T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ: İŞ TUTUMLARININ ARACILIK ROLÜ

Eda ÇAM
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ: İŞ TUTUMLARININ ARACILIK ROLÜ

Eda ÇAM
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Meral ELÇİ

GEBZE
2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..01../..07../..2019 tarih ve 2019../..18..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ..11.../..07../..2019tarihinde tez savunma sınavı yapılan EDA ÇAM'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : DOÇ. DR. MERAL ELÇİ

ÜYE : DR. ÖĞR. ÜYESİ BÜŞRA MÜCELDİLİ

ÜYE : DR. ÖĞR. ÜYESİ HAYAT AYAR ŞENTÜRK

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu çalışmada, kişi-örgüt uyumu ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde iş tutumlarının (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) aracı rollerinin olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, öncelikli olarak kişi-örgüt uyumu ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiler, daha sonrasında ise iş tutumlarının bu ilişkide aracı rollerinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu ilişkilerin analiz edilmesinde, Marmara Bölgesi'nde kamu ve özel sektör işletmelerinde çalışan 331 katılımcıdan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma modeli yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak doğrulayıcı faktör analizi ardından kavramsal model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla yol analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonunda elde edilen temel bulgular şu şekildedir; kişi-örgüt uyumu görev ve bağlamsal performans ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca iş tutumları, bu ilişkide aracı rol oynamaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tutumları, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Görev Performansı, Bağlamsal Performans

SUMMARY

In this paper, it is aimed to examine the mediator roles of work attitudes (organizational commitment and job satisfaction) on person-organization fit and task and contextual performance relationship. In this respect, firstly, the relations between person-organization fit and task and contextual performance and then mediating roles of work attitudes on these relationships were examined. In the analysis of these relationships, data were collected by survey method from 331 employees working in public and private sector enterprises in Marmara Region. The research model was analyzed using structural equation modelling. The confirmatory factor analysis and then the path analysis was conducted to test the relationships within the conceptual model. The main findings obtained from the analyzes are as follows; person-organization fit has a positive relationship with the task and contextual performance. In addition, work attitudes have a mediating role in this relationship.

Keywords: Person-Organization Fit, Work Attitudes, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Task Performance, Contextual Performance

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans sürecimin en başından, bu çalışmanın ortaya çıkmasına kadar geçen tüm süreçlerde, ufuk açıcı değerli görüşleri ile bana yol gösteren ve her aşamada desteğini hiçbir şekilde esirgemeyen tez danışmanım **Doç. Dr. Meral ELÇİ** Hocama en içten teşekkürlerimi sunarım. Aynı şekilde, çalışmam süresince yapmış olduğu yönlendirmelerden dolayı müteşekkir olduğum Sayın Hocam **Dr. Öğr. Üyesi Büşra MÜCELDİLİ**'ye de teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Son olarak tez savunma jürimde yer alarak katkılarını esirgemeyen **Dr. Öğr. Üyesi Hayat AYAR ŞENTÜRK** hocama da teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET **I**
SUMMARY **II**
TEŞEKKÜR **III**
İÇİNDEKİLER **IV**
KISALTMALAR DİZİNİ **VI**
ŞEKİLLER DİZİNİ **VII**
TABLOLAR DİZİNİ **VIII**

1. GİRİŞ **1**
2. KİŞİ ÖRGÜT UYUMU **4**
2.1. Kişi - Örgüt Uyumunun Kavramsal Yapısı 5
2.2. Kişi - Örgüt Uyumunun Bireyler ve İşletmeler Açısından Önemi 9
2.3. Kişi- Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler 11
3. İŞ TUTUMLARI **12**
3.1. İş Tatmini ve Kavramsal Yapısı 14
3.1.1. İş Tatmininin Bireyler ve İşletmeler Açısından Önemi 17
3.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 18
3.2. Örgütsel Bağlılık ve Kavramsal Yapısı 20
3.2.1. Örgütsel Bağlılığın Bireyler ve İşletmeler Açısından Önemi 27
3.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 30
4. PERFORMANS **33**
4.1. Görev Performansı 34
4.2. Bağlamsal Performans 35
5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER **37**
5.1. Kişi Örgüt Uyumu ile Performans Arasındaki İlişki 37
5.2. Kişi Örgüt Uyumu ile İş Tutumları Arasındaki İlişki 40
5.3. İş Tutumları ile Performans Arasındaki İlişki 43
5.4. İş Tutumlarının Aracılık Rolleri 45
6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULARI **47**
6.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Sınırlılıkları 47
6.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri 48

6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 49
6.4. Örneklem Seçimi 51
6.5. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği 51
6.6. Hipotez Testleri 55
6.6.1.Yapısal Eşitlik Analizi 55
6.6.2. Ara Değişken Etkisi 57
7. SONUÇ VE ÖNERİLER 61
7.1. Yöneticilere Öneriler 64
7.2. Araştırmacılara Öneriler 65

KAYNAKLAR 67
ÖZGEÇMİŞ 76
EKLER 77

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	**Açıklamalar**
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
Bkz.	: Bakınız
CFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR	: Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability)
d.f.	: Serbestlik Derecesi
et al.	: And others (Türkçesi "ve diğerleri")
IFI	: Artırımsal Uyum İndeksi
p	: p Değeri
PNFI	: Normlaşmış Tutumluluk Uyum İndeksi
RMSEA	: Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü
TLI	: Tucker-Lewis İndeksi
vd.	: Ve diğerleri
β	: Beta Katsayısı

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
2.1: Kişi-örgüt Uyumunun Çeşitli Kavramsallaştırmaları	7
2.2: Kişi-Örgüt Uyumu Modeli	8
3.1: İş Tatmini veya Tatminsizliğine Yol Açan Faktörler	20
3.2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	25
3.3: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	26
5.1: Kavramsal Model	37
6.1: Kavramsal Model	48

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No.:	**Sayfa**
3.1: Örgütsel Bağlılık Seviyelerinin ve Kişi Ve Örgüte Pozitif ve Negatif Etkileri	29
3.2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	30
6.1: Katılımcılar ile ilgili Bilgiler	52
6.2: Ölçüm Modeline Ait Faktör Yükleri ve Uyum İyiliği İndeksler	53
6.3: Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları	54
6.4: Yol Modeli (Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini, Bağlamsal ve Görev Performansı)	56
6.5: Yol Modeli (Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık, Bağlamsal ve Görev Performansı)	57
6.6: İş Tatmini Ara Değişken Etkisi	58
6.7: Örgütsel Bağlılık Ara Değişken Etkisi	59
6.8: Hipotezlerin Test Sonuçları	60

1. GİRİŞ

Örgütler, bireylerin tek başlarına halledemeyecekleri işleri başka kişilerle birlikte çalışarak ve onların bilgi, tecrübe ve deneyimlerinden yararlanarak gerçekleştirebilmelerini mümkün kılan düzen ve yapılardır. Başka bir deyişle örgüte, önceden belirlenmiş amaçları yerine getirebilmek için bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu sosyal organizmalar denilebilir (İştahlı, 2015). Örgütsel davranış ise kişilerin örgütlerde nasıl davrandıkları ile ilgilenen ve bu davranışları bilimsel temeller ışığında açıklamaya çalışan bir bilim alanıdır. Uzun yıllar bu alan içerisinde yer alan örgütsel davranış araştırmacıları kişilerin çalıştıkları örgütleri ile kendileri arasındaki uyumun yakalanabilmesinin hem örgütsel hem de bireysel çıktılarını araştırmışlar ve uyumun yakalanmasının her iki tarafa da olumlu katkılarının olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013).

Örgüt ve birey arasındaki uyumu ifade eden kişi-örgüt uyumu; örgüt ve bireyin uzun yıllar beraber olma ortak niyetini oluşturan faktörlerin tamamının ya da büyük bir kısmının her iki tarafta da bulunması ve bu faktörlerin birbirleriyle örtüşmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu örtüşme neticesinde ne çalışan örgütünü terk etmeyi ne de örgüt çalışanından vazgeçmeyi düşünmektedir (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015).

Kişi-örgüt uyumunun sağlanmış olması hem bireylere hem de örgütlere çeşitli faydalar sağlamaktadır (Akbaş, 2011). Kişi, örgütle uyum içerisine girince, örgütün amaçlarını, hedeflerini ve örgütsel işleyişi benimseyecektir. Çalışanlar, işletmenin amaçlarını ne ölçüde benimserlerse, bu amaçların gerçekleşmesi için de o ölçüde katkıda bulunacaklardır. Bunun yanı sıra kişi-örgüt uyumu gerçekleştiği zaman, çalışanlar örgütlerini arzu ve ihtiyaçlarının bünyesinde karşılandığı bir yapı olarak göreceklerdir. Elde ettikleri başarıları ise büyük olasılıkla, işteki performans düzeyleri ile kendi kişisel yetkinliklerinin uyuşmasına bağlayacaklardır (Ulutaş, 2010: 77).

Kişi-örgüt uyumunun kişiler ve örgütler açısından sahip olduğu öneminin altında yatan temel sebepler kişi örgüt uyumunun; işe yönelik tutumlar ve bireylerarası dinamikler açısından oldukça önemli ve pozitif sonuçları beraberinde getirmesi olarak ifade edilebilir (Behram ve Dinç, 2014). Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular, kişi-örgüt uyumunun iş tutumları, takım çalışması ve performans gibi olumlu sosyal davranışlarla ilgili olduğuna işaret etmektedir (Yıluzar, 2016).

Özellikle ampirik bulgular kişi-örgüt uyumu ile performansın (Kristof, 1996; Goodman and Svyantek, 1999; Lauver and Kristof-Brown, 2001; Tuna, 2014) ve iş tutumlarının (Huang et al., 2005; Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991; Vancouver and Schmitt, 1991; Bretz ve Judge, 1994) ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

İş tutumları arasından özellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık işletme bilimi içerisinde yine en fazla araştırılan ve üzerinde durulan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu kavramlara önem verilmesi ise hem iş tatmininin hem de örgütsel bağlılığın çalışanların verimlilikleri ve performansları üzerinde pozitif etkilerinin olduğunun düşünülmesinden kaynaklanmaktadır (bkz. Mathieu and Zajac, 1990; Ostroff, 1992; Judge et al., 2001, Edwards et al., 2008; Ziegler, 2012).

Son olarak kişi-örgüt uyumu ile performans arasındaki varsayımsal ilişkilerin direk olmaktan ziyade dolaylı olma eğiliminde olacağına yönelik literatürde görüşler de mevcuttur (bkz. Arthur et al., 2006). Bu ilişkiye genel olarak iş tutumlarının aracılık ettiği düşünülmektedir. Benzer şekilde McCulloch ve Turban (2007)'a göre eğer kişi-örgüt uyumu, iş tatmini üzerinde etkiye sahipse ve daha sonrasında da performansı etkiliyorsa, iş tatminin kişi-örgüt uyumu ile performans arasındaki ilişkide tam ya da kısmi aracı rol oynamasının beklenebileceğini ileri sürmektedirler. Bu yüzden kişi-örgüt uyumu ve performans ilişkisi için yapılabilecek kavramsal argüman, kişi-örgüt uyumunun iş tutumları yoluyla performans üzerinde dolaylı bir etkisi olabileceği yönünde kurulabilir.

Daha önce yapılmış çalışmalarda iş tutumlarının, iş performansının farklı kavramlarla olan ilişkilerinde aracı rollerinin olup olmadığının incelendiği görülmektedir. Aynı şekilde kişi-örgüt uyumu ile iş tutumları arasındaki ilişkilerin de incelendiği görülmektedir. Ancak yapılan literatür incelemesinde iş tutumlarının kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasındaki ilişkideki aracı rollerinin yeteri kadar incelenmediği görülmüştür. Önceki çalışmalarda ya iş tutumlarından sadece birinin dikkate alındığı ya da iş performansının sadece bir boyut üzerinden ölçüldüğü görülmektedir. Bu tez çalışmasında ise daha geniş bir bakış açısı benimsenerek kişi-örgüt uyumu ile görev ve bağlamsal performanslar arasındaki ilişkilerde iş tutumlarının aracı rollerinin olup olmadığının incelenmesinin değerli olabileceği düşünülmüştür.

Kişi-örgüt uyumu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans arasında olduğu düşünülen bu ilişkilerden dolayı, bu tez çalışmasında kavramlar arasındaki ilişkilerin

incelenmesi temel tez konusu olarak belirlenmiştir. Yapılan bu çalışma ile genel olarak örgütsel davranış alanına katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

İfade edilen bu tez konusundan hareketle, çalışmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Kişi-Örgüt uyumu ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkileri belirlemek.
- Kişi-Örgüt uyumu ile iş tutumları olarak dikkate alınan iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek.
- İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkileri belirlemek.
- İş tatmini ve örgütsel bağlılığın, kişi-örgüt uyumu ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde aracı rollerinin olup olmadığını belirlemek.

Bu bağlamda çalışma, sekiz bölümden oluşmaktadır. Çalışmada cevap bulunmaya çalışılan araştırma sorusunun ne olduğunun ve bu tez çalışmasının literatüre ne gibi bir katkı yapmasının beklendiğinin tartışıldığı ilk bölüm olan giriş bölümünün arkasından sırasıyla ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerde çalışmada dikkate alınan kişi-örgüt uyumu, iş tutumları (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) ve görev ve bağlamsal performans kavramları literatürdeki önceki çalışmalar dikkate alınarak kavramsal boyutlarıyla tartışılmıştır. Bu noktada dikkate alınan kavramlarla ilgili yerli ve yabancı literatür taranarak literatürde yer alan kitap, makale ve tebliğlerden yeterli ölçüde faydalanılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın beşinci bölümünde bu kavramlar arasında önceki çalışmalarda yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen ampirik bulgular tartışılmıştır. Altıncı bölümde araştırmanın metodolojisi; araştırmanın konusu, amacı, sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve hipotezleri ve kullanılan ölçekler, yöntemler ve teknikler çerçevesinde ele alınmıştır. Uygulama kısmında Türkiye'nin en nüfus-yoğun bölgesi olan Marmara Bölgesi'nde farklı sektörlerde (kamu-özel) faaliyet gösteren kurumların işgören, alt-orta-üst düzey yöneticisi ya da sahibi olarak görevlerini yürüten kişiler üzerinde yüz-yüze ya da online anket yöntemi ile veri toplanmış ve toplanan veriler uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek elde edilen bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır. Yedinci bölümde elde edilen bulgular neticesinde değerlendirmeler yapıldıktan sonra, çalışma sonuç ve önerileri sunularak sonlandırılmıştır.

2. KİŞİ ÖRGÜT UYUMU

Uyum, kişinin kendisi ve çevresi ile huzurlu bir şekilde etkileşim halinde olmasıdır. Kişinin ruh sağlığının iyi olmasında iki tür uyum önemli bir yere sahiptir. Bunlardan ilki insanın kendi kendisiyle uyumlu olması, yani iç huzurun kaynağı olan dürtü, değer ve yargılarının dengeli halde olması durumudur. İkincisi ise kişinin çevresi ile uyumlu olması, yani kendi değer ve yargılarının çevresinin değer ve yargılarıyla uyumlu olmasıdır. Kısaca dış çevrenin sahip olduğu kültürel, toplumsal, ekonomik değer ve yargılarla kişinin uyum içerisinde olma hâlidir (Özdemir, 2017).

