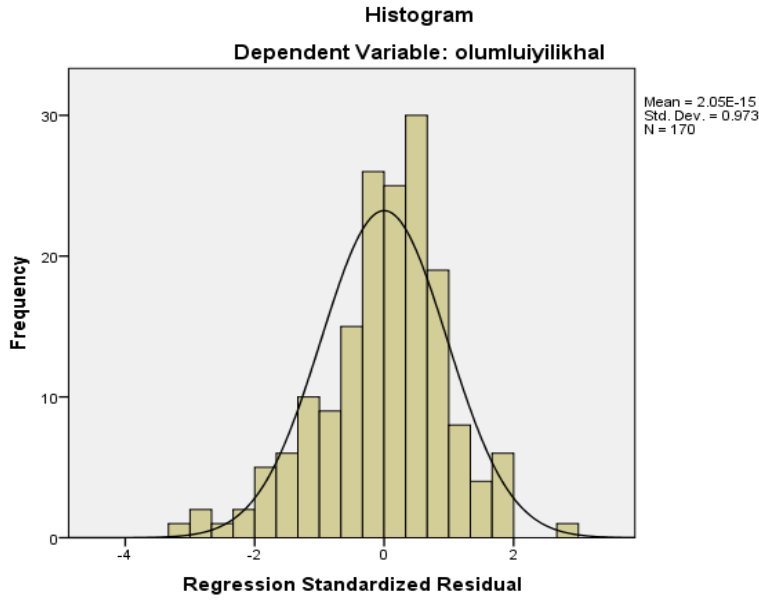


Şekil C.5: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (yöneticiden tatmin).

Çizelge C. 6: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Olumlu duyuşsal hal).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f. (ort için:0,473)
	Tolerans	VIF	
2,126	0,727	1,376	

Çarpıklık: -0,645 Basıklık: 0,394

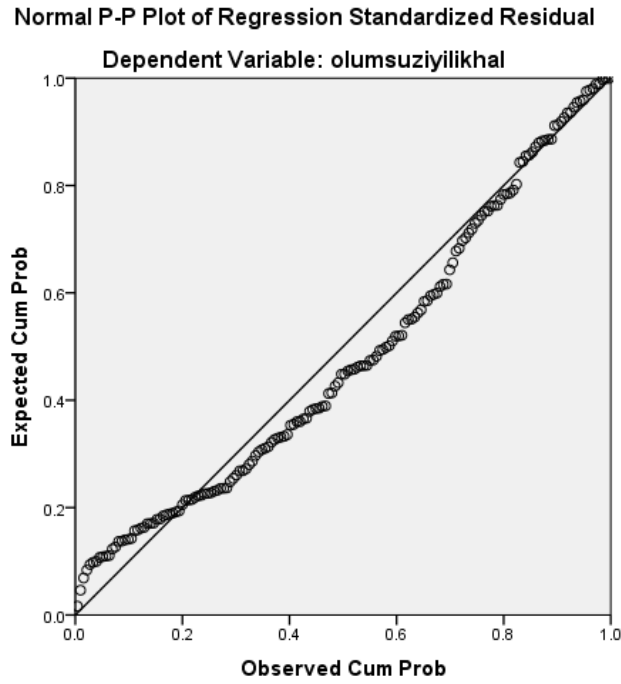
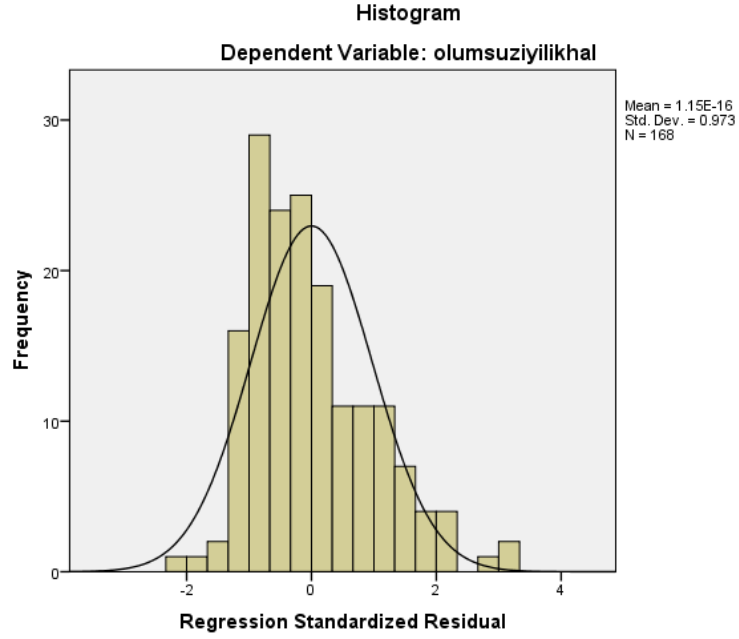


Şekil C.6: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (olumlu duyuşsal hal).

Çizelge C. 7: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Olumsuz duyusal hal).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f. (ort için:0,479)
	Tolerans	VIF	
1,724	0,674	1,483	
	0,725	1,379	

Çarpıklık: 0,762 Basıklık: 0,451

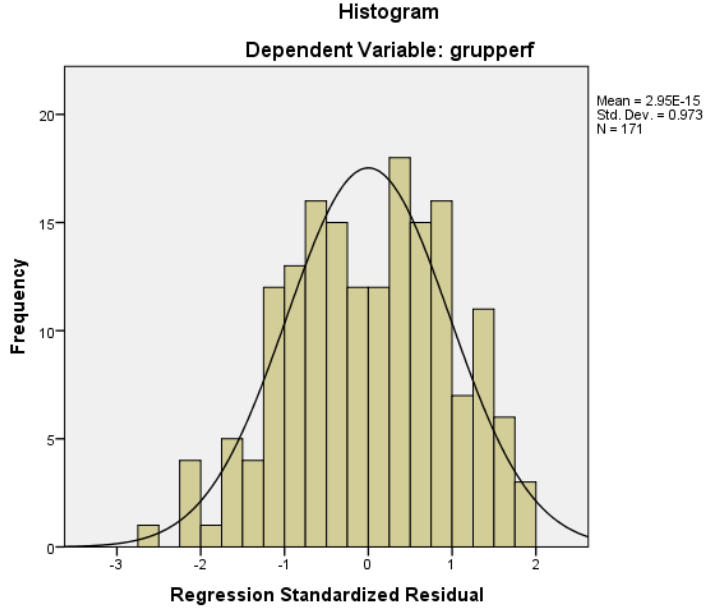


Şekil C.7: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (olumsuz duyusal hal).

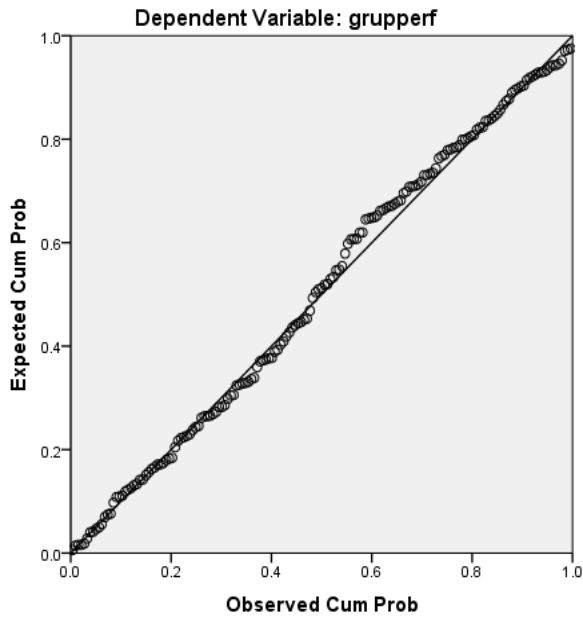
Çizelge C. 8: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Grup performansı).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f. (ort için:0,470)
	Tolerans	VIF	
1,969	0,848	1,180	
	0,684	1,463	