Günümüz modern dünyasında, insanların etkileşimde bulundukları ve içerisinde yer aldıkları çevrelerinden en önemlileri, istihdam edildikleri ve faydasına sundukları emekleri karşılığında ücret ya da maaş alarak hayatlarını idâme ettirebildikleri örgütlerdir. Bu yüzden kişilerin içerisinde bulundukları örgütler ile kendileri arasında meydana gelen uyuşmazlıklar ve bunun hem kişiler hem de örgütler üzerinde etkileri geçmiş yıllarda birçok araştırmacı tarafından dikkate alınmış ve bu konu ile ilgili hem kavramsal hem de metodolojik ilerlemeler kaydedilebilmiştir. Akbaş ve Çetin (2015)'nin de ifade ettiği gibi günümüzde bireyin içerisinde bulunduğu örgütte, yapmakla sorumlu olduğu işler ile uyumlu olup olmadıkları, personel seçim kararlarında daha fazla önem verilen ve dikkate alınan bir konu hâline gelmiştir.

Günümüz işletmelerinin, rakipleri ile rekabet ederken kendileri için en gerekli unsurlardan biri olan insan faktörüne değer vermeleri gerekmektedir. İnsan faktörüne gerekli değerin/kıymetin verildiğinin göstergelerinden birisi kişi-örgüt uyumunun sağlanmasıdır. Kurumunun sahip olduğu amaç ve hedefleri ile aynı amaç ve hedefleri paylaşan yani çalıştığı kurumuyla uyum içinde olan işgörenler işten ayrılma niyeti içerisine girmeyerek belirlenen hedeflerin yerine getirilmesinde süreklilik göstererek, kurumuna yeterli faydayı sağlayacaklardır. Çalıştığı işletmeye sadakatle bağlanarak kurumuna, çalışma arkadaşlarına, müşterilerine, devletine ve toplumuna değer üretmeyi başaracaklardır. Böylelikle kişi-örgüt uyumunu sağlayarak, işletmesine değer üreten çalışanların oluşturacağı bilgi havuzu ise entelektüel sermaye olarak kurumun kaynakları arasında bir güç olarak yerini alacaktır (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015: 95).

Bu bölümde kişi-örgüt uyumunun ne olduğu ve günümüz örgüleri açısından ne anlam ifade ettiği üzerinde durulduktan sonra, işletmeler için pozitif bir anlam ifade eden kişi-örgüt uyumunu etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler üzerinde durulacaktır.

2.1. Kişi - Örgüt Uyumunun Kavramsal Yapısı

Örgüt, kişiler ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyerek kendisine özgü amaçlarını gerçekleştirmeye çabalayan sosyal organizmalardır (Efil, 1999: 247). Bu noktada örgüt içerisinde iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkiler düzenlenmektedir (Ulutaş, 2010).

Kişi-örgüt uyumu, daha genel bir pencereden bakıldığında kişi-iş, kişi-meslek, kişi-yönetici ve kişi-grup uyumlarıyla birlikte kişi-çevre uyumunun altında yer almaktadır. Kişi-çevre uyumu genel anlamda bireyin çevresiyle uyumunu ifade etmektedir (Aksay ve Yasım, 2016). Bu diğer uyum türleri kısaca aşağıda gösterildiği gibi tanımlanabilmektedirler (Kristof, 1996: 7,8).

- *Kişi-iş uyumu (Person-Job fit)*: En çok çalışılan kişi-çevre uyum türlerinden birisi, kişi-iş uyumudur. Kişi-iş uyumu, bir kişinin yetenekleri ile bir işin çalışandan beklediği yetenekler ya da bir kişinin arzuları ile bir işin özellikleri arasındaki uyumdur.
- *Kişi-grup uyumu (Person-Group fit)*: Çalışma takımları şirket dünyasında daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başladıkça, giderek daha ilgili bir yapı haline gelmiştir. Kişi-örgüt uyumu kısaca bireyler ve çalışma grupları arasındaki uyumluluk olarak tanımlanır.
- *Kişi-meslek uyumu (Person-Vocation fit)*: Bir kişinin çalışma ortamında uyumlu olabileceği en geniş seviye mesleki düzeydedir. Kişi-meslek uyumu, bir bireyin kişiliği ve karakteri ile bir mesleğe sahip olunması neticesinde içerisine girilen ortam arasındaki benzerlik, yani uyumdur.
- *Kişi-yönetici uyumudur (Person–supervisor fit)*: Kişi-çevre uyumu içerisinde değerlendirilebilecek bir diğer uyum türü ise kişi-yönetici uyumudur. Kişi-yönetici uyumu kısaca ast ile üstün değer ve amaçlarının birbiriyle uyumlu olmasıdır (Tak, 2011: 316).

Literatürde, yukarıda bahsedilen kişi-çevre uyumu türleri dışında ele alınan diğer uyum türleri şunlardır (Ulutaş, 2010): Kişi-benlik Uyumu, insanın kendi

kendisiyle uyumudur. Bu uyum, insanın dürtüleri ile değer ve normlarının denge içinde olduğunu gösterir. Birey-kültür uyumu, bireylerin içinde bulundukları örgütlerin ve grupların sahip olduğu kültürleri ile olan uyumluluğudur. Görev ve teknoloji uyumu, üstlenilen görev ile verilen teknolojinin uygunluğudur. Son olarak ev-iş uyumu ise kişinin çalışma hayatı ile aile hayatının dengeli ve uyum içerisinde olabilmesidir

Kişi-örgüt uyumu konusu ile ilgili çok sayıda kavramsallaştırmanın ve işlevselleştirmenin yapılabilmesinden dolayı kişi-örgüt uyumunu tanımlamak kolay değildir. Ancak bu uyumluluğun literatürde birçok değişik şekilde tanımlanabildiği görülmektedir (Akbaş ve Çetin, 2015). Chatman (1989) kişi-örgüt uyumunu, kişinin normları ve değerleri ile örgütün normları ve değerlerinin uyum sağlayıp sağlamama durumu olarak ifade etmektedir. Kişi örgüt uyumunun en sık karşılaşılan tanımlardan birini ise 1996 yılında Kristof ifade etmiştir (Turunç ve Çelik, 2012). Kristof (1996) kişi-örgüt uyumunu, karşılıklı olarak ihtiyaçların karşılandığı, benzer temel özelliklere sahip tarafların olduğu veya her iki durumun da var olduğu şartlarda ortaya çıkan kişi ile örgüt arasındaki uyum olarak tanımlamaktadır.

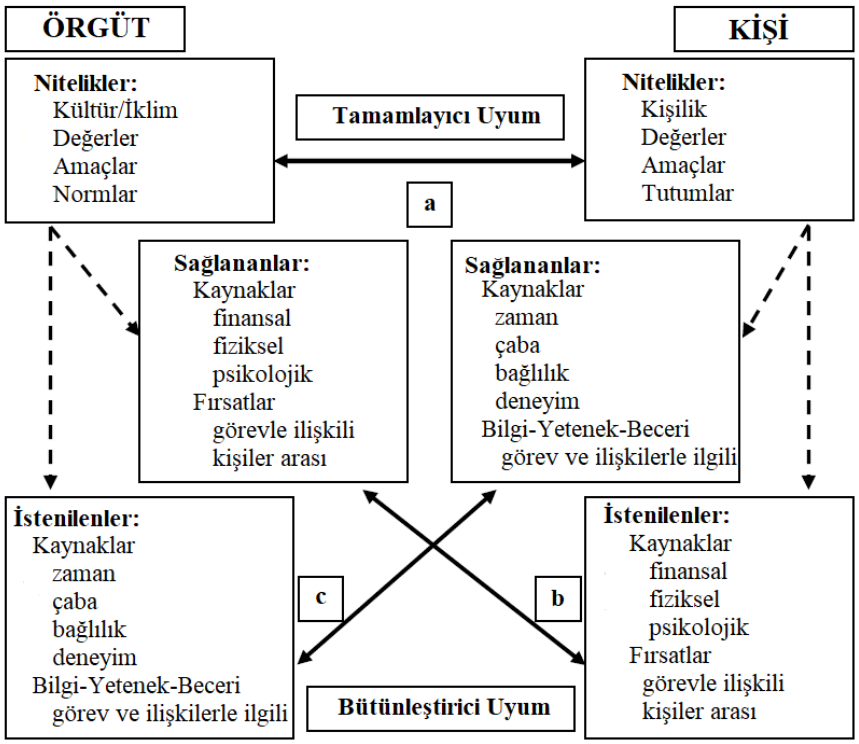
Kristof'a (1996) göre, çoğu araştırmacı kişi-örgüt uyumunu bireyler ve örgütler arasındaki uyumluluk olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte, bu uyumluluk çeşitli yollarla tanımlanabilmektedir. Örneğin De Clercq, Fontaine ve Anseel (2008), bu uyumluluğu, tamamlayıcı değerler uyumu çerçevesinden ele almışlardır. Tamamlayıcı uyum, bir çevrede veya organizasyonda bir kişinin diğer bireylerle benzer özelliklere sahip olması ve bu özelliklerini güçlendirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır.

Birey örgüt uyumu ile ilgili daha birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan birey örgüt uyumunun olup olmayacağı üç madde etrafında şekillenmiştir: (1) Uyumun gerçekleşmesi için ya örgüt bireyin amaç ve beklentilerine uyar ya da kişi örgütün norm ve beklentilerine uyum göstermeye çalışır. (2) Kişi ve örgütün temel özellikleri hali hazırda benzerlik göstermektedir. (3) İlk iki seçeneğin aynı anda gerçekleşme durumudur (Akbaş, 2010).

Kişi-örgüt uyumu ile ilgili literatürde çeşitli kuramsal yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlardan ilki Kristof (1996) tarafından geliştirilen yaklaşımdır. Kristof kişi-örgüt uyumunu, çalışan ile örgüt arasında işlevselleştirilmiş uyum olarak ele almış ve bu çerçeveden hareketle kişi-örgüt uyumunu, birey ile örgüt arasındaki beklentilerin ve değerlerin uyum sağlaması olarak tanımlamıştır. Bu noktada çalışan

ile örgütün karşılıklı beklentilerini ne şekilde karşılayacaklarını birbirlerine açıklamaları önemlidir (Elden, 2017). Örgütler; işgörenlerin görevleri ile ilgili ihtiyaç duydukları fiziksel kaynakların yanı sıra, finansal ve psikolojik kaynakları da çalışanlarına sağlarlar. Buna karşılık, örgütler işgörenlerinden bağlılık, zaman, çaba, bilgi, yetenek ve becerileri doğrultusunda katkı talep ederler (Akbaş, 2010). Dolayısıyla Kristof'a göre kişi-örgüt uyumu için önemli olan, örgütün sağladığı kaynaklar ile çalışanından talep ettiği ve çalışanın örgüte sunduğu katkı arasında uyumun sağlanmasıdır.

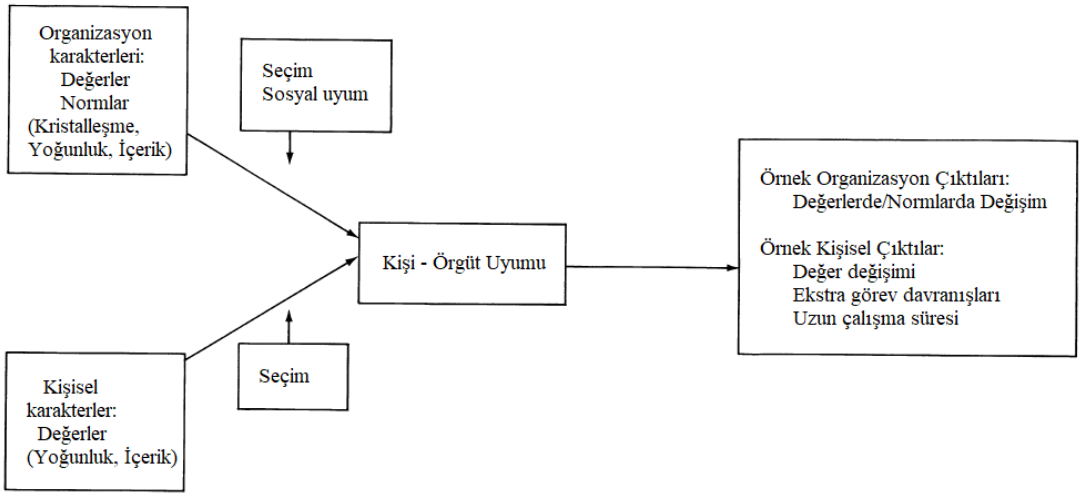
Kristof (1996) çoğu araştırmacı tarafından kişi-örgüt uyumunun bireyler ve kuruluşlar arasındaki uyumluluk olarak tanımlandığını ve bu uyumluluğun ise çok çeşitli şekillerde kavramsallaştırılabildiğini ifade etmiştir. Bunun neticesinde Kristof (1996), uyumluluk kavramının Şekil 2.1'de görüldüğü gibi (Kristof, 1996: 4) tamamlayıcı (supplementary) ve bütünleyici (complementary) uyum şeklinde ikiye ayrılmasının, uyumluluğun kavramsallaştırılmasında yaşanan karmaşanın netleştirilmesinde yardımcı olacağını ileri sürmüştür. Bu noktada, bir örgüt ve bir kişi arasında sahip olunan nitelikler bakımından benzerlik olduğunda, *tamamlayıcı uyumun (supplementary fit)* varlığından söz edilebilmektedir.



Şekil 2.1: Kişi-örgüt Uyumunun Çeşitli Kavramsallaştırmaları

Bu temel niteliklere ek olarak, örgütler ve bireyler, iş sözleşmelerinde yer verilen sağlananlar ve istenilenler ile de ifade edilebilmektedirler. Bu sağlananların ve istenilenlerin, her iki tarafın da temel özelliklerinden etkilenerek ortaya çıkması muhtemeldir. Çalışanların istedikleri örgütün sağladıkları tarafından karşılandığında, *ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu (needs-supplies fit)* (Şekil 2.1'deki "b" oku), diğer taraftan, örgütün istedikleri çalışanın sağladıkları tarafından karşılandığında ise *istenenler-kabiliyet uyumu (demands-abilities fit)* (Şekil 2.1'deki "c" oku) gerçekleşmiş olur. "b" ve "c" oku ile gösterilen uyum türlerinin ikisi de bütünleştirici uyum olarak ifade edilmektedir.

İkinci yaklaşım Chatman (1989) ’nin kişi-örgüt uyumu yaklaşımıdır. Chatman kişi-örgüt uyumu yaklaşımında değerler yönüne vurgu yapmaktadır (Elden, 2017). Chatman (1989) 'e göre işletme bünyesindeki çalışanların sahip olduğu değerler, gerek işe alım sürecinde uygulanan politikalar gerekse de daha sonrasında örgüt içerisinde yürütülen uygulamalar neticesinde, örgütün sahip olduğu değerlerle zaman içerisinde benzeşmekte, dolayısıyla örgütün değerleri, işgörenlerinin çoğunluğunun değerleri ile benzer olmaktadır. Chatman (1989: 340) tarafından ortaya koyulan kişi-örtü uyum modeli Şekil 2.2'de gösterilmiştir.