Çarpıklık: -0,547 Basıklık: -0,224



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

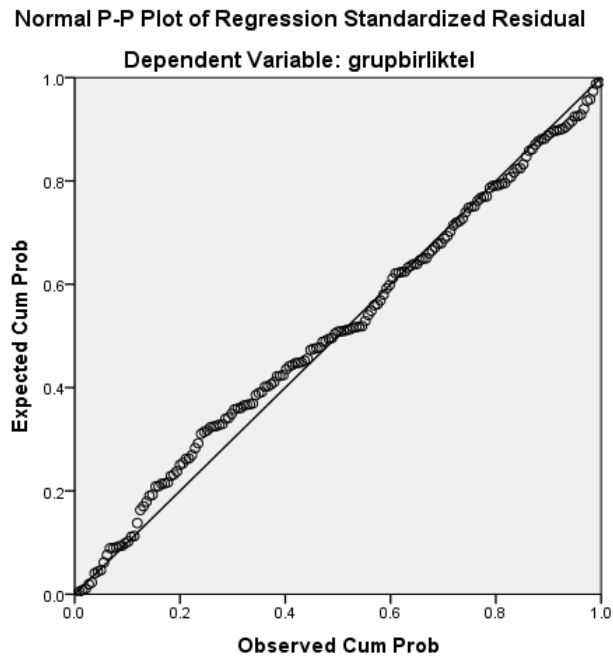
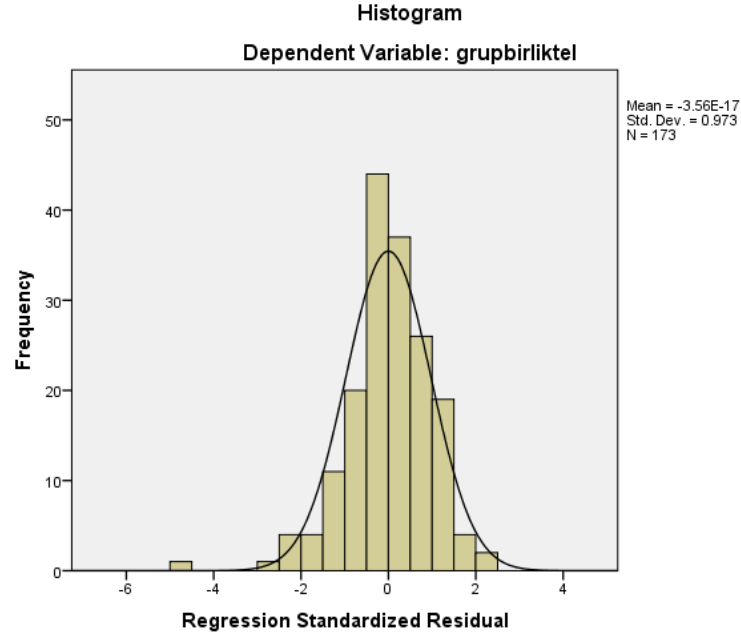


Şekil C.8: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (grup performansı).

Çizelge C. 9: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Grup birlikteliği).

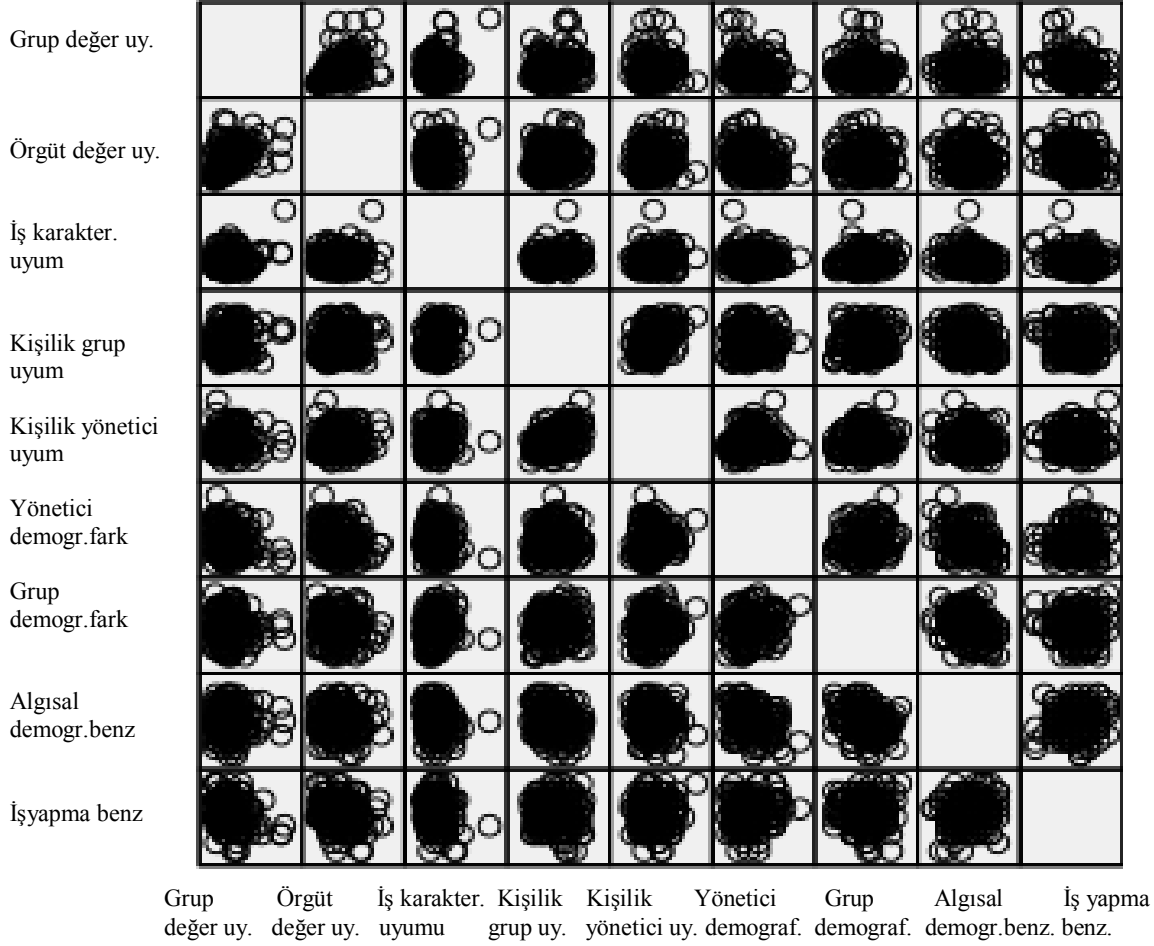
Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik $MD^2/d.f.$ (ort için:0,465)
	Tolerans	VIF	
1,809	0,851	1,176	
	0,683	1,465	

Çarpıklık: -0,763 Basıklık: 0,638



Şekil C.9: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (grup birlikteliği).

Ana uyum değişkenlerinin çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma), yöneticiden tatmin, olumlu duyuşsal hal, olumsuz duyuşsal hal ve grup birlikteliği bağımlı değişkenlerine olan etkilerinde normallik doğrusu etrafındaki kümelenmede doğrusallıktan uzaklaştığı görülmektedir. Bu nedenle Şekil C.10'daki elips şeklinde kümelenmelerin arandığı serpilme çizimlerine ihtiyaç duyulmuştur.



Şekil C.10: Bağımsız değişkenler arası serpilme çizimleri.

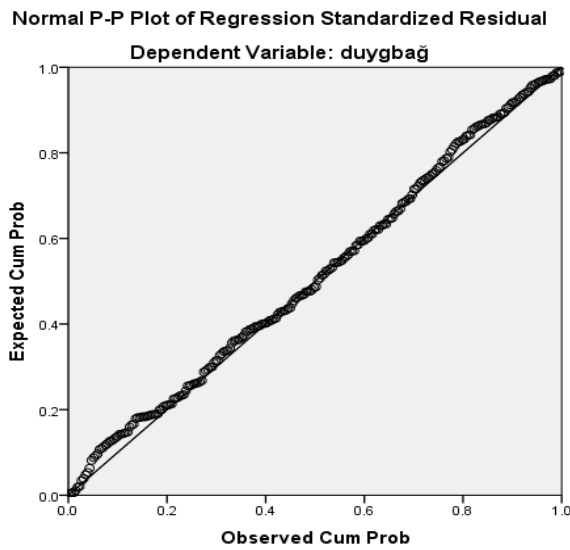
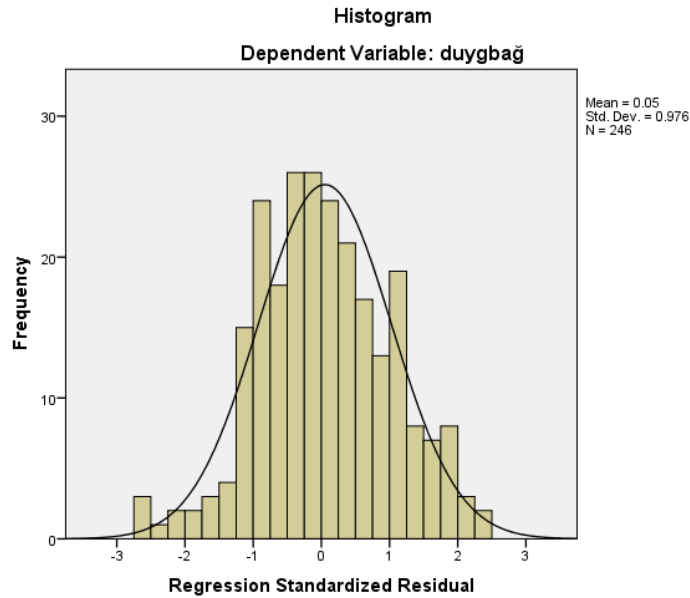
Elips şekli çok değişkenli normallik ve doğrusallığın sağlandığını göstermektedir (Çokluk ve diğ., 2010).