Şekil 2.2: Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Kişi-örgüt uyumu ile ilgili literatürde geliştirilen diğer bir yaklaşım ise Schneider (1987)'e aittir. Schneider’in (1987) kişi-örgüt uyumu modeli, Çekim-Seçim-Sürtüşme (Attraction-Selection-Attrition) olarak isimlendirilmektedir. Burada *çekim*, kişilerin kendilerine en uygun işi bulduklarını ifade etmektedir. S*eçim*,

bireylerin işletme seçiminde örgütün parçası olma isteğinin önemli olduğunu ve işin parçası olarak seçilen bireyin ise üstlendiği görevleri yerine getirerek örgüt içi konumunun belirlendiğini ifade etmektedir. Son olarak *sürtüşme* ise kişilerin örgütle yüksek seviyede uyumlarının olması gerekliliğini, aksi takdirde işten ayrılmanın (sürtüşme) yaşanacağını ifade etmektedir (Elden, 2017).

2.2. Kişi - Örgüt Uyumunun Bireyler ve İşletmeler Açısından Önemi

Uluslararası rekabetin şiddetli bir şekilde yaşandığı ve pazar paylarının yerel rakiplerin yanı sıra ulusal ve küresel rakipler tarafından da tehdit edildiği günümüz işletmeleri için öncelikli olan, örgüt içindeki süreçlerin işleyişinde yaşanan sorunların çözüme kavuşturulması ve sonrasında da pazardaki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesidir. Bu noktada yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler çalışanları üzerine daha fazla sorumluluklar yükleyebilmekte ve yüksek sorumlulukların üstesinden gelemeyen çalışanlar ise iş süreçlerinin işleyişine zarar verebilmektedirler. Uyum ve güven sorunlarının olduğu ve yüksek çatışma ve stres düzeyinin yaşandığı işletmeler ise günümüz rekabet ortamına daha fazla dayanamamaktadırlar.

Örgütler ile çalışanları arasında burada bahsedilen sorunlar her zaman yaşanabilmektedir. Bu sorunların giderilebilmesi için ise örgütler ve çalışanlar arasında bir ortak noktanın bulunması gerekmektedir. Ortak noktanın bulunabilmesinde ise taraflar arasında mümkün olduğunca fazla sayıda ortak görüşün ve yaklaşımın söz konusu olduğu ve tarafların birbirlerine mümkün olduğunca destek olabildikleri kişi-örgüt uyumu sürecinin gerçekleşebilmesi gerekmektedir (Moripek, 2016: 6).

Bir önceki bölümde üzerinde durulduğu gibi, kişi-örgüt uyumu; örgüt ve bireyin uzun yıllar beraber olma ortak niyetini oluşturan faktörlerin tamamının ya da büyük bir kısmının her iki tarafta da bulunması ve bu faktörlerin birbirleriyle örtüşmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu örtüşme neticesinde, ne çalışan örgütünü terk etmeyi ne de örgüt çalışanından vazgeçmeyi düşünmemektedir. Diğer taraftan, örgüt ve kişi arasındaki bu uyumun başlangıçta etkin işe alma ve sonrasında planlı uyumlaştırma faaliyetleri neticesinde gerçekleştirilebileceği gibi, yönetici ve

liderlerin örgüt kültüründe yapabildikleri küçük değişikliklerle de sonradan sağlanabilecektir (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015).

Kişi-örgüt uyumunun sağlanmış olması hem bireylere hem de örgütlere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Yüksek uyum düzeyine sahip olunması, benzer değerlere sahip olan bireylerin kendilerini örgütlerde daha rahat ve yeterli hissetmelerini sağlar (Akbaş, 2011). Kişi, örgütle uyum içerisine girince, örgütün amaçlarını, hedeflerini ve örgütsel işleyişi benimseyecektir. Çalışanlar, işletmenin amaçlarını ne ölçüde benimserlerse, bu amaçların gerçekleşmesi için de o ölçüde katkıda bulunacaklardır (Ulutaş, 2010). Bunun yanı sıra kişi-örgüt uyumu gerçekleştiği zaman, çalışanlar, örgütlerini daha olumlu açılardan algılamaya başlayacaklar; örgütlerini arzu ve ihtiyaçlarının bünyesinde karşılandığı bir yapı olarak göreceklerdir. Elde ettikleri başarıları ise büyük olasılıkla, işteki performans düzeyleri ile kendi kişisel yetkinliklerinin uyuşmasına bağlayacaklardır (Ulutaş, 2010: 77).

Kişi-örgüt uyumunun yakalanması neticesinde kendilerini çalışma ortamlarında daha rahat hisseden, kendilerini bulundukları ortama daha fazla ait hisseden çalışanlar, yaptıkları işlere kendilerini daha fazla vererek ellerinden gelenin daha fazlasını yapmaya çalışacaklardır ve bunun neticesinde de verimlilikleri artacaktır. Verimliliğin fiziksel anlamda ortaya konan çaba ile sınırlı kalmaması da olasıdır. Şöyle ki, uyum düzeyinin artmasıyla birlikte insani ilişkilerde de bir verimlilik artışının söz konusu olması ve bireylerin kendi aralarında ve örgüt ile doğru bir şekilde iletişim kurabilmeleri daha mümkün görünmektedir (Moripek, 2016).

Uyum düzeyinin yüksek olmasının bireyler üzerindeki davranışsal ve psikolojik sonuçlarına bakıldığında ise çalışanların örgütlerine daha az yabancılaşması, çaresizlik ve zavallılık duygusundan kurtulmaları, örgüt içinde bireylerin daha az kimlik problemleri yaşaması, örgütsel amaçlara katkı yapmakta istekli olmaları, edilgen olmak yerine çevrelerine ve örgütsel amaçlara daha duyarlı olmaları vb. etkilerden bahsedilebilir (Akbaş, 2011).

Diğer taraftan örgütüyle uyumunu gerçekleştiremeyen bireyler uyumsuzluk kaynaklarıyla mücadele etmeye çalışacaklardır. Bu mücadele neticesinde uyumsuzluk kaynaklarıyla başa çıkamayan birey, ya örgütte uyum sorunlarıyla birlikte yaşayacak ya da ilk fırsatta örgütten ayrılacaktır. Örgütten ayrılan çalışanlar işgören devir hızını artırırken, örgütten ayrılmayarak çalışmaya devam eden bireyler ise yalnızlık, umursamazlık, yabancılaşma gibi davranışlar sergilemenin yanı sıra örgütte stres, çatışma, devamsızlıklar, iş tatminsizliği gibi sorunlara yol açacaktır.

2.3. Kişi- Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler

Örgütlerin temel amaçlarından birisinin süreklilik olmasından dolayı, daima bunu sağlayabilecek bireylerle çalışmaları gerekmektedir. Çünkü belirli bir maliyete katlanarak işe aldıkları ve yetiştirdikleri çalışanları işlerini terk ettiklerinde, hem bu sürekliliğe zarar verecekler hem de iş yapma bilgilerini de yanlarına alarak rakip firmalara geçiş yapabileceklerdir (Ulutaş, 2010).

Sürekliliğin sağlanabilmesi için örgütlerin, hem mevcut çalışanlarının hem de potansiyel çalışanların dikkatini çekecek örgütsel davranışlar sergilemeleri ve beceriler geliştirmeleri gerekmektedir. Diğer taraftan bireylerin ise hem fizyolojik hem de psikolojik açıdan tatmin olacakları, kendi kişiliklerine ve değerlerine uygun yerlerde çalışma eğiliminde olmaları gerekmektedir. Bireylerin iş ararken kendi değerlerine ve hedeflerine en uygun örgütü bulabilmeleri için öncelikli olarak kendilerini iyi tanımaları gerekmektedir. Bu bağlamda kişi-örgüt uyumu kavramında dikkat çekici bir unsur olarak karşımıza çıkan bireyin sosyal anlamda taşıdığı değerler, aile yapısı, bulunduğu ortamın farklılığı, davranış biçimi gibi faktörlerin dikkate alınması uyum sürecinin sağlanmasında önemli olmaktadır (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015).

Kişi-örgüt uyumu ile ilgili literatür incelendiğinde, uyum üzerine etkisi olduğu düşünülen bireysel özelliklerin temel olarak; yaş, cinsiyet, eğitim, etnik altyapı, aile yapısı vb. gibi demografik konuların olduğu görülmektedir. Benzer demografik özelliklere sahip bireyler arasında güçlü bir çekim olabileceği ve benzer davranışlar gösterebilecekleri ortadadır (Elden, 2017).

Literatürde demografik özelliklerin yanı sıra kişi-örgüt uyumu üzerinde etkili olduğu düşünülen diğer örgütsel unsurlar şu şekilde sıralanabilir: Örgüt kültürü ve örgütsel iklim, kişilik, sosyal algılama, takım içi dayanışma, iletişim, bağımlılık/bağımsızlık, çeşitlilik, esneklik, bireycilik/kollektivizm, liderlik, mekanik ve organik organizasyon yapıları, olumlu düşünme, karşılanmayan ihtiyaçlar ve motivasyon ve bireyin örgütteki pozisyonu (Ulutaş, 2010).

3. İŞ TUTUMLARI

Günümüz 21. yüzyıl işletmelerinde rekabet koşullarının zorlaşması doğrultusunda, işletmelerin şiddetli rekabet ile mücadele edebilmek için sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanarak genel performanslarını artırmaları gerekmektedir. İşletmelerin en önemli kaynaklarından birisi çalışanlardır ve çalışanların performansı genel işletme performansını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, işlerinden memnun olmalarına ve işlerine karşı sahip oldukları tutumlara bağlıdır (Erdil vd., 2004).

Tutum, kelime anlamı olarak bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu, belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır (Özkalp, 2013: 69). Tutumlar, bir kişi, nesne ya da olaya yönelik olarak sahip olunan biriktirilmiş inanç kalıpları, değerlendirilmiş duygular ve davranışsal niyetlerdir (Hill and McShane, 2008). Yani tutum, çevremiz hakkındaki görüşlerimizi, inançlarımızı ve duygularımızı ifade etmektedir (Carpenter et al., 2010).

Tutumlara ilişkin olarak duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç temel unsurun varlığından söz edilmektedir. (1) Duygusal Unsur: Tutum nesnesi ile ilgili olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilen duygusal tecrübelerdir. (2) Bilişsel Unsur: Algılar ve tutumlar arasındaki ilişkiyi oluşturur. (3) Davranışsal Unsur: Duygu ve inanca uygun olarak hareket etme eğilimidir. Bireyin davranış biçimi tutumlarını şekillendirir (Özkalp, 2013: 70).

Yapılan işin kendisi, bireylerin değer ve ihtiyaçlarıyla uyuştuğunda pozitif duygular ve düşünceler ortaya çıkabilmektedir. Bu durum çalışanın işe yönelik olumlu tutumlar sergilemesine sebep olabilmektedir. İşin kendisi, terfi olanakları, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve danışmanlık işe yönelik olumlu tutumların sergilenmesinde belirleyici rol oynayabilmektedir. Diğer taraftan eğer çalışanlar için iş ortamı uygun değilse veya zarar göreceklerini, çıkarlarının zedeleneceğini düşünürlerse tutumlarla ilişkili davranışlarını sergilemekten kaçınabilirler (Sunar, 2016).

Bireyler hayatları boyunca karşılaştıkları nesne, kişi ve olaylara karşı nasıl tutumlar geliştiriyorlarsa, çalışma çevreleriyle ilgili olarak da işteki davranışlarını yönlendiren birçok tutum vardır. Örgütsel davranış açısından bireyin dış çevresi ile

ilgili geliştirdiği tutumlardan ziyade işine karşı geliştirdiği tutumlar önemlidir (Budak, 2006: 91). Bu tutumlar bireylerin yaptıkları iş ve çalıştıkları örgüt ile ilgili olarak geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri içerir (Robbins ve Judge, 2013)

Başlıca iş tutumları arasında iş tatmini, işe sarılma, örgütsel bağlılık, örgütsel destek algısı ve çalışanın işe angaje olması (tutulması) sayılabilmektedir. Bu çalışmada temel iş tutumları olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık dikkate alınmıştır. Çünkü bu iki tutum türü özellikle işyerinde, nasıl davrandığımız üzerinde en fazla etki potansiyeline sahip olan iki iş tutumudur (Carpenter et al., 2010). Bu sebepten dolayı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini, çalışma ortamı içerisinde en çok incelenen ve tartışılan tutumlardan ikisini temsil etmektedir (Hill and McShane, 2008: 357).

Bu iki tutum türünü aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde incelemeden önce örgütsel bağlılık kavramının iş tatmininden hangi noktalarda farklılık gösterdiğini incelemek konunun anlaşılması açısından önemli olacaktır. Bu farklılıklar şu şekilde ifade edilebilir: (1) Bir yapı olarak bağlılık daha geneldir ve bir bütün olarak örgüte duygusal tepkiyi yansıtır. Öte yandan, iş tatmini, kişinin kendi işine ya da işinin belirli yönlerine tepkisini yansıtır. (2) Bağlılık, hedefleri ve değerleri de dâhil olmak üzere, örgüte bağlılığı vurgularken, tatmin, çalışanın görevlerini yerine getirdiği belirli görev ortamını vurgular. (3) Örgütsel bağlılık, iş tatmininden farklı olarak zaman içinde biraz daha stabil, istikrarlı olmaktadır. İş yerindeki günlük olaylar bir çalışanın iş tatmini düzeyini etkileyebilmesine rağmen, bu tür geçici olaylar bir çalışanın genel organizasyona olan bağlılığını ciddi şekilde etkilememektedir. (4) Bağlılık tutumu, kişinin kendisi ve işvereni arasındaki ilişkiyi düşündükçe, zaman içinde yavaş ama tutarlı bir şekilde gelişmektedir. Öte yandan, iş tatmini, çalışma ortamının özel ve somut yönlerine daha hızlı tepki verilmesine neden olarak, zaman içinde istikrarsız bir şekilde gelişmektedir (Mowday, Steers and Porter, 1979: 226).

Bununla birlikte diğer iş tutumlarından *işe sarılma*, insanların psikolojik olarak işleriyle özdeşleşme derecesini ifade etmektedir. *Örgütsel destek algısı*, çalışanların örgütlerinin onların katkılarına değer verdiğine ve onların iyiliğini düşündüğüne ne derece inandıklarıdır. Son olarak *çalışanın işe tutulması* ise bireyin yaptığı işe bağlılığı, ondan memnuniyeti ve onun için duyduğu coşkudur (Robbins and Judge, 2013).

3.1. İş Tatmini ve Kavramsal Yapısı

Teknolojinin hızla gelişmesinin getirdiği kolaylık hem iş gücünün, hem de üretilen ürünlerin ve hizmetlerin rahatlıkla yer değiştirebilmesine imkân vermektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte rekabetin artması örgütlerin verimliliklerinin ne olduğu ve nasıl daha verimli çalışabilecekleri üzerinde düşünmelerine yol açmıştır. Örgütlerin nasıl daha verimli çalışabileceklerinin ve rekabet avantajını nasıl elde edebileceklerinin cevabı ise işgörenlerin performansı ile yakından ilgilidir. Çalışanların daha yüksek performansa sahip olabilmeleri ise yaptıkları işten duydukları tatminle alakalıdır. Dolayısı ile günümüz örgütlerinin çalışanlarından daha fazla performans ve verim elde edebilmeleri çalışanlarının iş tatmininin sağlanması ile ilgili olabilmektedir (Bayramlık vd. 2015: 17).

Belirli beklentilerle bir örgütte istihdam edilen birey, bu beklentilerini elde edebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta ve böylece verimliliğini ve performansını artırmaktadır. Çalışanın verimliliğinin ve performansının artması ise, yukarıda da bahsedildiği gibi genel olarak işletmenin verimliliğini ve performansını artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını artırmak için çalışanların örgüt içerisinde yaptıkları işlerinden tatmin olacak şekilde iş süreçlerinin ve örgütsel yapının tasarlanması ve çalışanların hayal kırıklıklarına uğramalarının önüne geçilmesi gerekmektedir (Erdil vd., 2004).

İş tatmini, çalışan ve nihayetinde örgüt verimliliği ve performansı ile ilişkili bir kavram olarak, örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların uzun yıllardır ilgisini çeken kavramlardan birisi olmuştur (Akbaş ve Çetin, 2015). İş tatmini kavramı ilk olarak 1920'li yıllarda ortaya atılmış ve 1935 yılında Hoppock tarafından yayınlanan "*Job Satisfaction*" adlı makale ile birlikte önemli araştırmaların yapıldığı bir alan hâline gelmiştir (Akbolat vd., 2015).

İş tatmininin örgütsel davranış alanında en derinlemesine araştırılan kavramlardan biri olmasının genel olarak iki sebebi vardır. İlki, iş tatmininin genel olarak çalışma koşullarından güçlü bir şekilde etkilenen bir olgu olmasından dolayı, iş tatmini sorumluluk, görev çeşitliliği ya da iletişim gereksinimleri gibi çalışma koşulları ile ilgili faktörler üzerinde çalışan herkesin ilgisini çekmiştir. Ayrıca iş tatminsizliğinin, devamsızlık, istikrarsızlık, verimsizlik, zarar verici davranışlar veya sabotaj gibi problemlerin başlıca nedeni olmasından dolayı, bu tarz istenmeyen

davranışların nasıl engelleneceği ile ilgilenen araştırmacıların da ilgisini çeken bir kavram olmuştur (Dormann and Zapf, 2001: 483).

İş tatmini ile ilgili dikkat çeken diğer bir husus ise kavramın ortaya atıldığından bu yana farklı yaklaşımlarla ele alınmış olmasıdır. Ancak, iş tatmini nasıl ele alınırsa alınsın, kavram sonuç olarak belirli bir duygu ve deneyime sahip olan kişi ile kişinin işi ve iş çevresi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, her bireyin çalışma hayatı süresince gördükleri, yaşadıkları ve elde ettikleri üzerinden duyduğu sevinç ve üzüntüleri işine, kurumuna ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyim oluşturmasını sağlayacaktır. İş tatmini bu tutumun genel bir yapısıdır (Kök, 2006).

Tatmin terimi kelime anlamı olarak, istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna ulaşma olarak tanımlanmaktadır. Yani ihtiyaçların tatmin edilmesi sonucu ulaşılan mutluluk durumudur. Tatmin olma duygusu sadece ilgili birey tarafından hissedilebilmekte ve bireyin iç huzura ulaşmasını sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir (Karcıoğlu vd. 2009).

Literatüre bakıldığında iş tatmini için birçok tanımın yapıldığı görülebilmektedir. Literatürde yer alan iş tatmini tanımlarından bazıları şunlardır:

- İş tatmini, kişinin iş değerlerinin başarılmasını sağlayan ya da kolaylaştıran değerlendirmelerden kaynaklanan mutluluk verici duygusal durumdur (Locke, 1969).
- İş tatmini, kişinin bütünüyle ya da belirli yönleriyle işine karşı duyduğu duygusal bağlılıktır (Tett and Meyer, 1993).
- İş tatmini, kişinin yaptığı işin değerlendirilmesiyle ortaya çıkan ve haz veren duygusal bir durumdur (Dormann and Zapf, 2001: 486).
- İş tatmini, yapılan iş neticesinde elde edilen maddi faydalar ve işgörenin birlikte çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003)
- İş tatmini, bir çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir (Erdil vd. 2004: 18).
- İş tatmini, yapılan işin, çalışma ortamının ve duygusal deneyimlerin bireyin kendisi tarafından değerlendirilmesidir (Hill and McShane, 2008: 351).
- İş tatmini, insanların işlerine karşı hissettikleri tutumları ifade eder (Carpenter, Bauer and Erdogan, 2010: 78).

- İş tatmini, işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan ve iş hakkındaki olumlu duyguyu açıklayan bir olgudur (Robbins and Judge, 2013: 77).
- İş tatmini, bireyin yaptığı işin veya tecrübesinin fiyatının belirlenmesi ile sonuçlanan, haz duyulabilen veya pozitif duygu içeren bir durumdur (Akbolat vd. 2015: 6)
- İş tatmin işe karşı gerçekleşen olumlu tutumlardır (Özyer vd, 2015: 262).

Yukarıda ifade edilen bütün tanımlardan anlaşılacağı üzere, bireyin yaptığı işinden ve/veya iş yerinden tatmin olabilmesi için bir takım beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Bu beklentiler kısaca ücret, ayrıcalıklar, kariyer olanakları, iş güvencesi, iş yeri desteği ve sosyalleşme olarak sıralanabilir (Mengenci, 2015). Bireylerin sahip olduğu bu beklentilerle, kendisine sunulanlar yani gerçekleşenler birbiriyle uyuşuyorsa iş tatmini olumlu olmaktadır. Diğer taraftan, bu karşılaştırma sonucunda beklentiler ve gerçekleşenler uyuşmuyor ise iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır. Çalışanların iş tatminlerinin olumlu olması, ruhsal sağlıklarının da yüksek olduğuna işaret edecektir. Bu durumda bu bireyler, toplum içerisinde de mutlu ve huzurlu olacaklarından dolayı, hem örgüte hem de topluma katkı sağlayacaklardır (Poyraz ve Kama, 2008: 147).

İş tatmini kavramının aşağıdaki özelliklere sahip olduğundan bahsedilebilir (Çalışkan, 2005: 10):

1. İş tatmini, duygularla ilgilenen bir kavram olduğundan dolayı, somut olarak görülemez, ifadelerle anlamak mümkündür.
2. İş tatmini, bireylerin beklentilerine verilen cevaplar ve bu cevapların sonucundaki duygusal kazançlardır.
3. İş tatmini, kendisiyle ilişki içinde olan terfi olanakları, çalışma arkadaşları, ücret politikası, örgüt yapısı gibi pek çok kavramı da etkilemektedir.
4. İş tatmini dinamizm içeren bir olgudur. Dolayısıyla işletme içerisinde bir defaya mahsus yüksek iş tatmininin sağlanması, bu tatmin düzeyinin sonraki zamanlarda da devam edeceği anlamına gelmez.

İş tatminin düzeyinin geliştirilmesinde, iş yeri tarafından çalışanlara sunulmuş olan örgütsel imkânlar önemli olmaktadır. Bununla birlikte, örgütün çalışanlarına sunduğu örgütsel olanaklar iş tatmin düzeyinin geliştirileceğine dair garantiyi sağlamamaktadır. Bunun nedeni, her bir çalışanın farklı kişisel özelliğe sahip olmasıdır. Dolayısıyla, çalışanın örgütün sunduğu olanaklara karşı ne tür bir tutum

geliştirdiği ve bu olanaklardan nasıl etkilendiği çalışanın sahip olduğu kişisel faktörler tarafından da belirlemektedir (Kaya, 2016).

Günümüz yöneticilerinin temel sorunları arasında çalışanlarını motive ederek onların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamak ve verimliliklerini arttırmak gelmektedir. Çalışanların eğitim düzeyi ve hayattan beklentileri yükseldikçe yaptıkları işler onlar için sadece temel ihtiyaçların karşılandığı bir yer olmanın dışında, kendini gerçekleştirme, başkaları tarafından tanınma, başarma ve gelişme gibi daha üst düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesi için gayret ettikleri bir yer olmaktadır. Bu noktada örgütler çalışanların yaptıkları işleri monotonluktan çıkarmak ve yaptıkları işlerde daha fazla tatmin duymalarını sağlamak için iş tasarımı, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş genişletme gibi uygulamalardan da faydalanmaktadırlar (Sunar, 2016).

3.1.1. İş Tatmininin Bireyler ve İşletmeler Açısından Önemi

Modern yönetim anlayışının en önemli başarı faktörlerinden biri olarak görülen iş tatmininin birtakım yönetsel ve davranışsal sonuçları vardır. İş tatmininin, kişilerin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütlerin çalışma barışını ve verimliliğini ve genel olarak da toplumun gelişme ve huzurunu etkilemesi bakımından önemlidir. Bu bakımdan, iş tatmini etki çerçevesi itibariyle sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ve hatta toplumsaldır. Bu yüzden iş tatmini, ulaşılması çok arzu edilen ancak elde edilmesi de o kadar kolay olmayan bir olgudur. Yüksek iş tatmini verimli çalışma ortamını sağladığı için yöneticiler tarafından arzu edilmektedir. Diğer taraftan düşük tatmini ise işlerin iyi gitmediğinin kanıtı olarak görülmektedir (Kök, 2006).

Literatürde, iş tatmini ile farklı değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki ve örgütsel bağlılık arasında ise pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların işlerine karşı olumlu tutum geliştirmeleri, mutluluklarını arttırmakla birlikte, yeterli bir düzeyde iş tatmin düzeyinin olması çalışanın verimli çalışması, işine bağlanması, işgücü devir oranının düşmesi ve firenin azalması gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine de katkı sağlamaktadır (Akbolat vd. 2015: 6). Bununla birlikte, örneğin bazı insanların sadece çok çalışmaları gerekmediği için mevcut

işlerinden memnun olabilmelerinden dolayı, kimi zaman, tatmin olmamış bir çalışanın, tatmin olmuş bir çalışandan daha verimli olduğu anlar da vardır (Şimşek vd., 2003).

İş tatmininin düşük olmasının örgütsel yapıyı zayıflattığı ve çalışanların iç ve dış problemlere karşı tepkilerini azalttığı veya hatta yıktığı ileri sürülmektedir (Barışkan, 2014). Kaynağı ne olursa olsun, iş tatmininin belirli bir düzeyde sağlanamadığı işletmelerde, pek çok sorun ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Şimşek vd., 2003): İşgören devrinde yükseklik, yüksek devamsızlık, düşük firma sadakati, yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması, grevlerin gündeme gelmesi, hırsızlık oranlarında artış, makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık vb. Bu sorunlar, iş ortamında daha yüksek gerilim, daha yüksek sigorta masrafları ve takip edilmesi gereken çok sayıdaki yargı davaları anlamına gelebilmektedir. Bu yüzden iş tatminsizliğinin yol açtığı sorunlar sonuç olarak, işletmenin dolaylı veya dolaysız maliyet kalemlerini artıracaktır (Şimşek vd., 2003).

İş tatminsizliğinin yukarıda sayılan örgütsel sonuçlarının yanı sıra, iş tatminsizliği kişiyi hem fiziksel hem de psikolojik olarak da etkileyebilmektedir. İş tatminsizliği zihinsel ve fiziksel davranış bozukluklarına yol açmakta, duygusal çöküntü, uykusuzluk, iştahsızlık ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olmaktadır. Sonuç olarak iş tatminsizliğinin kişilerin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok tedavi edilmesi gerekilen hastalıklara neden olduğu söylenebilir (Kök, 2006).

3.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Günümüz modern işletmeleri; fonksiyonel ve organizasyonel yapı bakımından birbirlerine benzer olmalarına rağmen, çalışanlarının sahip oldukları farklı bakış açıları, davranışları ve tutumları noktasında farklılaşırlar. Her bir çalışan farklı özelliklere sahip bireyler olduklarından iş tatmini, kişisel ve hatta kurumsal olarak farklılıklar gösterebilmektedir. Çalışanlar, kişisel olarak sahip oldukları duygularını, fikirlerini ve yaşam tarzlarını örgüt içinde yaptıkları işe ve diğer çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerine ve dolayısıyla örgüte yansıtırlar. Kişinin yaptığı işle

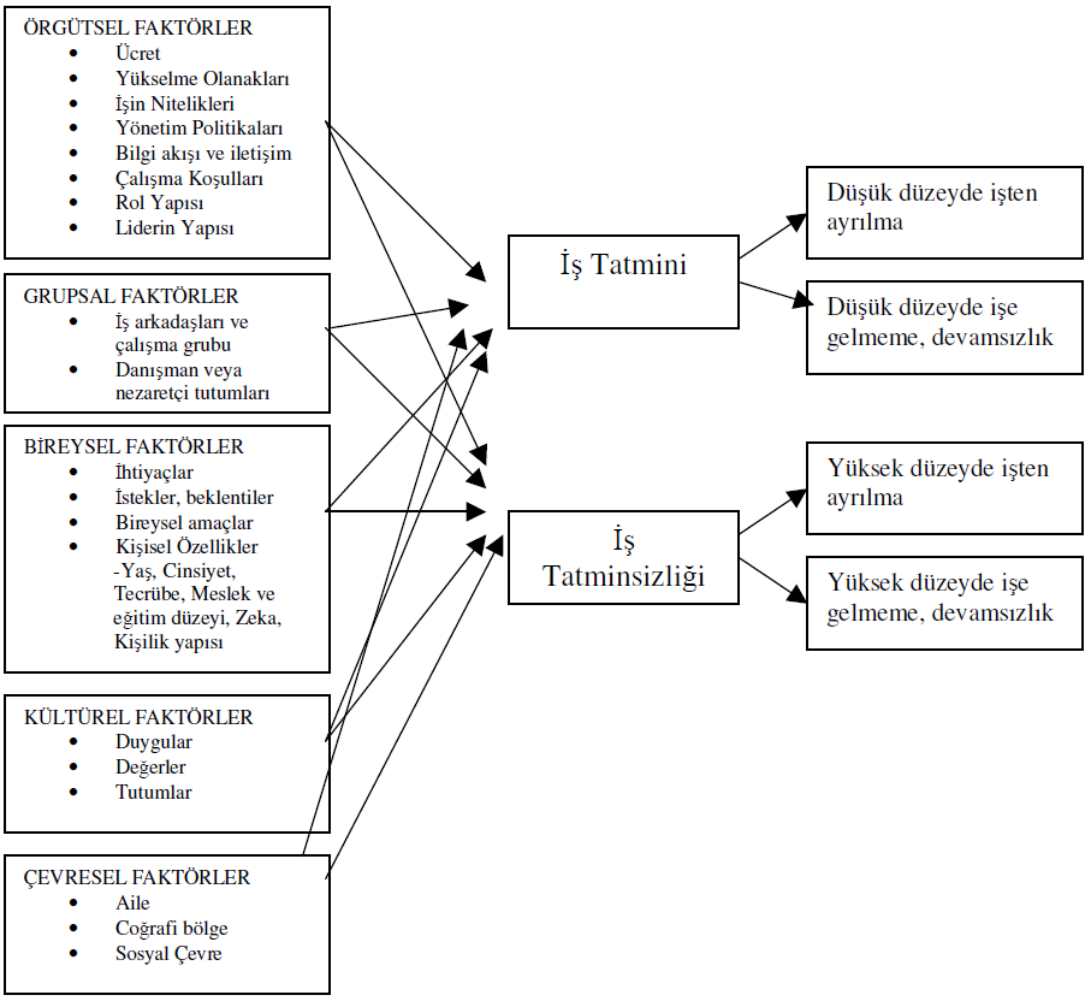
mutlu olması örgütü pozitif yönde etkilerken, mutsuz olması ise negatif yönde etkiler (Bülbül, 2016).