EK C.2: Alt Uyum Bileşenlerine Göre Regresyon Denklemleri Varsayımlarının Test Edilmesi

Çizelge C. 10: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Örgüte duygusal bağlılık).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f.
	Tolerans	VIF	
1,920	0,646	1,548	3,077
	0,950	1,053	
	0,567	1,763	
	0,814	1,229	

Çarpıklık: -0,262 Basıklık: -0,070

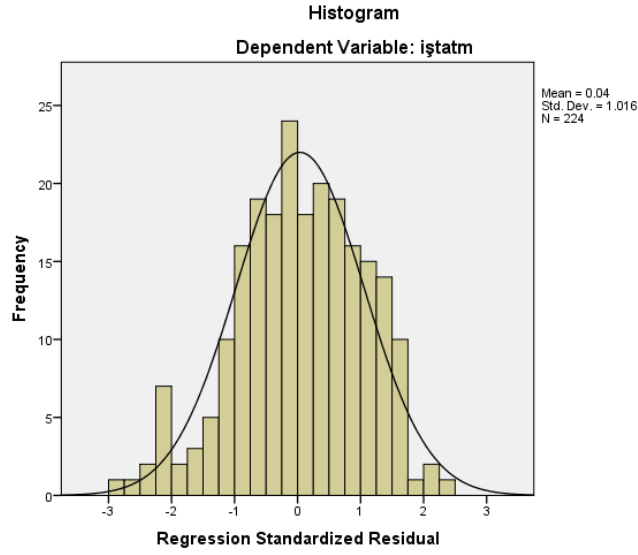


Şekil C.11: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (örgüte duygusal bağlılık).

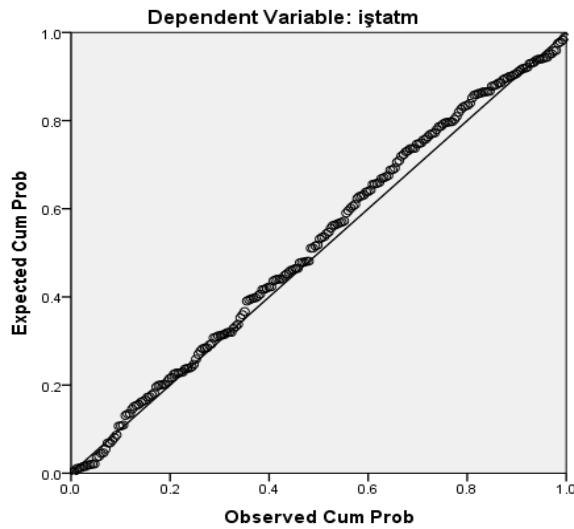
Çizelge C. 11: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Genel iş tatmini).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f.
	Tolerans	VIF	
2,038	0,830	1,205	2,510
	0,866	1,155	
	0,959	1,043	
	0,934	1,070	
	0,933	1,072	
	0,942	1,061	

Çarpıklık: -0,268 Basıklık: -0,059



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

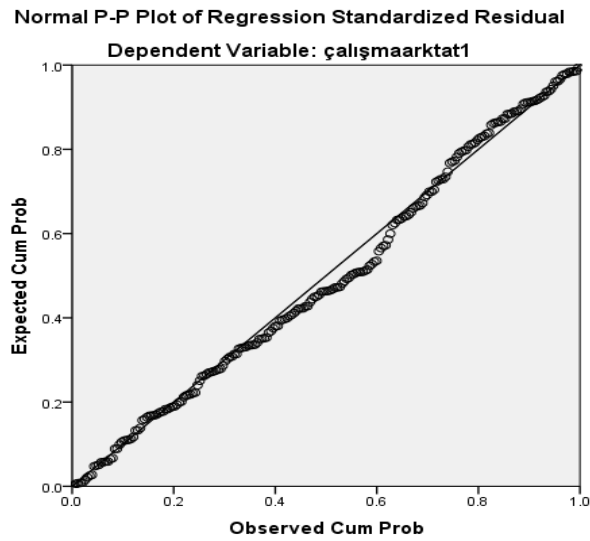
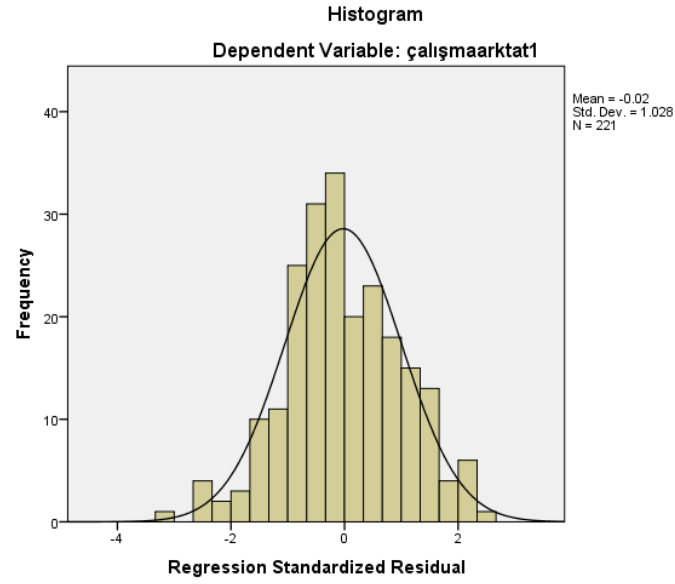


Şekil C.12: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (genel iş tatmini).

Çizelge C. 12: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Çalışma arkadaşlarından tatmin, duygu).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f.
	Tolerans	VIF	
2,126	0,748	1,337	(ort için: 0,200)
	0,739	1,354	
	0,909	1,100	
	0,976	1,025	
	0,927	1,078	
	0,949	1,053	

Çarpıklık: -0,849 Basıklık: 1,299

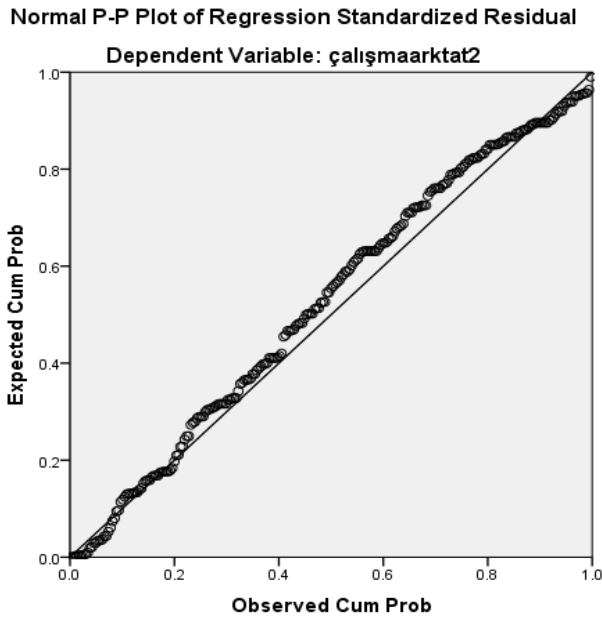
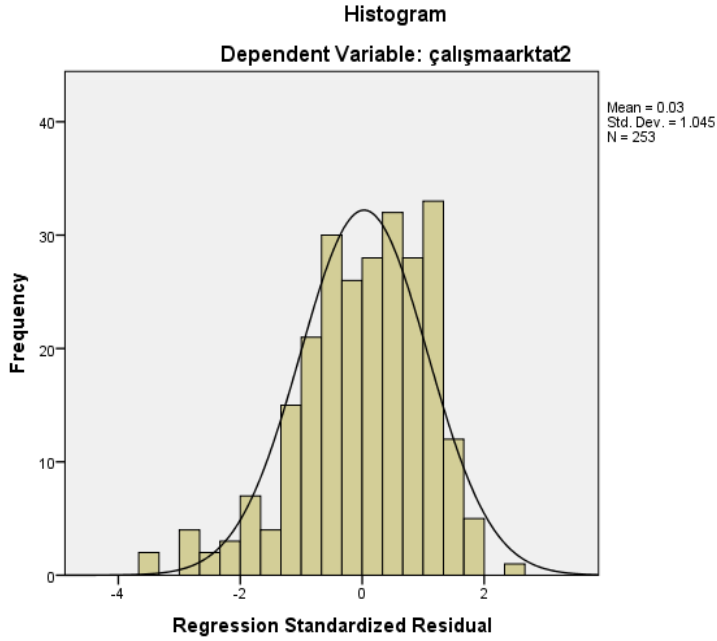


Şekil C.13: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (çalışma arkadaşlarından tatmin, duygu).