Bir önceki bölümde örgütler ve bireyler açısından önemine değinilen iş tatminini etkileyen pek çok faktörden söz edilebilmektedir. İş tatminini veya tatminsizliğini etkileyen unsurlar genel olarak örgütsel, grupsal, bireysel, kültürel ve çevresel faktörler içerisinde sınıflandırılabilmektedir. Bu faktörler ve faktörler içerisinde yer alan unsurlar aşağıdaki şekil 3.1'de özetlenmiştir (Budak, 2006: 38).

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler, bireyin dışında gerçekleşmektedir. Çalışanların, iş tatminleri yükseltilerek işletme faaliyetleri için verim elde edilebilmektedir. Örgütsel faktörlerin iş tatminine olan etkisi üzerinde yapılan çalışmalarda; işin kendisi, işin fiziki yapısı ve çalışma şartları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, ücret, takdir, kariyer olanakları, rol belirsizliği, rol çatışması ve yönetimin ve yöneticilerin tutumu gibi unsurlar incelenmiştir (Elmas, 2017).

İş tatminini etkileyen ikinci faktör olarak grup faktörü dikkate alınabilmektedir. İnsanların bir arada yaşayan, birlikte ortak sonuçlara ulaşmaya çalışan gruplar olmasından ve bir arada bulunan kişilerin, bilgi, eğilim, benzer olaylar karsısındaki tutumlar ve değer yargıları noktasında farklılıklar göstermelerinden dolayı, bireylerin yaptığı iş ve görev neticesinde içerisinde yer aldığı gruplar ile uyuşmaması iş tatminini önemli düzeyde etkileyebilmektedir. Diğer taraftan çatışmanın olmaması için benzer düşünce yapısında olan bireyler bir araya getirilerek takımların ya da grupların oluşturulması da farklı fikirlerin ortaya çıkmasını ve yaratıcılığı engelleyebilmektedir. Bu yüzden yöneticiler yaratıcılığı engellemeden ancak grup içi çatışmaları da minimum tutacak şekilde gruplar oluşturmalıdırlar.

Bireysel faktörler doğuştan gelen özelliklerin, tecrübe ile birleşmesi ile oluşmaktadır. Bireysel faktörlerin iş tatmini üzerinde güçlü etkilerinin olduğu kabul edilmektedir. Örgüt için, çalışanların örgütsel amaç, hedef ve değerleri benimseyerek kendi amaç ve hedeflerini örgütünkilerle birleştirmeleri, örgütte süreklilik sağlayarak uzun yıllar çalışmaları noktasında son derece önemlidir. Aynı örgüt bünyesinde, aynı şartlarda çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin farklı olması, ağırlıklı olarak bireysel faktörler ile açıklanabilmektedir (Bülbül, 2016).



Şekil 3.1: İş Tatmini veya Tatminsizliğine Yol Açan Faktörler

Son olarak iş tatminini etkileyen iki faktör kültürel ve çevresel faktörlerdir. Bu iki faktör türü de direkt olarak örgütsel ve bireysel faktörleri de etkileyebilmektedirler. İş tatmininin toplum koşullarından etkilenen bir kavram olmasından dolayı, toplumun temel değerlerinin ifadesi olan kültür iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kötü toplum koşullarının iş tatminini azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği bir gerçektir. Benzer şekilde uygun olmayan çevresel faktörler de çalışanlar üzerinde bir stres kaynağı olmaktadır.

3.2. Örgütsel Bağlılık ve Kavramsal Yapısı

Çalışanların sadakat ve bağlılık duygularını geliştirecek şekilde örgütlerin yeniden yapılandırılmaları, yönetim paradigmalarında ve iş yapma biçimlerinde yaşanan hızlı değişimlerin olduğu günümüzde gereklidir. Örgütler için mal ve/veya

hizmet üretim miktarının artırılması ve istikrarlı büyümenin sağlanması kadar önemli olan diğer öncelikli faktör örgüt çalışanlarının örgütlerinden ve yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamaktır (Kök, 2006: 292). Çünkü belirli hedeflerin yerine getirilmesi amacıyla bir araya gelmiş toplumsal yapılanmalar olan örgütlerde başrol, örgüte canlılık kazandıran ve sosyal bir varlık olan insanındır (Gündoğan, 2009: 1).

Örgütler çalışanlarından, iş tanımlarında formel olarak belirlenmiş sorumlulukların ötesinde davranış sergilemelerini ve örgütlerine bu yönüyle önemli katkılar sağlamalarını beklemekte ve çalışanların yaratıcılığından ve örgüt içi girişimciliğinden daha fazla yararlanmaya çalışmaktadırlar (Yılmazer, 2010: 237). Örgütlerin istikrarlı bir şekilde büyüyebilmeleri, çalışanların örgüte karşı hissettikleri güçlü duygulara bağlıdır. Bu yüzden, çalışanların işin gerektirdiği niteliklere sahip olmalarının yanı sıra, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmaları gerekmektedir (Bolat ve Bolat, 2008:76). Özellikle çalışanların işyerlerinde, nasıl davrandıkları üzerinde daha fazla etki potansiyeline sahip olan iki iş tutumundan biri olan örgütsel bağlılığın teşvik edilmesi bu noktada önemli olmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak incelendiğinde, 1950'li yıllardan bugüne kadar pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını ele aldığı görülecektir. Bu çalışmaların giderek artan bir önem kazanmasının sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Bayram, 2005: 126-127):

1- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen iş yapma biçimi ile ilişkili olması,

2- Örgütsel bağlılık seviyesinin işten ayrılmanın önemli sebepleri arasında yer aldığının anlaşılması,

3- Örgütsel bağlılık seviyesinin kişilerin performansları üzerinde etkilerinin olduğunun anlaşılması,

4- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin önemli sebeplerinden biri olması,

5- Örgütsel bağlılığın, örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir türevi olmasıdır.

Yukarıda sayılan sebeplerden dolayı örgütsel bağlılık kavramının çok fazla göz önünde olması ve çok fazla incelenmesi, kavramla ilgili çok fazla yapının ve ölçüm aracının geliştirilerek kavramın çerçevesinin dikkatli bir şekilde belirlenememesine neden olmuştur (O'Reilly and Chatman, 1986). Örneğin Morrow (1983: 486)'a göre ilgili tarihe kadar bağlılık ile ilgili 25'in üzerinde kavram ve ölçü geliştirilmiştir. O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre daha önceki araştırmalardaki fikir birliğinin

sağlanamamasının sebebi, kısmen bağlılık kavramının öncül ve sonuç değişkenlerinin başarılı bir şekilde birbirlerinden ayırt edilememeleridir.

Örgütsel bağlılık, bir bireyin kişisel olarak belirli bir organizasyona bağlılığının göreceli gücü olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık için en az üç ilişkili faktör gereklidir: (1) örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul; (2) organizasyon adına kayda değer çaba gösterme isteği ve (3) organizasyondaki aidiyeti sürdürmek için güçlü bir istek (Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974: 604). Dolayısıyla, bağlılık sadece pasif bir sadakatin ötesinde bir şeyi temsil etmektedir. Bu noktadaki bağlılık, bireylerin örgütün devamlılığına katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler verme konusunda istekli olacak şekilde organizasyonla aktif bir ilişki kurmaları anlamını kazanmaktadır (Mowday et al., 1979: 226).

Literatürde yer alan diğer örgütsel bağlılık tanımlarından bazıları da şunlardır:

- Bağlılık, bir çalışanın organizasyon adına yüksek düzeyde çaba gösterme isteği, organizasyonda kalma arzusu ve organizasyonun temel hedef ve değerlerini kabul etmesi olarak tanımlanmaktadır (Buchanan, 1974).
- Örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasındaki katılımının göreceli gücü olarak tanımlanabilir (Steers, 1977).
- Örgütsel Bağlılık, çalışanın örgütte kalma arzusunu, örgüt adına çaba gösterme isteğini ve örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseme inancını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Morrow, 1983).
- Bağlılık, bireylerin örgütsel amaçlara ve değerlere yönelik çabaları özümsemesi ve bu doğrultudaki istekliliğini genişletmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu süreç, bireyin kendini tanımlaması ve enerjisini kurumun amaçlarına ve değerlerine adaması ile ilgilidir (Reichers, 1985).
- Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu güç birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir (Bolat ve Bolat, 2008: 77).
- Örgütsel bağlılık, bir çalışanın belirli bir kuruluşa olan duygusal bağlılığını, kuruluş ile özdeşleşmesini ve kuruluşa tutkun olmasını ifade etmektedir (Hill and McShane, 2008: 355).
- Örgütsel bağlılık, insanların çalıştıkları kuruma yönelik hissettikleri duygusal bağdır (Carpenter, Bauer and Erdogan, 2010: 78).

- Örgütsel bağlılık, bireyin, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt için ekstra çaba harcamaya hazır olması ve örgütte kalmaya istekli olmasıdır (Yılmazer, 2010: 237).
- Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütün hedefine ulaşması için gösterdiği çaba ve örgüte sadakatidir (Bedük, 2011: 49).

Yukarıda da görüldüğü üzere, bağlılık kavramına yaklaşımda çok sayıda farklılık olmasına rağmen, bağlılık kavramıyla ilgili olarak görülen ortak tema, herhangi bir bireyin bir örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır, yani - bireyi ve örgütü birbirine bağlayan psikolojik bir bağın olmasıdır (O'Reilly and Chatman, 1986). Allen ve Meyer (1990) literatürde yer alan bağlılık tanımlarında ortak olarak görülen kavramın işten ayrılma niyeti olduğunu ifade ederek, güçlü bir şekilde örgütlerine bağlı olan çalışanların, örgütlerinden ayrılma olasılığı en düşük olan çalışanlar olduklarını iddia etmektedirler.

Meyer ve Allen (1991)'a göre ise yapılan pek çok farklı bağlılık tanımı genel olarak üç genel temayı yansıtmaktadır:

(1) Organizasyona karşı hissedilen duygusal bağlılık: Örgütsel bağlılık literatüründeki en yaygın olan bu temada bağlılık örgüte karşı hissedilen duygusal bir bağ olarak kabul edilmektedir. Böylelikle, güçlü bir bağı olan birey, örgütü ile özdeşleşir, bütünleşir ve örgüt üyeliğinden haz duyar.

(2) Örgütten ayrılma ile ilgili algılanan maliyetler: Bu temada ise bağlılık, bireyin örgütün kendisinden beklenenleri yerine getirmeme durumunda maruz kalacağı maliyetlerin farkında olarak hareket ve davranışlarını bu anlayış çerçevesinde belirleme eğiliminde olmasını ifade etmektedir.

(3) Örgütle birlikte kalma zorunluluğu: Son olarak, bu temada ise bağlılık, bir kişinin örgütüne karşı sorumluluğuna dair bir inanca sahip olması olarak görülmektedir.

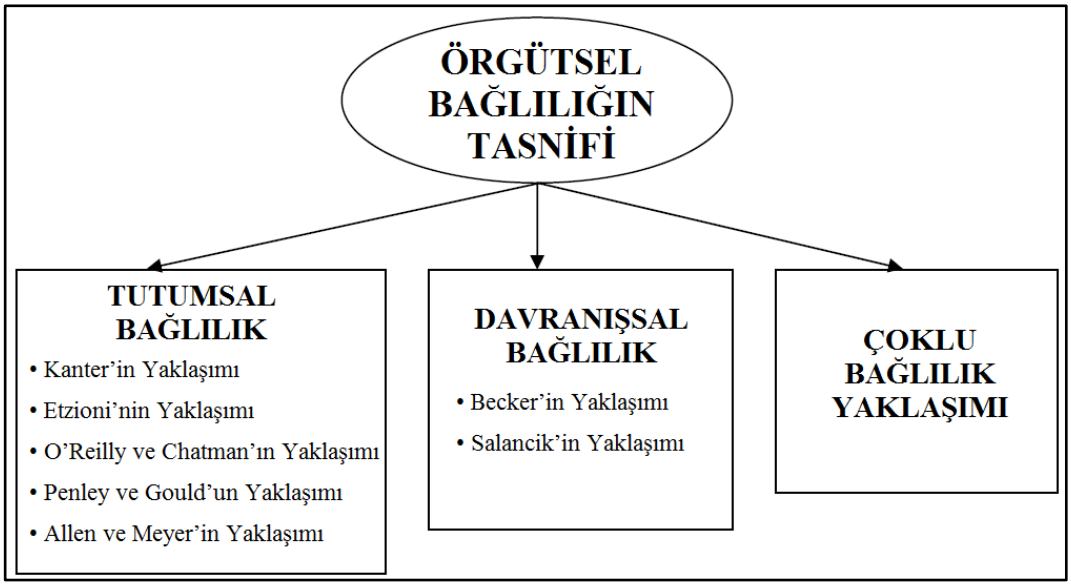
Örgütsel bağlılık kavramı işletme yönetimi literatüründe yer alan ve sık bir şekilde kullanılan bazı kavramlarla benzerlikler taşımaktadır. Bu kavramların neler olduklarının tartışılması, örgütsel bağlılık kavramı ile aralarındaki ayrımın yapılabilmesi ve kavram kargaşasının önüne geçilebilmesi açısından önemlidir.

Bu kavramlardan ilki *mesleki bağlılık* kavramıdır. Mesleki bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğine karşı hissettiği bağlılık iken, örgütsel bağlılık ise bünyesinde bulunduğu örgüt içerisinde işini yapmaya yönelik hissettiği bağlılıktır. Mesleki bağlılığı yüksek olan bireyler açısından işin hangi kurumda yapıldığının pek fazla önemi yoktur (Dağdeviren Gözen, 2007: 40).

İkincisi *iş arkadaşlarına bağlılıktır*. İş arkadaşlarına karşı hissedilen bağlılık sayesinde çalışanlar arasında birlik, beraberlik ve dayanışma hissiyatı oluşmaktadır. Bu hissiyatların gelişimi ile örgütsel bağlılık seviyesinin yükselmesi daha kolay hâle gelecektir. Üçüncüsü *örgütsel sadakat* kavramıdır. Örgütsel sadakat kavramının, tamamen kültürel bir alt yapıdan kaynaklanması beklenir iken bağlılığın ise daha çok gerçekleştirilen çalışmaların başarıyla yerine getirilmesiyle ilgili olduğu düşünülmektedir. Son kavram olan itaat kavramı ise kişilerin örgüt içerisindeki mevcut normların dışına çıkmamaları ve ilgili normları özümsemeleri doğrultusunda hayata geçirdikleri davranış kalıplarıdır (Günüşen, 2016).

Örgütsel bağlılık kişiye, kuruma ve zamana göre değişebilen bir olgudur. Buna rağmen örgütsel bağlılığın seviyesini değerlendirirken şu göstergelerden faydalanılabilir (İbicioğlu, 2000: 14-15): *(I) Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve bunlara inanma:* Çalışanların kurumlarına bağlılıklarının en büyük göstergesi, örgütlerinin amaç ve değerlerini benimseme dereceleridir. Çünkü örgütü ile amaç birliğe sahip olmayan bir çalışanın kurumuna bağlılık göstermesi çok zordur. *(II) Örgüt için fedakârlıklarda bulunabilme:* İşgörenlerin organizasyonun başarılı olması için iş tanımlarının dışına çıkarak normal olarak kabul edilenin ötesinde çaba göstermeleri organizasyona olan bağlılıklarının diğer önemli bir göstergesidir. *(III) Örgütsel üyeliği devam ettirme isteğinin olması:* Örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan bir çalışanın örgütten ilk fırsatta ayrılma düşüncesinde olması beklenen bir durumdur. Bu yüzdendir ki pek çok çalışma örgütsel bağlılık ile işgören devir hızı arasında negatif bir ilişki bulmuştur. *(IV) Örgüt Kimliği ile Kimliklenme*: Çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi ve kendisini dışarıda tanıtırken örgütü üzerinden kimliklendirmesi diğer bir bağlılık göstergesidir. *(V) İçselleştirme*: Örgütsel bağlılığın son göstergesi ise çalışanın örgütün faaliyetlerini, amaç ve politikalarını ne derecede kendi açısından uygun gördüğüdür

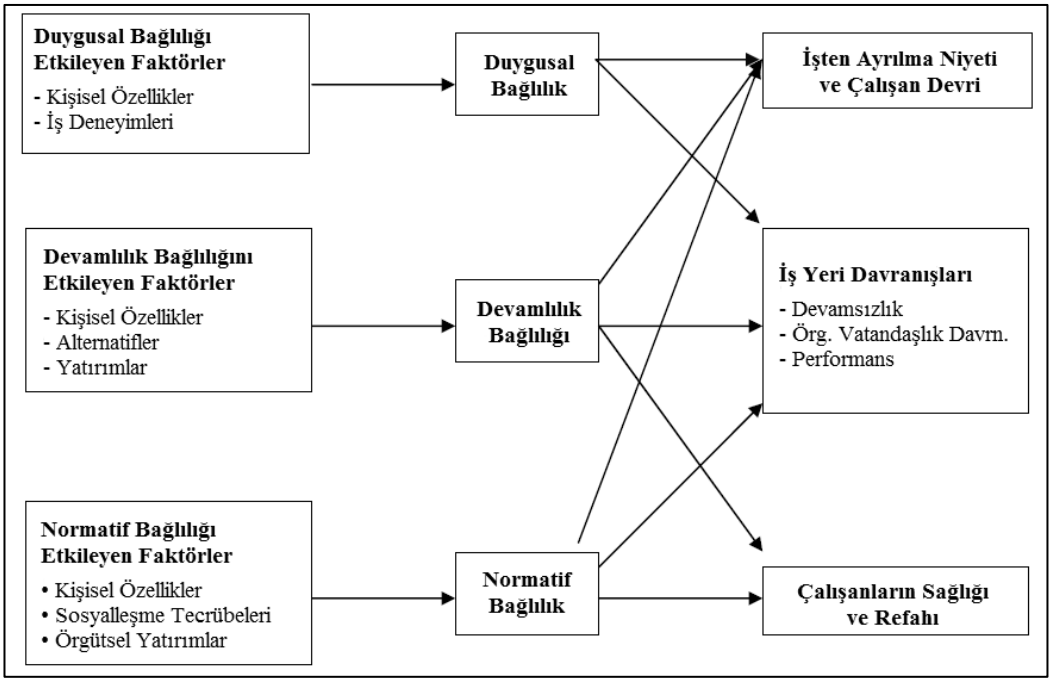
Örgütsel bağlılık konusunda, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerdeki araştırmacıların kendi bakış açılarıyla kavramı tanımlamaya ve kavramsallaştırmaya çalıştıklarından yukarıda bahsedilmişti (Kök, 2006: 297). Bu kavramsallaştırma sürecinde her bir araştırmacı kendi disiplininden hareketle örgütsel bağlılık üzerinde farklı varsayımlarda bulunmuşlardır. Sonuç olarak örgütsel bağlılık, literatürde, davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık sınıflandırması içerisinde farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık yaklaşımları Şekil 3.2'de görülebilir (Gül, 2002: 40).



Şekil 3.2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından şekillendirilen tutumsal bağlılık, çalışanların işyerinde sergiledikleri davranışları ile ilgili sahip oldukları niyetleri üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütün iyiliği için daha fazla çaba gösterme istekliliği, örgütün amaçları ile özdeşleşme ya da örgütte kalma arzusu gibi tutumlar, örgütsel bağlılığın göstergeleridirler. Bu tür tutumların ortaya çıkmasında çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Bunlar; kişisel özellikler, yapılan işin özellikleri ve olumlu iş deneyimleridir. Tutumsal bağlılık sınıfı içerisinde yer alan yaklaşımlar ve bu yaklaşımların örgütsel bağlılık üzerindeki farklı bileşen tasnifleri şunlardır: Kanter - devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı; Etizoni - ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık; O'Reilly ve Chatman - uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı; Penley ve Gould - ahlaki bağlılık, çıkarcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık ve Allen ve Meyer - duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık (Bolat ve Bolat, 2008: 77).

Tutumsal bağlılığın örgütsel davranış araştırmacıları tarafından şekillendirildiği gibi, davranışsal bağlılık kavramı da sosyal psikologlar tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu yaklaşımda örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak kişinin belirli bir örgüte dâhil olmak için göstereceği özveri önemlidir. Dolayısıyla davranışsal bağlılık için kişinin örgütün bir parçası olmak istemesi ve örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlar içerisinde bulunması önemlidir. Tutumsal bağlılık sınıfı içerisinde Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı bulunmaktadır (Gül, 2002: 47).



Şekil 3.3: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Son bağlılık yaklaşımı olan çoklu bağlılık yaklaşımında ise adından da anlaşılacağı gibi kişinin sadece örgüte karşı hissettiği bağlılık duygusu üzerinde değil örgütlerine, müşterilerine, mesleklerine, mesai arkadaşlarına karşı hissettikleri bağlılıkları üzerinde de durulmaktadır. Bu yaklaşımda çalışanlar, sayılan bu farklı gruplara farklı bağlılık sergilemektedirler. Ayrıca bu yaklaşımda kişi tarafından duyulan bağlılık, başka bir çalışan tarafından gösterilen bağlılıktan da farklıdır (Bedük, 2011: 58).

Bu yaklaşımlar içerisinde literatürde en çok kabul gören ve kullanılan yaklaşım Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelidir. İlgili literatürde yapılan araştırmaların genellikle bu yaklaşımı baz alarak yürütüldükleri görülmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 78). Şekil 3.3'de görüldüğü üzere, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç ana bileşene ayırarak incelemektedirler (Meyer et al., 2002: 22). Bu bileşenler duygusal (affactive), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerinin hedeflerini, amaçlarını ve değerlerini benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda artan örgütten ayrılma maliyetlerini göz önünde bulundurarak geliştirdikleri bağlılıktır.

Normatif bağlılık ise çalışanın örgüt bünyesinde bulunmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesidir. Bu bağlılık türü de örgütten ayrılmanın neticesinde ortaya çıkacak kayıpların hesaplanması sürecinden etkilenmektedir (Bayram, 2005).

3.2.1. Örgütsel Bağlılığın Bireyler ve İşletmeler Açısından Önemi

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, çalışanlarının mevcut bilgi ve becerilerini yaptıkları işlerine ve sorumluluk alanlarına bütün potansiyeliyle aktarabilmeleri ile yakından ilişkilidir. Bununla birlikte, çalışanların işyerinde gösterdikleri çaba ve mevcut yetenekleri, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için tek başına yeterli bir faktör değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümeleri, çalışanların örgütlerine karşı güçlü duygular hissetmelerine de bağlıdır. Bu yüzden, işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin yanı sıra, örgüte, yapılan işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu ve destekleyici tutumlara da sahip olmak gereklidir (Bolat ve Bolat, 2008: 76).

Günümüz iş dünyasında, işletmelerin başarılı olabilmeleri için örgütsel bağlılık önemli bir iş tutumu olarak değerlendirilebilmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığın işletmeler için en önemli görevi, işletmenin sahip olduğu insan kaynağından en iyi derecede yararlanabilmesini kolaylaştırmasıdır. Örgüte karşı olan bağlılık seviyeleri yüksek olan çalışanlar, kendi amaçları ile örgütün amaçlarını birbirlerine uyumlu hâle getirerek, örgütsel amaçlar için ekstra çaba içerisinde olabilmektedirler. Bu yüzden, işgörenlerin verimliliği açısından örgütsel bağlılıklarının artırılması ve örgüt amaçlarını benimsemeleri önem teşkil etmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 126).

Yürütülen araştırmalar örgütsel bağlılık ile iş sadakati, performans, stres ve işten ayrılma gibi olgular arasında önemli ilişkilerin olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Bu olgular arasından örgütsel bağlılığın özellikle personel devri ve iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynadığı üzerinde durulmaktadır (Kök, 2006: 299). Çünkü bağlılık, bir eylemin devam ettirilmesi niyeti anlamına da gelmektedir. Bu nedenle, kuruluşlar genellikle çalışanlarının istikrarını sağlamak ve personel devrinin maliyetlerini azaltmak için çalışanların bağlılıklarını güçlendirmeye çalışmaktadırlar. Bununla birlikte, örgütlerine bağlı olan çalışanların da örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla ekstra çaba içerisinde olacaklarına inanılmaktadır. Araştırmalar tutarlı

bir şekilde örgütsel bağlılığın personel devir hızının azalmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 2004: 2).

Örgütsel bağlılığın yüksek seviyelerinin herkes tarafından arzu edilen bir durum olmasının yanı sıra Randall (1987) örgütsel bağlılığın düşük seviyelerde iken kişi ve örgüte negatif etkilerinin yanı sıra pozitif etkilerinin de olabileceğini, diğer taraftan yüksek örgütsel bağlılığın ise hem kişiye hem de örgüte pozitif etkilerinin yanı sıra negatif etkilerinin de olabileceğini ileri sürmüştür. Randall (1987) örgütsel bağlılığı düşük, orta ve yüksek olarak üç seviyeye ayırıp her bir seviyeye karşılık gelecek örgütsel bağlılık davranışlarının kişi ve örgüte ne gibi pozitif ve negatif etkilerinin olabileceğini tartışmıştır. Yazar tarafından çizilen çerçeve doğrultusunda örgütsel bağlılığın her bir seviyesinin kişi ve örgüte pozitif ve negatif etkileri Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1’de de görüldüğü üzere, Randall (1987)'a göre, düşük bağlılık seviyeleri bireysel yaratıcılık ve yenilik için teşvik edici olabilir. Çatışmanın ve belirsizliğin hâkim olduğu bir çevrede çalışanlar özgünlüğü ve yeniliği teşvik edici bulabilirler. Ayrıca düşük bağlılığa sahip olan çalışanların başka iş yerleri arayışı içerisine girmesi insan kaynaklarının daha etkin kullanabilmesini ve işten ayrılan kişilerin ise zihinsel sağlıklarının artmasını sağlayabilir.

Örgüt açısından düşük bağlılık seviyelerinin faydaları şu şekilde ifade edilebilir: (I) Düşük bağlılığa sahip bireylerin işten ayrılmaları, eğer bu çalışanlar düşük performans göstermektelerse örgüt için faydalı olabilir. (II) Bu çalışanlar tarafından yapılabilecek potansiyel zararların önüne geçilebilir. (III) Kuruluştaki diğer çalışanların tutumları, bağlılığı düşük olan çalışanların bulunmaması durumunda iyileşebilir. (IV) Düşük bağlılık seviyeleri, şirket için uzun vadeli olumlu sonuçlar doğurabilecek dedikoduların oluşmasına neden olabilir.

Diğer taraftan yüksek bağlılık seviyesinin de yukarıda bahsedildiği gibi hem bireye hem de örgüte zararlı etkileri olabilmektedir (Randall, 1987). Bir kuruluşa karşı hissedilen yüksek düzeyde bağlılık, bireysel gelişimi engelleyebilir ve gelişim olanaklarını sınırlayabilir. Aynı zamanda yaratıcılığı ve yeniliği de bastırabilir. Ayrıca, birey kurumsal normlara büyük ölçüde bağlı kalırsa, değişime karşı bürokratik bir direnç ortaya koyabilir. Yüksek derecede bağlılığa sahip olanlar için iş yeri yaşamlarında baskın bir unsurdur. Bu yüzden bu tarz kişiler diğer ilişkilerinde sıkıntılar yaşayabilirler. Örneğin iş ve aile rolleri birbirlerine çok bağımlı olduğu için üst düzey örgütsel bağlılık aile ilişkilerinde sıkıntıların yaşanmasına yol açabilir.

Tablo 3.1: Örgütsel Bağlılık Seviyelerinin ve Kişi Ve Örgüte Pozitif ve Negatif Etkileri

	KİŞİ		**ÖRGÜT**	
	Pozitif	**Negatif**	**Pozitif**	**Negatif**
DÜŞÜK	- Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, - Daha etkin insan kaynağı kullanımı	- Daha yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi - Dedikodu kaynaklı kişisel maliyetler - Muhtemel ihraç, işten çıkarılma ya da örgüt amaçlarını engellemek için çaba gösterme	- Rahatsızlık veren ve performansı düşük olan çalışanı işten çıkartma sonucunda hasarı sınırlama ve moralleri yükseltme - Örgüt için yararlı sonuçları olabilecek dedikodular	- Yüksek is devir hızı, işe geç kalma, devamsızlık, çalışma isteksizliği, düşük iş miktarı, firmaya sadakatsizlik, firmaya karşı yasa dışı faaliyetler, sınırlı ilave rol davranışları, rol modele zarar verme, zararlı sonuçları olan dedikodular, çalışanlar üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
ORTA	- Artmış sahiplenme, güvenlik, etkinlik, sadakat ve görev duygusu, - Yaratıcı bireycilik, - Örgütten farklı olan kimliğin korunması	- Kariyer gelişiminin ve terfi fırsatlarının sınırlanabilmesi, - Bölümsel bağlılıklar arasında kolay kıyas yapamama	- Artan çalışan kıdemi, ayrılma isteğinin azalması, iş devir hızını düşmesi ve iş tatminin artması	- Çalışanlar ekstra-rol ve vatandaşlık davranışlarını sınırlayabilirler. - Çalışanlar örgütün isteklerini ve işle alakalı olmayan istekleri eş tutabilirler. - Örgütsel etkinlikte muhtemel azalışlar.
YÜKSEK	- Bireysel kariyer gelişimi ve ücret artışı - Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi - Yüksek bir özveri ile işe tutkulu olma	- Değişime ve dönüşüme açık olmayarak kişisel gelişimin, yaratıcılığın bastırılması - Değişime bürokratik direnç, - Sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve gerginlik - Çalışanlar arasındaki dayanışma yetersizliği, - İş dışı organizasyonlar için zaman ve enerji bulamama	- Güvenli ve istikrarlı işgücü, - Yüksek üretim düzeyleri için çalışanların örgüt beklentilerini kabul etmesi, - Yüksek çalışma rekabeti ve performansı - Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	- İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı - Örgütsel esnekliğin, yenilikçiliğin ve uyum düzeyinin eksik olması, - Geçmiş politikalara ve prosedürlere aşırı güvenme - Aşırı istekli çalışanlarla uzlaşmazlık ve onlardan rahatsız olma - Örgüt için illegal ve etik olmayan işler yapma

Örgüt açısından yüksek bağlılık seviyelerinin zararları ise şu şekilde ifade edilebilir: (I) Yüksek bağlılık, kuruluşun esnekliğini azaltabilir. Geçmiş politikalara ve prosedürlere çok fazla güvenilmesine ve geleneksel uygulamaların yoğun bir şekilde dikkate alınmasına neden olabilir. (II) Kuruluşa tamamen bağlı kalan kişiler, alternatif eylem biçimlerini uygulamayı düşünmeyebilirler. (III) Bu çalışanların aşırı istekli bir davranış sergilemeleri, işveren için sorun yaratabilir, diğer çalışanları rahatsız edebilir veya kuruluş dışındaki insanları rahatsız edebilir. (IV) Son olarak, üst düzey bağlılık seviyesinin en önemli ve tanınmayan olumsuz sonuçlarından biri, yüksek bağlılığa sahip çalışanların kuruluş adına yasadışı veya etik olmayan davranışlarda bulunmaya daha fazla istekli olabilmeleridir.