Çizelge C. 13: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Çalışma arkadaşlarından tatmin, görev-çatışma).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f. (ort için: 0,043)
	Tolerans	VIF	
1,861	0,751	1,331	
	0,973	1,028	
	0,758	1,320	

Çarpıklık: -0,617 Basıklık: -0,196

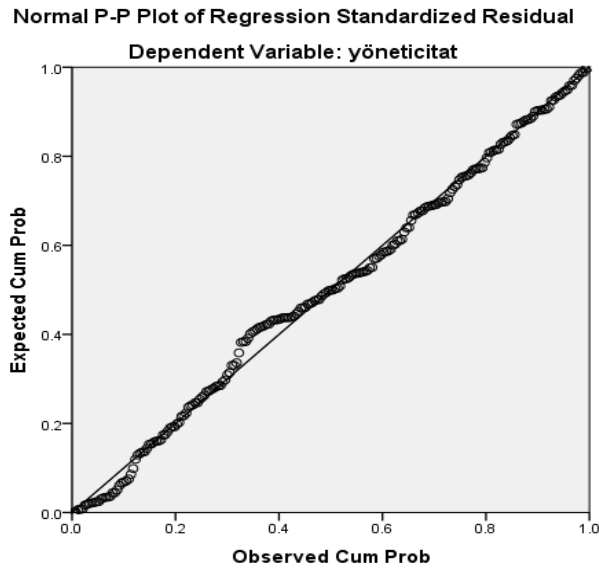
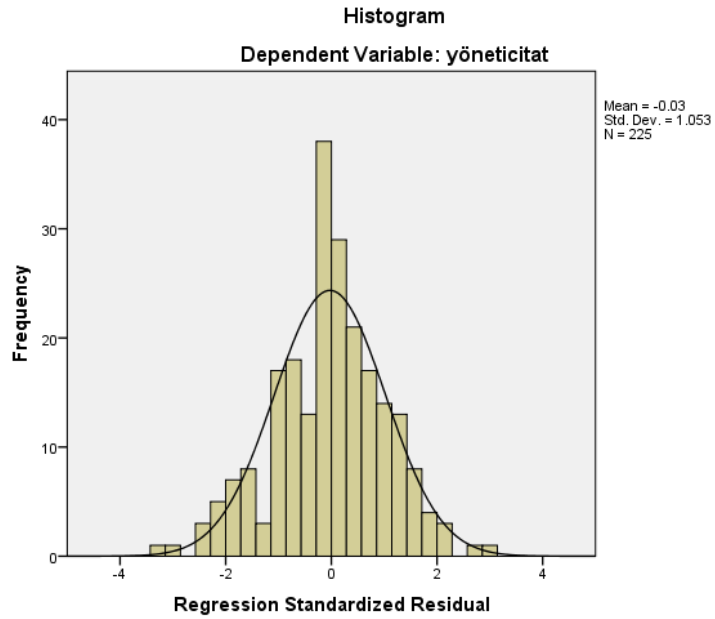


Şekil C.14: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (çalışma arkadaşlarından tatmin, görev-çatışma).

Çizelge C. 14: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (Yöneticiden tatmin).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f.
	Tolerans	VIF	
2,036	0,954	1,049	4,458
	0,948	1,055	
	0,947	1,056	
	0,944	1,060	
	0,946	1,057	

Çarpıklık: -0,709 Basıklık: 0,701

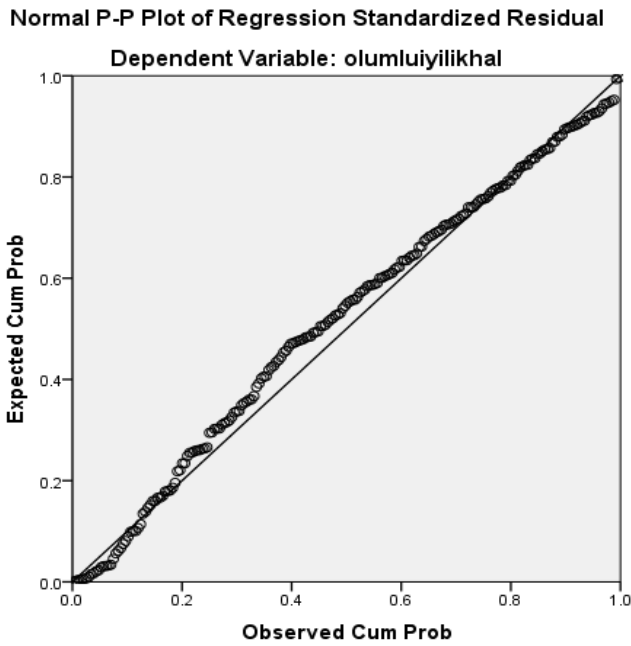
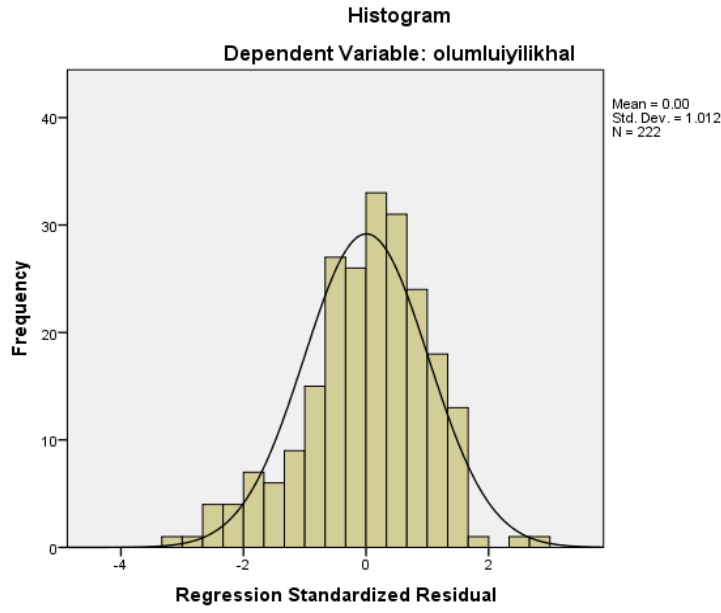


Şekil Ek.C.15: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (yöneticiden tatmin).

Çizelge C. 15: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (olumlu duyusal hal).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f.
	Tolerans	VIF	
	0,622	1,608	
1,970	0,634	1,577	1,607
	0,969	1,032	