3.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütlerine karşı bağlılık duygusu içerisinde olmaları, iş verimliliklerini arttırarak örgüt ve kendileri için pozitif çıktıların elde edilmesini sağlayabilmektedir. Bu yüzden bir örgütün, çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin neler olduğunu bilmesi, bunların yönetilebilmesi noktasında önemli olmaktadır (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak Kişisel Faktörler, Örgütsel faktörler ve Örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında toplanabilmektedir. Her bir faktörün hangi unsurlar oluştuğu Tablo 3.2'de görülebilmektedir (Bedük, 2011: 58).

Tablo 3.2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
- İş Beklentileri - Psikolojik Sözleşme - Kişisel Özellikler	- İşin Niteliği ve Önemi - Yönetim - Ücret Düzeyi - Örgüt Kültürü - Örgütsel Adalet - Örgütsel Ödüller - Takım Çalışması - Kariyer	- Yeni İş Olanağı - ProfesyonelIik - İşsizlik Oranı - Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu - Sektörün Durumu.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden kişisel faktörler, kişinin kendisinden kaynaklı olarak ortaya çıkan ve örgütü benimseyerek uzun süre örgütte kalması ile ilişkili olan faktörlerdir. Diğer taraftan örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden örgütsel faktörler ise çalışma ortamının kalitesi ile ilgili faktörlerdir. Bir çalışma ortamının kalitesi ne kadar yüksek olursa çalışanların memnuniyet düzeylerinin de o derecede yüksek olması beklenebilir. Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör ise örgüt dışı faktörlerdir. Bu faktörler örgütün bulunduğu çevresi ile ilgili yani örgütü ve dolayısıyla çalışanları dışarıdan etkileyen faktörlerdir (Bülbül, 2016).

Hill ve McShane (2008), işletme yöneticilerinin yönetim alanına girmesinden dolayı, çünkü kişisel ve örgüt dışı faktörler direkt olarak işletme yönetimi tarafından etkilenemeyen faktörlerdir, örgütsel faktörlerin kullanılarak örgütsel bağlılığın nasıl inşa edilebileceğini şu şekilde açıklamışlardır (Hill and McShane, 2008: 356):

1. Adalet ve Destek: Çalışan bağlılığı, çalışanlara karşı yükümlülüklerini yerine getiren ve adalet, nezaket, affetme ve ahlaki bütünlük gibi insani değerlere sahip olan örgütlerde daha yüksektir. Yöneticilerin, işletme kaynaklarının kullanılmasında ve ödül sistemlerinin kurulmasında adil olmaya sürekli olarak dikkat etmeleri gerekmektedir. Çalışanlar bu hususlarda adaletli olunduğunda anladıklarında kuruma olan bağlılıkları artacaktır. Benzer şekilde, çalışanların sosyal refahını destekleyen kuruluşlar da karşılığında daha yüksek düzeyde sadakat kazanma eğiliminde olmaktadırlar.

2. Paylaşılan Değerler: Örgütsel bağlılık bir kişinin örgütü ile özdeşleşme derecesini ifade etmektedir ve bu özdeşleşme çalışanların kendi değerlerinin örgütün değerleri ile uyuştuğuna inandıklarında gerçekleşir.

3. Güven: Güven, kişinin karşısında kişiye veya gruba inanması demektir. Çalışanlar, işlerini kaybetmeyecekleri noktasında yöneticilerine güvendiklerinde örgüt için çalışma konusunda daha istekli olurlar. Bu yüzden örgüt içinde işten çıkarmaların nedensiz olduğu örgütlerde bağlılıkta çok düşük seviyede olacaktır.

4. Örgütsel Kavrayış: Çalışanların örgütlerini, geçmişi, bugünü ve geleceği de dahil olmak üzere her konuda anladıklarında ve böylelikle benimsediklerinde bağlılıklarının artması muhtemeldir. Bu nedenle bağlılık, şirket yöneticileriyle açık ve etkili iletişim kurma ve kuruluştaki çalışma arkadaşlarıyla etkileşimde bulunma olanaklarıyla birlikte artma eğilimindedir.

5. İşletme Yönetimine Katılım: Çalışanlar, kuruluşun geleceğini yönlendiren kararlara katkıda bulunduklarında kuruluşun bir parçası olduklarını düşünürler. Dolayısıyla

çalışan katılımının yüksek olduğu işletmelerde, bu durum sadakati de yaratacağı için bağlılığın yüksek olması beklenen bir durumdur.

4. PERFORMANS

İnsanoğlunun yaradılışından günümüze, en ilkel toplumlardan günümüzün en karmaşık modern toplumlarına kadar, insanların yapmış oldukları eylemlerin yöneticiler veya toplum tarafından arzu edilenlerin ve beklenenlerin ne kadarını karşıladığını belirleyebilmek amacıyla değerlendirmeler yapılmıştır. Bu değerlendirmelerin en temel amacı sahip olunan insan kaynağının en verimli şekilde yönetilebilmesini sağlamaktır. Genel olarak insanların bu eylemlerine performans, bu performansın yöneticiler ya da toplum tarafından belirlenen hedeflere ne kadar yaklaştığının değerlendirilmesine ise performans değerlendirmesi denilmektedir.

Önceki çalışmalarda iş performansı, eylem ve davranışların oluşturacağı sonuçlardan ziyade, salt bu eylem ve davranışların kendisi olarak tanımlanmıştır. Ayrıca yapılan bu tanımlar, organizasyonların amaçlarını etkileyen ve çevre tarafından etkilenen ve bireyin kontrolünde olan davranışlara odaklanmışlardır. Bu düşüncelere dayanarak, iş performansı, bireyin kontrolü altında olan ve örgütün amaçlarına katkıda bulunan eylem ve davranışlar olarak kavramsallaştırılmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 66). Benzer şekilde, performans kavramı çalışanın örgütün amaçlarını elde edebilmesi için iş tanımı ile ilgili eylemlerinin ve süreçlerinin sonucunda elde ettiği bir ürün/çıktı olarak da tanımlanabilmektedir (Bağcı ve Bursalı, 2014: 75).

Performans direk bir şekilde verimle de ilişkilendirilebilmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşarak başarılı olabilmesi ve rekabet ortamında daha dirençli olabilmesi için ve çalışanların motivasyonu ve bağlılığı verim üzerinde etkili olduğu için performans büyük önem taşımaktadır. Elde edilen çıktının değerlendirilmesi ile yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda, eğer olumlu bir tablo ortaya çıkmışsa, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa ve verime sahip olduğu, diğer taraftan yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı, düşük bir performansa ve verime sahip olduğu kanısına varılır (Doğan and Özdevecioğlu, 2009: 171).

Performans kavramı bilimsel çalışmalarda çok fazla türe ayrılarak dikkate alınmış olmasına rağmen, uygulama açısından en çok araştırılan performans türleri olarak görev performansı ve bağlamsal performans dikkat çekmektedir (Jawahar ve Carr, 2007; Borman ve Motowidlo, 1997).

Performans alanında önemli bir konuma sahip olan görev performansı ve bağlamsal performans, geniş ölçüde motivasyonel etkilere sahip olduklarından dolayı, diğer performans örneklerinden farklılaşmaktadırlar. Bu iki performans türü, iş performansının farklı yönlerini yansıtmaktadırlar. Örgütler üzerinde bu iki performans türünün ayrı ayrı veya etkileşimli olarak çeşitli katkıları bulunmaktadır. Bununla birlikte, görev performansının tek başına yeterli olmadığı durumlarda, bağlamsal performans ihtiyacının ortaya çıkması kaçınılmazdır (Ekinci, 2018:57).

Borman ve Motowidlo (1997) bağlamsal performansın görev performansından farklı olduğunu, dolayısıyla bu iki performans boyutunun birbirlerinden ayırılmasını gerektiğini savunmaktadırlar. Yazarlara göre bağlamsal faaliyetler görev faaliyetlerinden daha önemlidirler çünkü, bağlamsal faaliyetler görev faaliyetleri ve süreçleri için bir nevi katalizör görevi görerek örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamda gelişime olanak sağlayarak örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaktadırlar.

Öncülleri yetenek ve tecrübe olma ihtimalinin yüksek olduğu görev performansı, temel iş sorumluluklarını içeren işe özgü davranışlardan oluşmaktadır. Bununla birlikte, öncüllerinin gönüllülük ve kişilik olma ihtimalinin yüksek olduğu bağlamsal performans ise, çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapma ve yaptığı işe adanmışlık gösterme gibi işe özgü olmayan davranışlardan oluşmaktadır (Conway, 1999).

4.1. Görev Performansı

Görev performansı, verilen bir işle ilgili görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Borman ve Motowidlo (1993) görev performansını formel olarak işin bir parçası olarak kabul edilen ve kurumun temel yeteneğine katkıda bulunan faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Görev performansı, kuruluşun faaliyetlerine katkıda bulunan süreçlerin teknik ekipmanlar, malzemeler ve emek kullanılarak görevli çalışan tarafından yerine getirilmesidir (Borman ve Motowidlo, 1997). Bu anlamda görev performansı daha çok işin uzmanlık ve teknik yönüyle ilgilidir.

Rotundo ve Sackett (2002)'a göre, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından yapılan görev performansı tanımı faaliyetlerin iki temel özelliğine dikkat çekmektedir. (1) Temel yeteneğe (yani, hammaddelerin kuruluşun uzmanlaştığı

ürünlere dönüştürülmesi süreci) katkıda bulunan ve (2) işin bir parçası olarak resmen tanınan faaliyetler. Yazarlar tarafından temel yeteneklere katkıda bulunma kavramı, görev performansını diğer performans türlerinden ayırmaya yardımcı olan önemli bir özellik olarak görülmektedir.

Borman ve Motowidlo (1997) görev performansının ne olduğu ile ilgili örnek verirken bir satıştan sorumlu çalışan ile bir itfaiyeci örneğini vermektedir. Buna göre bir satış personeli için görev performansı Ürün Bilgisi, Satışın Tamamlanması ve Organize olma ve Zaman Yönetimi olmakta iken, bir itfaiyeci için ise, kurtarma çalışmalarını yürütmek olarak gösterilmektedir.

4.2. Bağlamsal Performans

Görev ve bağlamsal performanslar arasında dikkate değer farkların olmasına ve iş performansının bağlamsal yönlerinin, örgütsel etkinlik için önemli olmasına rağmen, performansın bu yönü genellikle araştırmacılar tarafından göz ardı edilmiştir. Bununla birlikte, bağlamsal performans yakın zamanda, muhtemelen takım bazlı çalışmanın yaygınlaşması gibi organizasyonel yapıdaki değişiklikler nedeniyle araştırmacıların dikkatini çeker hâle gelmiştir (Conway, 1999). Araştırmacılar günümüzde artık bağlamsal performansın, sahip olunan görev ne olursa olsun, sorumluluk sahibi kişilerin genel görevlerinin temel bir unsuru olduğunu savunmaktadırlar (Carlson vd., 2008).

Bu noktada bağlamsal performans çalışanın iş tanımında yer almayan ancak işletme için önemli olduğuna inanılan süreçlerin yerine getirilmesinde gönüllü olunması ve bu noktada kurumdaki diğer kişilerle yardım ve iş birliği yapılması olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

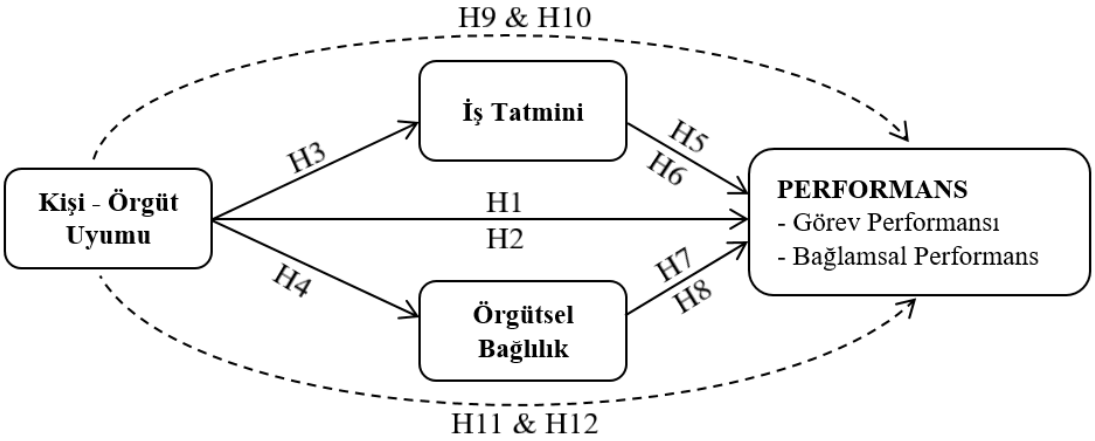
Bağlamsal performans çalışma arkadaşlarını destekleme ve yardım etme, verilen görevlere karşı istekli olma ve onları yerine getirirken öğrenme davranışları gösterme, mevcut denetime karşı direnç göstermeme ve yardımcı olma, kişisel sorumluluğun bulunmadığı başkaları için ve başka alanlar için yardımcı olma, bilgiyi paylaşma, görev hedeflerini başarıyla tamamlamak için ekstra çaba harcama gibi faaliyetlerden oluşmaktadır (Ekinci, 2018:57).

Bağlamsal performansın bu faaliyetleri, görev performansı içerisindeki faaliyetlerden en az dört önemli şekilde farklılaşmaktadır. İlk olarak, görev

performansı kapsamındaki faaliyetler doğrudan veya dolaylı olarak kurumun temel yeteneklerine katkıda bulunurlar. Bununla birlikte, bağlamsal performans kapsamındaki faaliyetler ise, görev performansının gerçekleştiği örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı desteklemektedirler. İkincisi, görev faaliyetleri aynı kuruluştaki farklı işler arasında değişirken, bağlamsal faaliyetler birçok iş için ortaktır. Üçüncüsü, görev faaliyetleri iş tanımlarına sahipken ve çalışanların ücret karşılığında gerçekleştirdikleri davranışlarken, bağlamsal faaliyetler ise iş tanımlarına sahip değildir. Son olarak, görev faaliyetlerini tamamlamak için gereken önemli insan özellikleri bilgi, beceri ve yetenekler iken bağlamsal performans için önemli insani özellikler ise çalışan yatkınlığı ve iradesidir (Goodman ve Svyantek, 1999: 255).