Çarpıklık: -0,637 Basıklık: 0,375

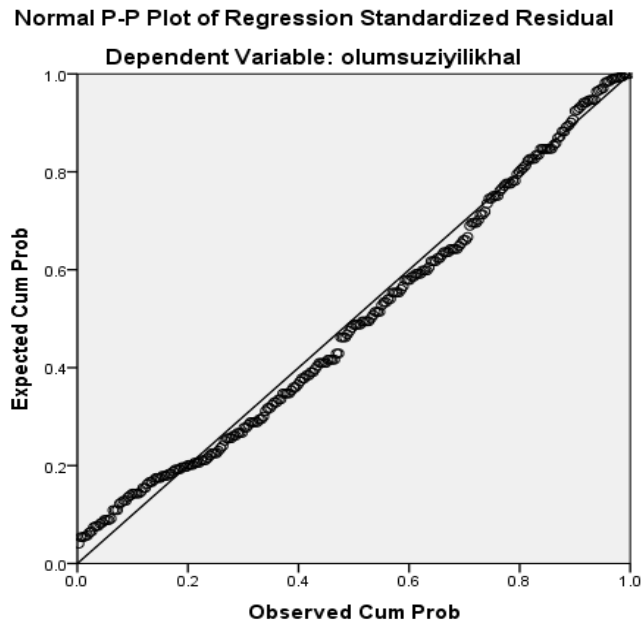
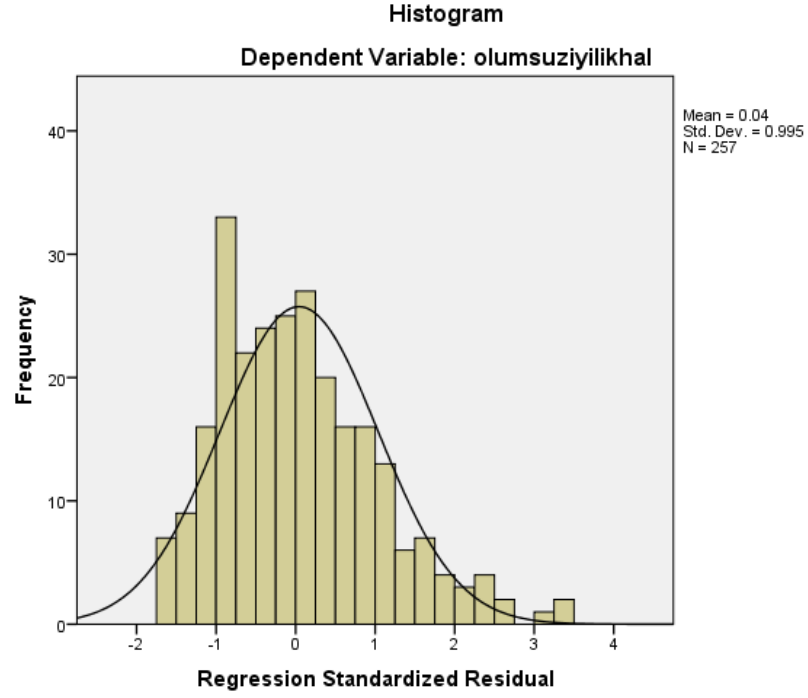


Şekil C.16: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (olumlu duyusal hal).

Çizelge C. 16: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (olumsuz duyuşsal hal).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik $MD^2/d.f.$
	Tolerans	VIF	
1,845	1,00	1,00	0,916

Çarpıklık: 0,753 Basıklık: 0,436

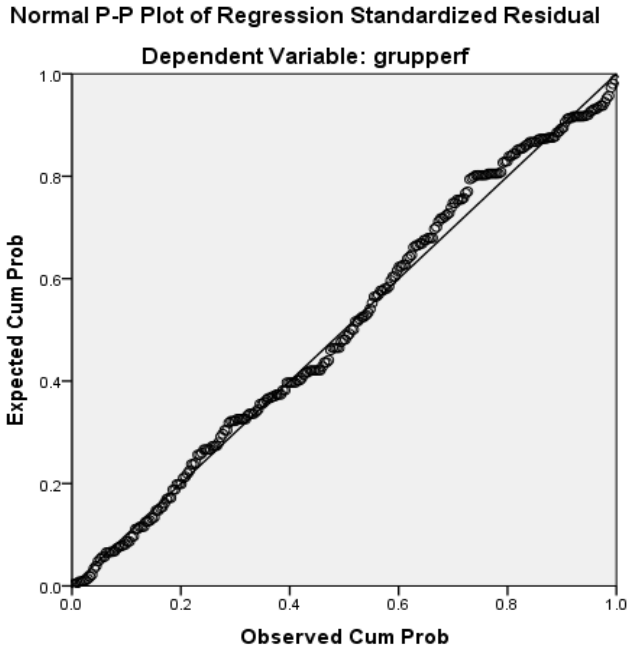
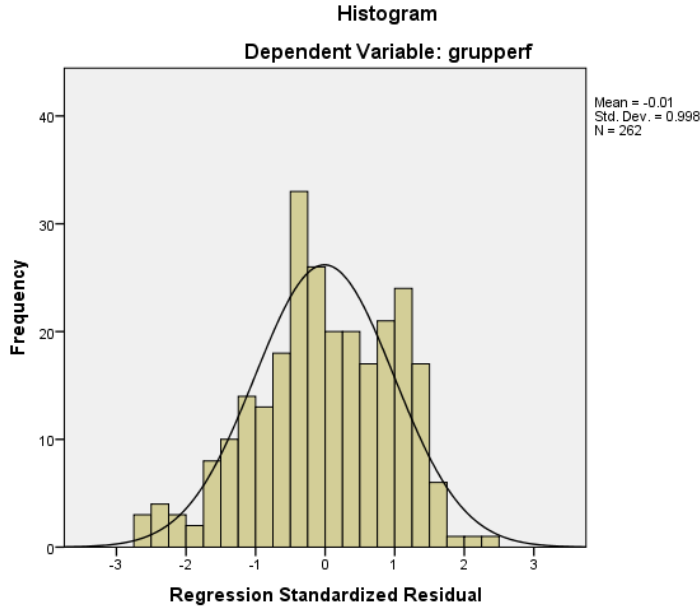


Şekil C.17: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (olumsuz duyuşsal hal).

Çizelge C. 17: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (grup performansı).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f.
	Tolerans	VIF	
1,723	0,981	1,019	4,133
	0,981	1,019	

Çarpıklık: -0,537 Basıklık: -0,231

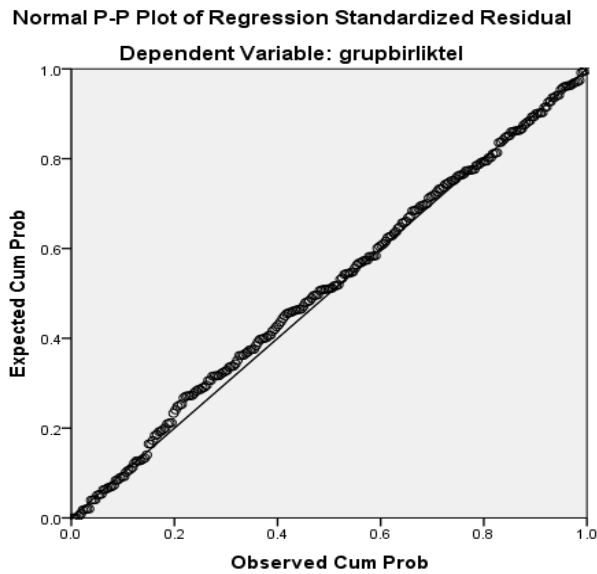
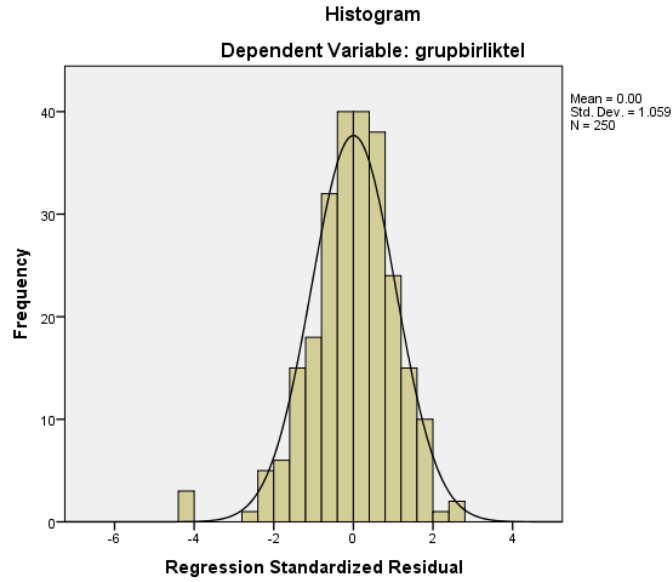


Şekil C.18: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (grup performansı).

Çizelge C. 18: Regresyon denkleminin otokorelasyon, normallik ve doğrusallık testleri (grup birlikteliği).

Oto Korelasyon (Durbin Watson)	Çoklu Doğrusallık		Çoklu normallik MD ² /d.f.
	Tolerans	VIF	
1,730	0,905	1,105	(ort için: 0,208)
	0,908	1,101	
	0,888	1,127	
	0,909	1,100	
	0,884	1,131	
	0,887	1,128	

Çarpıklık: -0,757 Basıklık: 0,640



Şekil C.19: Regresyonun normallik ve doğrusallık testleri (grup birlikteliği).

Alt uyum bileşenlerinin genel iş tatmini, çalışma arkadaşlarından tatmin (duygu), çalışma arkadaşlarından tatmin (görev-çatışma), yöneticiden tatmin, olumlu duyuşsal hal, olumsuz duyuşsal hal ve grup performansı bağımlı değişkenlerine olan etkilerinde normallik doğrusu etrafındaki kümelenmede doğrusallıktan uzaklaştığı görülmektedir. Ancak, bağımsız değişken sayısının çok olması nedeniyle regresyonun tüm değişkenlerinin bir arada yer aldığı serpilme çizimleri elde edilememiştir.

Ek D: Ara değişken doğrulama (SOBEL) testi için örnek bir syntax ve program çıktısı

Run MATRIX procedure:

Preacher and Hayes (2004) SPSS Macro for Simple Mediation

Written by Andrew F. Hayes, The Ohio State University

<http://www.comm.ohio-state.edu/ahayes/>

For details, see Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models Behavior Research Methods, Instruments, and Computers, 36, 717-731.

VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL

Y	yontat
X	yondemo
M	grupdeg

DESCRIPTIVES STATISTICS AND PEARSON CORRELATIONS

	Mean	SD	yontat	yondemo	grupdeg
yontat	3,8653	,7957	1,0000	,1952	-,3623
yondemo	4,3692	2,5434	,1952	1,0000	-,1646
grupdeg	12,4533	10,3486	-,3623	-,1646	1,0000

SAMPLE SIZE

214

DIRECT AND TOTAL EFFECTS

	Coeff	s.e.	t	Sig(two)
b(YX)	,0611	,0211	2,8979	,0042
b(MX)	-,6698	,2756	-2,4298	,0159
b(YM.X)	-,0261	,0049	-5,2740	,0000
b(YX.M)	,0436	,0201	2,1656	,0315

INDIRECT EFFECT AND SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

	Value	s.e.	LL95CI	UL95CI	Z	Sig(two)
Effect	,0175	,0080	,0017	,0332	2,1749	,0296

BOOTSTRAP RESULTS FOR INDIRECT EFFECT

	Data	Mean	s.e.	LL99 CI	LL95CI	UL95CI	UL99CI
Effect	,0175	,0178	,0090	-,0021	,0021	,0369	,0462

NUMBER OF BOOTSTRAP RESAMPLES

5000

***** NOTES *****

----- END MATRIX -----

EK E: Envanter

Sayın İlgili,

Bu envanter, İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında yürütülen doktora tez çalışması kapsamındaki uygulamanın bir bölümü olup kişisel olarak ve içtenlikle yanıtalamanızı gerektirmektedir. Envanterin hiçbir bölümüne kimlik bilgilerinizi **kesinlikle** yazmayınız. Soruların **samimi** bir şekilde yanıtlandırılması verilerin değerlendirilmesi açısından çok önemlidir. Envanter, araştırmacı tarafından kapalı zarf içinde dağıtılarak size belirtilen tarihte yine araştırmacının kendisi tarafından toplanacaktır. Sonuçlarınızın gizliliği konusunda emin olunuz. Siz de kendi yanıtlarınızı başkaları ile paylaşmayınız.

Yanıtlarınız sonucunda bulunduğunuz kuruma ait genel anlamda bilgiler elde edilecek olup kurumunuzun desteği ışığında toplanan verilerin analizi ile elde edilecek sonuçlar bilimsel platformda ele alınacaktır.

Lütfen tüm soruları boş bırakmadan yanıtlayınız

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Doç.Dr. İsmail Hakkı BİÇER

Doktor Adayı

Işık ÇİÇEK

BÖLÜM 1: SİZİN HAKKINIZDA...

Aşağıda verilen özellikleri kendinizi ve bağlı olduğunuz yöneticinizi düşünerek belirtiniz

	Kendinizin	Yöneticinizin
Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan	<input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan
Yaş aralığı	<input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60	<input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60
Medeni durum	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Boşanmış <input type="checkbox"/> Dul	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Boşanmış <input type="checkbox"/> Dul

	Kendinizin	Yöneticinizin
Eğitim düzeyi	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Fakülte / Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Fakülte / Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Bu işyerindeki çalışma süresi	<input type="checkbox"/> 6 aydan az <input type="checkbox"/> 6 ay - 1 yıl <input type="checkbox"/> 1 yıl - 5 yıl <input type="checkbox"/> 5 yıl - 10 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl - 15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıl üzeri	<input type="checkbox"/> 6 aydan az <input type="checkbox"/> 6 ay - 1 yıl <input type="checkbox"/> 1 yıl - 5 yıl <input type="checkbox"/> 5 yıl - 10 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl - 15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıl üzeri
Bu işyerinde halihazırda yapılan işteki çalışma süresi	<input type="checkbox"/> 6 aydan az <input type="checkbox"/> 6 ay - 1 yıl <input type="checkbox"/> 1 yıl - 5 yıl <input type="checkbox"/> 5 yıl - 10 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl - 15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıl üzeri	<input type="checkbox"/> 6 aydan az <input type="checkbox"/> 6 ay - 1 yıl <input type="checkbox"/> 1 yıl - 5 yıl <input type="checkbox"/> 5 yıl - 10 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl - 15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıl üzeri

Yöneticiniz ile bu işte ne kadar süredir birlikte çalışıyorsunuz?

6 aydan az
 6 ay - 1 yıl
 1 yıl - 5 yıl
 5 yıl - 10 yıl
 10 yıl - 15 yıl
 15 yıl üzeri

Sizinle aynı çalışma grubunda yer alan üyeleri , aşağıdaki nitelikler açısından karşılaştırarak **benzerlik** derecelerini belirleyiniz.

Cinsiyet sayısı

Az benzer
 Orta düzeyde benzer
 Çok benzer

Yaş grubu

Az benzer
 Orta düzeyde benzer
 Çok benzer

Medeni durum

Az benzer
 Orta düzeyde benzer
 Çok benzer

Eğitim düzeyi

Az benzer
 Orta düzeyde benzer
 Çok benzer

Bu işyerindeki çalışma süreleri

- Az benzer
 Orta düzeyde benzer
 Çok benzer

Bulduğunuz kurumda bağlı olduğunuz yöneticiniz ile iş yapma şekilleri açısından özelliklerinizin ne ölçüde benzediğini düşünüyorsunuz?

- Hiç benzemiyor
 Az benziyor
 Orta derecede benziyor
 Genel olarak benziyor
 Oldukça benziyor

Çalıştığınız birimde çalışma arkadaşlarınız ile iş yapma şekilleriniz açısından özelliklerinizin ne ölçüde benzediğini düşünüyorsunuz?

- Hiç benzemiyor
 Az benziyor
 Orta derecede benziyor
 Genel olarak benziyor
 Oldukça benziyor

Çalışma hayatınızın tümü düşünüldüğünde şu anki yaptığınız görevde toplam çalışma süreniz?

- 1 yıldan az
 1 yıl – 5 yıl
 5 yıl - 10 yıl
 10 yıl - 15 yıl
 15 yıl üzeri

Çalışma hayatınızın tümü düşünüldüğünde toplam iş deneyiminiz

- 1 yıldan az
 1 yıl – 5 yıl
 5 yıl - 10 yıl
 10 yıl - 15 yıl
 15 yıl üzeri

Bağlı olduğunuz yöneticiniz, çalışma grubunuzda yer alıyor mu?

- Evet
 Hayır

Kurum içi pozisyonunuz

- Üst Kademe yönetici
 Orta Kademe Yönetici
 Alt Kademe Yönetici (kendinize en az 1 ast bağlı olma durumu)
 Yönetici pozisyonunda değilim. Bana bağlı bir astım bulunmamaktadır.

BÖLÜM 2: DEĞERLER

Aşağıdaki değer ifadelerinin;

*Sizin için ne derecede önemli olduğunu,

*Çalışma / proje grubunuzda ne derecede önemsendiğini,

*Kurumunuzun genelinde ne derecede önemsendiğini,

aşağıdaki derecelendirme ölçeğine göre seçtiğiniz rakamı (√) ile göstererek belirtiniz.

Hiç Önemli Değil	Pek Önemli Değil	Ne önemli ne önemsiz	Önemli	Çok önemli
1	2	3	4	5

		Sizin için					Grubunuz için					Kurumunuz için						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1	Değişikliklere uyum sağlamak																	
2	İstikrarlı olmak																	
3	Yenilikçi olmak																	
4	Fırsatlardan çabuk yararlanmak																	
5	Risk almak																	
6	Bağımsız olmak																	
7	Kurallara önem vermek																	
8	Analitik düşünce yapısına sahip olmak																	
9	Detaylara dikkat etmek																	
10	Takım çalışması yapmak																	
11	Bilgiyi serbestçe paylaşmak																	
12	İnsan odaklı olmak																	
13	Adil olmak																	
14	Hoşgörülü olmak																	
15	Resmiyetten uzak olmak																	
16	İşini yaparken sakin olmak																	
17	Destekleyici olmak																	
18	Hırslı, mücadeleci olmak																	
19	Kararlı olmak																	
20	Düşünceli olmak																	
21	Başarı odaklı olmak																	
22	Bireysel sorumluluk almak																	
23	Performansa yönelik yüksek beklentilere sahip olmak																	
24	Profesyonel gelişim için fırsatlar sunmak																	
25	İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek																	
26	İş güvencesi sunmak																	
27	İyi performansı övmek																	
28	Çatışma ile doğrudan yüzleşmek																	
29	İş yerinde arkadaşlık geliştirmek																	
30	İşleri hevesle yapmak																	
31	Uzun saatler boyunca çalışmak																	
32	Kurallarla kısıtlanmamak																	

		Sizin için					Grubunuz için					Kurumunuz için				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33	Kalite odaklı olmak															
34	Diğerlerinden farklı olmak															
35	Saygın bir üne sahip olmak															
36	Sosyal sorumluluk sahibi olmak															
37	Sonuç odaklı olmak															
38	Açık, yol gösterici bir düşünce yapısına sahip olmak															
39	Rekabetçi olmak															
40	İyi derecede organize olmak															

BÖLÜM 3: İŞ KARAKTERİSTİKLERİ (MEVCUT DURUM)

Aşağıda, bulunduğunuz kurumda halihazırda yapmakta olduğunuz işe ait özellikleri açıklayan ifadeler yer almaktadır. Beş temel özelliğin yaptığımız işte genel olarak ne derecede bulunduğunu 1 (Çok Az), 2 (Az), 3 (Orta derecede), 4 (Fazla), 5 (Çok Fazla) değerlerinden birini seçerek belirleyiniz.

Yanıtlarımızı seçtiğiniz rakamı **yuvarlak** içine alarak gösteriniz.

1- İşinizi nasıl yapacağımıza ne derecede kendiniz karar verebilirsiniz?

1	2	3	4	5
Çok az: Bu tabiatı gereği iş, kişiye nasıl ve ne zaman çalışılacağı konusunda hemen hemen hiç karar verme imkanı tanımaz		Orta derecede: İşle ilgili bir unsur standart hale getirildiğinden bu işi yapanın kontrolü altında değildir, ama işle ilgili bazı kararlar alınmasına imkan tanır		Çok fazla. Bu işte ne zaman ve nasıl çalışılacağı konusundaki karar tamamen işi yapanın sorumluluğu altındadır

2- İşiniz ne ölçüde kendi içinde bir bütündür? Yani yaptığımız şey belirli bir başı ve sonu olan bütün bir iş midir? Yoksa başkaları veya otomatik makineler tarafından bitirilen işin sadece küçük bir parçası mıdır?

1	2	3	4	5
Bu iş, bir bütünün son derece ufak bir parçasıdır. Çalışmalarımın sonucu Nihai ürün veya hizmette görülmez		Bu iş bir bütünün orta büyüklükte bir parçasıdır. Çalışmalarım nihai ürün veya hizmette görülebilir.		Bu iş başından sonuna kadar benim bitirdiğim bir bütünü kapsar. Çalışmalarımın sonucu kolaylıkla nihai ürün veya hizmette görülebilir

3-İşinizde ne derecede çeşitlilik vardır? Yani, işiniz çeşitli beceri ve yetenekleri kullanarak birçok değişik şeyi yapmayı ne ölçüde gerektirir?

1	2	3	4	5
Çok az. Bu iş sürekli olarak aynı alışılmış şeyleri tekrar tekrar yapmayı gerektirir.		Orta derecede çeşitlilik		Çok fazla. Bu iş birçok değişik beceri ve yetenekleri kullanarak birçok şey yapmayı gerektirir

4- Genel olarak işiniz ne derecede önemli ve anlamlıdır? Yani, yaptığımız işin sonucu, insanların hayatlarını veya durumlarını önemli ölçüde etkiler mi?

1	2	3	4	5
Çok anlamlı değil. Çalışmalarımın sonucunun diğer insanlar üzerinde fazla bir etkisi yoktur		Orta derecede anlamlı ve önemlidir		Çok fazla. Çalışmalarımın sonucunun diğer insanlar üzerinde çok önemli etkisi vardır

5-Performansınızın iyi olup olmadığına yönelik bilgiyi işin kendisinden almak ne derecede mümkündür? Yani işinizin kendisi, amirlerinizin veya mesai arkadaşlarınızın sağlayabileceği bilgiden başka başarılı olup olmadığımız konusunda ne kadar ipucu sağlar?

1	2	3	4	5
Çok az. Bu iş öyle düzenlenmiştir ki; işi yapan nasıl yaptığı konusunda bir bilgiye sahip olmadan devamlı çalışır		Orta derecede. Bu işi yapmak bazen işi yapana performansla ilgili bilgi sağlar		Çok fazla. Bu işin düzenleniş biçimi işin nasıl yapıldığı hakkında sürekli bilgi verir.

Aşağıda yaptınız iş ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin yaptığınız işi ‘genel olarak’ ne derecede yansıttığını karşısındaki boşluğa (√) işareti koyarak yanıtlayınız.

		Hiç yansıtmıyor	Az yansıtıyor	Orta derecede yansıtıyor	Büyük ölçüde yansıtıyor	Tamamen yansıtıyor
1	İşim bir dizi karmaşık ve yüksek düzeyde beceri kullanmayı gerektirir					
2	İşim, bir bütün işi başından sonuna kadar yapmaya olanak tanıyacak biçimde düzenlenmiştir					
3	İşimin gerektirdiklerini yapmak, başarıyı belirlemek açısından birçok imkan sağlar					
4	İşim oldukça basit ve tekrarlanan bir niteliktedir					
5	İşimin nasıl yapıldığı birçok kişiyi etkiler					
6	İşim, kişisel inisiyatifimi veya yargımı kullanmama asla imkan tanımaz					
7	İşim, başladığım iş bölümlerini tamamen bitirmeme olanak sağlar					
8	İşimin kendisi (iş yapıyor olmam) bana ne derecede başarılı olduğum konusunda çok az ipucu sağlar					

		Hiç yansıtıyor	Az yansıtıyor	Orta derecede yansıtıyor	Büyük ölçüde yansıtıyor	Tamamen yansıtıyor
9	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsızlık ve özgürlüğüm vardır					
10	İşim, burada yapılan işlerin toplamı düşünüldüğünde çok önemli ve anlamlı değildir					

(İDEAL DURUM)

İŞ KARAKTERİSTİKLERİ TERCİH ENVANTERİ

İşinizi yaparken olmasını istediğiniz özellikler ne derecede olmalıdır? Diğer bir ifade ile 'sizin için uygun olan işi yaparken tercih ettiğiniz iş özelliklerinin seviyesi aşağıdaki derecelerden hangisi olmalıdır ? 1 (Çok Az), 2 (Az), 3 (Orta derecede), 4(Fazla), 5 (Çok Fazla) değerlerinden birini seçerek belirleyiniz.

Yanıtlarınızı seçtiğiniz rakamı yuvarlak içine alarak gösteriniz.

Aşağıda yaptığınız işte olmasını istediğiniz özellikler ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin olmasını istediğiniz özelliği ne derecede yansıttığınızı karşılarındaki boşluğa (✓) işareti koyarak yanıtlayınız.

BÖLÜM 4

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı tercihinize uygun rakamı işaretleyerek belirtiniz

Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
1	Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarıymış gibi hissediyorum					
3	Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' olarak hissediyorum					
4	Kendimi bu kuruma 'duygusal olarak bağlı' hissetmiyorum					
5	Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var					
6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik hissim yok					
7	Tüm koşullar göz önünde bulundurulduğunda şimdiki görev ve sorumluluklarımdan memnunum.					
8	Her şeye yeniden başlamak zorunda olsaydım yine aynı işi seçerdim.					
9	Şu anki işim idealimdeki işe oldukça uyuyor					
10	Şu andaki görev ve sorumluluklarım, bu işi seçtiğimde istediğim iş tarzına uyuyor.					

		1	2	3	4	5
11	Genel olarak işimi seviyorum					
12	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı seviyorum					
13	Birlikte çalıştığım kişilerin yetersizlikleri yüzünden işimde daha fazla çalışmak zorunda kaldığımı düşünüyorum					
14	İş arkadaşlarım arasında mutluyum					
15	İş arkadaşlarım arasında çok fazla tartışma ve kavga var					
16	Yöneticim işini yapma konusunda oldukça yetenekli ve ehildir					
17	Yöneticim bana karşı adil davranır.					
18	Yöneticim astlarının düşünce ve duygularına çok az ilgi gösteriyor					
19	Yöneticimi seviyorum					
20	Yöneticim işlerin yapılmasında bana yardım eder.					
21	Yöneticimin sergilediği liderlik tatmin edici niteliktedir					
22	Çalışma grubumdaki diğer kişilerle sık sık işbirliği halinde çalışmak zorundayım					
23	İşimin, başkasının yaptığı iş üzerindeki önem derecesi çoktur.					
24	Çalışma grubumuzda işlerimiz birbirine bağlıdır.					
25	Çalışma grubumuz yüksek kalitede iş ortaya koymaktadır					
26	Çalışma grubumuz, işimizin esasını oluşturan ana görevlerimizi başarıyla yerine getirmektedir					
27	İşimizi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayız					
28	İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimizi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyiz					
29	Grubumuz olumlu bir değerlendirmeye layıktır.					
30	Grubumuzun performansı diğer gruplarinkini aşmaktadır					

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen derecelendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz.

Hiç	Biraz	Orta derecede	Oldukça	Büyük ölçüde
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
1	Çalışma grubunuzun üyeleri birbirlerine ne derecede güvenirler?					
2	Çalışma grubunuzun üyeleri kendilerini gerçekten grubun bir parçası olarak hissediyorlar mı?					
3	Çalışma grubunuz, kurumunuzdaki diğer gruplarla karşılaştırıldığında ne derecede birbirine bağlı ve dayanışma içindedir					
4	Çalışma grubunuzun üyeleri gruptaki görevlerine kendilerini ne derecede bağlı hissederler?					

BÖLÜM 5

Aşağıdaki ifadeler, **işinizin** son birkaç hafta içinde sizde hangi farklı duygular uyandırdığını belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. İfadeleri değerlendirirken işinizin tüm yönlerini (görevleriniz, çalışma arkadaşlarınız, astlarınız/üstleriniz, çalıştığınız kurumdaki kültür, iş değerleri...) göz önüne alınız. Belirtilen ifadeleri ne sıklıkta hissettiğinizi verilmiş olan zaman derecelerine göre değerlendiriniz

		Hiçbir zama	Seyrek olarak	Bazen	Çoğu Zaman	Her zaman
1	Memnunum					
2	Sakinim					
3	Rahatım					
4	Gerginim					
5	Tedirginim					
6	Endişeliyim					
7	Hevesliyim					
8	İyimserim					
9	Neşeliyim					
10	Bunalmış durumdayım					
11	Kederliyim					
12	Perişanım					

BÖLÜM 6 : BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ENVANTERİ

Aşağıdaki ifadelerin **kendiniz için** ne derece doğru ya da yanlış olduğuna karar veriniz. Diğer bir ifade ile, bu maddeler sizi ne ölçüde yansıtıyor?

Tamamen Yanlış	Çoğunlukla Yanlış	Ne Doğru Ne Yanlış	Çoğunlukla Doğru	Tamamen Doğru
1	2	3	4	5

Katılımınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Işık ÇİÇEK

Doğum Yeri ve Tarihi: Çorlu -12.09.1978

E-Posta: cicekis@yahoo.com

Lisans: İstanbul Teknik Üniversitesi

Yüksek Lisans : İstanbul Teknik Üniversitesi

Mesleki Deneyim:

İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı , Araştırma Görevliliği

Okan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Araştırma Görevliliği

Okan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Görevliliği

Ödüller:

Türk Eğitim Vakfı Yüksek Öğrenim Başarı Ödülü (1999)

Türk Eğitim Vakfı Doktora Onur Ödülü (2010)

En İyi Üçüncü Bildiri Ödülü : Sağlık çalışanlarında iş tatmini boyutları ve öz-yeterlik düzeyi karşılaştırması: Ünvan, sektör ve kurum farklılığı etkisi, VIII. *Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi* (2010).

Araştırma Görevlileri Arasında En İyi Üçüncü Bildiri Ödülü: Evaluating efficiency of training: An application in primary health centers (using multiple comparison techniques), *6th International Conference on Health Systems Management* (2010).

Yayın Listesi:

Makaleler

Taşcıoğulları, B., Kıyak, M. ve **Çiçek, I.** (2011). Evaluating efficiency of training: An application in primary health centers (using multiple comparison techniques), *Hospital Topics*, Vol 89, Iss 2, 27-36, (Index: Applied Social Science, Elsevier Scopus, Hospital Management Review)

Çiçek, I. ve Özer, B. (2011). The effect of outsourcing human resource on organizational performance: The role of organizational culture. *International Journal of Business And Management Studies*, Vol 3, No :2, 131-144 (Index: Ebsco, ProQuest The International Bibliography Of The Social Science-IBSS ABI/Inform, Sciverse Scopus,

Ulrich's Periodicals Directory, Cabell Publishing, ASOS, DOAJ-Directory Of Open Access Journals, Index & Copernicus, Open Science Directory)

Aktaş, E., **Çiçek, I** ve Kıyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment. *Elsevier Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573.

Çiçek, I. (2011). Teknoloji geliştirmede yaratıcılığı yönetmek. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, No 1, 45-55.

Bildiriler

Aktaş, E., **Çiçek, I.** ve Kıyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment, *7 th International Strategic Management Conference*, Beykent University, June 30- July 2, Paris (Indexed: Emerald Publishing Group - Thomson Conference Proceedings Citation Index, CPCI).

Taşçıoğulları, B., Kıyak, M. ve **Çiçek, I.** (2011). Evaluating efficiency of vaccination training: An application in primary health centers (using multiple comparison techniques), *6th International Conference on Health Systems Management*, Zirve University-Gaziantep, 20-22 October.

Erdoğan, M., Biçer, O., **Çiçek, I.** ve Kıyak, M. (2010). Sağlık çalışanlarında iş tatmini boyutları ve öz-yeterlik düzeyi karşılaştırması: Ünvan, sektör ve kurum farklılığı etkisi, *VIII. Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi*, 138-146, Marmaris, 13-16 Mayıs.

Ataseven, M., Kıyak, M., **Çiçek, I.**, Aktaş, E. (2010). Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkilerinin sağlık çalışanlarında değerlendirilmesi, *VIII. Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi*, 539-551, Marmaris, 13-16 Mayıs.

Daş, N., Kıyak, M., **Çiçek, I.** (2010). Acil servisinde çalışan hemşirelerin dikkat ve anksiyete düzeyleri, *VIII. Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi*, 528-539, Marmaris, 13-16 Mayıs.

Çiçek, I., Kıyak, M., Balcılar, F. (2011). Hemşirelerde memnuniyet ve öncül faktörleri (farklı ölçek türleri ile çoklu karşılaştırma), *IX. Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi*, Kıbrıs, 26-29 Mayıs.

İlhan, Ö., **Çiçek, I.**, Kıyak, M. (2011). İşyükü, performans geri bildirimi, iş hayatı / özel hayat çatışmasının örgütsel bağlılık ve genel yaşam tatminine etkisi, *5. Sağlık ve Hasta İdaresi Kongresi*, Fethiye, 13-16 Ekim.

İlhan, Ö., **Çiçek, I.** ve Kıyak, M. (2012). İş yükü ve performans geri bildiriminin genel yaşam tatminine olan etkisinde iş hayatı/özel hayat çatışmasının ara değişken rolü. *6. Sağlık ve Hasta İdaresi Kongresi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 13-15 Eylül.

Sektörel Deneyim:

Eczacıbaşı İlaç Sanayi : İnsan Kaynakları Departmanı: **Orta Kademe Yöneticiler İçin Eğitim İhtiyacı Analizi**: Yüksek lisans proje uygulaması, 2004.

Darülaceze Genel Müdürlüğü: **İnsan Kaynakları Danışmanlığı** : 2005-2007.

Polyplex Europea Polyester Film Sanayi ve Tic. A. Ş.: **İnsan Kaynakları Yetkilisi (Human Resource Executive)** 2007-2008.