5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde kişi-örgüt uyumu, iş tatmini, örgütsel bağlılık, görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki teorik ilişkiler ve önceki çalışmalar tartışılacaktır. Ele alınan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için Şekil 5.1'de kavramsal model gösterilmiştir. Bu kavramsal model kapsamında aşağıdaki alt bölümlerde kavramlar arasındaki teorik ilişkiler ve önceki çalışmalardan elde edilen bulgular tartışılacaktır.



Şekil 5.1: Kavramsal Model

5.1. Kişi Örgüt Uyumu ile Performans Arasındaki İlişki

Örgüt ve bireyin uzun yıllar beraber olma ortak niyetini ifade eden kişi-örgüt uyumu ile ilgili, özellikle son 30 yıllık dönemde önemli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu artışların altında yatan temel mantık, kişisel özellikler ile örgütün özellikleri arasındaki uyumun önemli bireysel ve örgütsel sonuçlara katkıda bulunmasıdır (Borman et al., 1997: 327).

Bu araştırmalar arasından özellikle, performans ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar göze çarpmaktadır. Çünkü çalışanların gösterdikleri bireysel performanslar, kurumun genel performansını belirlemede önemli bir etkendir. Bu yüzden kurumların genel performanslarının belirlenmesinde etkin olan faktörlerin incelenmesi işletmecilik çalışmalarında ağırlıklı olarak dikkate alınan temel konulardan biridir. Bu noktada işletmesinin değerleri ile kendi değerleri uygun

bir şekilde uyuşmayan çalışanların düşük iş performansına sahip olacağı beklenebildiğinden (Farooqui and Nagendra, 2014) dolayı, kişi-örgüt uyumu ile performans arasındaki ilişkiler dikkat çekici konular arasında yer almaktadır.

Kristof (1996), kişi-örgüt uyumunun iş performansındaki önemli değişimleri açıklayacağını ileri sürmüştür. Bu argümanın altında yatan temel mantık beklenti teorisi ile açıklanabilmektedir.

Beklenti teorisi (*expectancy theory*), kişilerin değerli çıktılar üretmesi muhtemel olduğuna inanılan faaliyetlere katılma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu teori, çalışma motivasyonuna ve iş performansına uygulandığında, bireysel tercihler ve organizasyonel koşullar arasındaki uyumun, değerli olabilecek çıktıları etkileyebileceğini göstermektedir. Ayrıca, çevresel koşulların belirli bilgi, beceri ve yeteneklerin kullanımını ve belirli ihtiyaçların, değerlerin ve kişilik özelliklerinin ifade edilmesini kolaylaştırabildiğinden veya engelleyebildiğinden dolayı, bireysel ve örgütsel özellikler arasındaki uyum, gösterilen çabanın performansa yol açabileceği doğrultusundaki algılanan olasılığını etkilemelidir. Bu nedenle, kişi-örgüt uyumu olanların, iyi performans için gerekli desteği alma olasılıkları daha yüksektir (Bretz and Judge, 1994: 34).

Goodman ve Svyantek (1999) bağlamsal performansın, organizasyonel hedeflerin ve organizasyonel performansın sağlanmasını kolaylaştırdığı ve organizasyondaki içsel çevreyi şekillendirmeye yardımcı olduğu için önemli olduğunu düşünmektedirler. Yazarlar, ayrıca kişi-örgüt uyumunun gönüllülük ve çalışma arkadaşlarına yardım etme gibi bağlamsal performans davranışları ile ilişki olabileceğini de ileri sürmektedirler.

Bu doğrultuda, Goodman ve Svyantek (1999) yaptıkları çalışmada, çalışanların kişi-örgüt uyumlarının, yöneticiler tarafından yapılan bağlamsal ve görev performansı değerlendirmelerini etkileyebileceği bulgusuna ulaşmışlardır. Bunun sebebini ise yöneticilerin daha yüksek kişi-örgüt uyumuna sahip olduğunu düşündükleri çalışanlarının daha yüksek görev ve bağlamsal performans gösterecekleri yönündeki algılarıdır. Bu yüzden düşük kişi-örgüt uyumuna sahip olan çalışanlar daha düşük performans değerlendirmesi almışlardır.

Lauver ve Kristof-Brown (2001) farklı kişisel özelliklerin, görev ve bağlamsal performansı etkileyeceğini ve bilişsel yetenek ve işle ilgili becerilerin, doğrudan görev performansını etkileyen görev alışkanlıklarına, görev becerisine ve görev bilgisine katkıda bulunduğunu düşünmektedirler. Yazarlar iş becerileri kişi-iş uyumu

ile yakından ilişkili olduğu için, kişi-iş uyumu yüksek olan kişilerin, düşük olanlardan daha fazla görev performansına sahip olacağını iddia etmektedirler. Bu yüzden yazarlara göre, kişi-örgüt uyumu çalışanların göreve özgü becerilerini dikkate almadığından, görevle ilişkili performanslarını etkilemesinin olası olmadığını, sadece kişi-iş uyumunun çalışanların görev performansını etkileyeceğini ve kişi-örgüt uyumunun ise bağlamsal performans ile ilişkili olabileceğini ileri sürmektedirler. Çünkü bağlamsal performans, mesleki yeterlilikten ziyade iradeye ve ekstra-rol davranışlarına dayalı bir performans türü olduğu için, bağlamsal performans eylemleri, örgütteki herhangi bir işe özgü olmamakta ve böylelikle bağlamsal davranışlar iş ile ilgili uyumdan ziyade örgütle ilgili uyumdan etkilenmektedir. Bu doğrultuda yazarlar, ABD'de ulusal nakliye şirket çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Gıda üretimi konusunda uzmanlaşmış bir işletmedeki çalışanların, kişisel değerleri ile örgütsel değerleri arasında uyumu sağlamış olanların, örgütsel bağlılık ve iş performanslarının incelendiği bir çalışmada kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu, iş performansı üzerinde ise zayıfta olsa etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Kılıç, 2010).

Örgütsel adaletin, iş performansı ve kişi örgüt uyumu üzerindeki etkisinin incelendiği ve Kocaeli ilindeki konaklama işletmelerinde çalışan 311 kişi üzerinde yürütülen bir diğer çalışmada ise kişi örgüt uyumunun performans üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Çelik vd., 2011).

Kristof (1996)"un bütünleyici (*supplementary fit*) ve tamamlayıcı (*complementary fit*) uyum çerçevesinden hareketle araştırmasını yürüten Kurtpınar (2011), araştırma kapsamında iki farklı banka genel merkezindeki 291 orta düzey yöneticiden anket uygulaması ile veri toplamıştır. Araştırma sonucunda, hem bütünleyici kişi-örgüt uyumunun hem de tamamlayıcı kişi-örgüt uyumunun performans ile pozitif yönlü ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tuna (2014), üç farklı şirketten toplamda 200 beyaz yaka çalışan üzerinde yürüttüğü çalışmasında, kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasında istatistiksel olarak güçlü ve pozitif bir ilişki elde etmiştir. Dolayısıyla elde edilen bulguya göre beyaz yaka çalışanlarının kişi-örgüt uyumlarının yüksek olması, bağlamsal performanslarını da artırmaktadır.

Son olarak, Demir (2015) tarafından Muğla bölgesindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde kişi-örgüt uyumunun çalışanların iş performansı ve işte kalma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiş ve 399 katılımcı ile yürütülen çalışmada kişi-örgüt uyumunun "iş performansı" ve "işte kalma niyeti" ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak bu çalışmada, yukarıda ifade edilen argümanlara ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak, yüksek kişi-örgüt uyumuna sahip olan çalışanların daha yüksek performans gösterecekleri beklentisinden hareketle, aşağıdaki hipotez 1 ve 2 geliştirilmiştir:

H1: Kişi-örgüt uyumu ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

5.2. Kişi Örgüt Uyumu ile İş Tutumları Arasındaki İlişki

Kişisel özellikler ile örgütsel özellikler arasındaki uyumu ifade eden kişi-örgüt uyumu, örgütsel davranış, insan kaynakları ve endüstriyel psikoloji disiplinleri içerisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu öneminin altında yatan temel sebepler kişi örgüt uyumunun; işe yönelik tutumlar ve bireylerarası dinamikler açısından oldukça önemli ve pozitif sonuçları beraberinde getirmesi olarak ifade edilebilir (Behram ve Dinç, 2014).

Çalışanların elde edeceği çıktıları üzerinde büyük etkisi olan ve kilit bir faktör olarak nitelendirilebilecek olan kişi-örgüt uyumu üzerinde yürütülen ampirik çalışmalar genel olarak, kişi-örgüt uyumunun çalışanların uzun dönemli elde edecekleri çıktılarının (örneğin, iş tutumları, işten ayrılma niyeti ve iş performansları gibi) önemli bir belirleyicisi olduğuna dair sağlam bulgular sunmaktadır. Özellikle, kişi-örgüt uyumunun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri önceki çalışmalarla sağlam bir şekilde desteklenmiştir (Huang et al., 2005).

İnsanlar işletmelere katılma ve işletmelerde bireyleri işe alma kararlarını, mevcut özelliklere dayanarak vermektedirler. Geleneksel görüşe göre seçim süreçleri, geçmiş deneyim, zekâ, bilgi, beceri ve yetenekler gibi işle ilgili özellikleri değerlendirmektedir ve bu değerlendirmelerin, işletmeler için yüksek performans ve

bireyler için ise yüksek tatmin gibi beklenen çıktılarının olması beklenir. Bu seçim kararları doğru verilmediğinde yani, kişilerin içerisinde bulundukları çevrelerine uymadıklarını hissettiklerinde, yetersizlik ve endişe duyguları yaşarlar. Doğru seçim kararları verilerek çevreleriyle uyumlu oldukları zaman ise daha fazla olumlu ve daha az olumsuz duygular yaşarlar ve bulundukları ortamda kalmayı tercih ederler. Bu nedenle, yüksek kişi-örgüt uyumunun daha yüksek iş tatminine ve işletmeye bağlanarak daha uzun süre mevcut işinde kalmayı tercih etmelerine neden olabilir (Chatman, 1991: 464).

Bu teorik beklentiler doğrultusunda, literatürde kişi-örgüt uyumu ile iş tutumları arasında pek çok çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmalarda genel olarak kişi-örgüt uyumu bağımsız değişken iş tatmini ve örgütsel bağlılık ise bağımlı değişkenler olarak dikkate alınmıştır. Örneğin Chatman (1991), bir çalışanın örgütüne bir bütün olarak uygunluğunun nasıl tesis edildiğini ve sürdürüldüğünü ve bunun sonuçlarının ise neler olduğunu derinlemesine incelediği çalışmasında, ABD'deki en büyük sekiz denetim şirketindeki 171 başlangıç seviyesindeki denetçinin kariyer gelişimlerini izlemiş ve değerlendirmeler yapmıştır. Chatman (1991) çalışması sonucunda elde ettiği bulgulara göre yüksek kişi-örgüt uyumunun, daha yüksek iş tatminiyle ve daha uzun süreler işletmede kalma kararının verilmesiyle ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Diğer bir çalışmada, O'Reilly vd. (1991) MBA öğrencileri ve muhasebecilerden elde ettikleri ve panel veriyi ve devlet kurumlarında çalışanlardan elde ettikleri yatay-kesit veriyi kullanarak yaptıkları analizde, kişi-örgüt uyumunun, ölçüm gerçekleştirildikten bir yıl sonrası için iş tatminini ve örgütsel bağlılığı tahmin etmede başarılı olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Literatürde yer alan diğer önemli çalışmalar ve elde ettikleri bulgular şu şekilde sunulabilir:

Vancouver ve Schmitt (1991) tarafından 356 okul müdürü ve 14,721 öğretmen üzerinde yürütülen ve kişi-örgüt uyumunun iş tutumları üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif ve işten ayrılma niyeti ile de negatif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Bretz ve Judge (1994) yaptıkları çalışmada kişi-örgüt uyumunun iş tatminini pozitif etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Lauver ve Kristof-Brown (2001) ABD'de ulusal nakliye şirket çalışanları yaptıkları çalışmada kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Verquer vd. (2003) tarafından gerçekleştirilen meta analizi çalışmasının sonuçlarına göre kişi-örgüt uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif ve işten ayrılma niyeti ile de negatif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Bir diğer çalışmada Westerman ve Cyr (2004), kişi-örgüt uyumu teorisini ve ölçümünü üç yaklaşım çerçevesinde (değerler uyumu, kişilik uyumu ve iş ortamı uyumu) incelemiş ve kişi-örgüt uyumunun iş tutumları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmacılar ABD'nin batı bölgesindeki altı farklı işletmeden 105 çalışan üzerinde çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre, değerler uyumu ve çalışma ortamı uyumunun her ikisi de hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılıkla ilişkiliyken, kişilik uyumu ile ilgili ise anlamlı ilişkiler elde edilememiştir.

Ambrose et al. (2007) kişi-örgüt uyumunun çalışan tutumlarına etkisini, 73 farklı işletmeden 304 kişi üzerinden oluşturdukları örneklem ile incelemişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki elde edilmiştir.

McCulloch ve Turban (2007) Kanada ve ABD'de yer alan çağrı merkezlerinde çalışan 228 kişi üzerinde yaptıkları çalışmalarında kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Piasentin ve Chapman (2007), çeşitli mesleki ve organizasyonel tecrübeye sahip 209 çalışandan veri toplanmışlardır. Elde ettikleri bulgulara göre kişi-örgüt uyumu iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

Gıda üretimi konusunda uzmanlaşmış bir işletmedeki çalışanların, kişisel değerleri ile örgütsel değerleri arasında uyumu sağlamış olanların, örgütsel bağlılık ve iş performanslarının incelendiği bir çalışmada kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu, iş performansı üzerinde ise zayıfta olsa etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Kılıç, 2010).

Liu vd. (2010) Çin'de kamu sektöründe tam zamanlı olarak çalışan 259 çalışandan topladıkları veriler üzerinden kişi-örgüt uyumunun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişler ve kişi-örgüt uyumunun iş tatminin iyi bir tahmin edicisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Ng ve Sarris (2012) Avustralya sağlık sektöründeki çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada kişi-örgüt uyumu, örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre kişi-örgüt uyumu iş tatminin ve örgütsel bağlılığın anlamlı bir tahmin edicisidir.

Arbour vd. (2014) ABD'deki çokuluslu bir işletmede çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, çalışanların fiili ve ideal davranışsal normları arasındaki uyum olarak dikkate alınan kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler elde etmişlerdir.

Maden ve Kabasakal (2014) Türkiye bankacılık sektöründe kişi-örgüt uyumunun iş tutumları üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada, İstanbul'da beş farklı bankada çalışan 213 kişiden veri toplamışlardır. Elde ettikleri sonuçlara göre çalışanların kişi-örgüt uyumuna sahip olmaları hem iş tatminlerini hem de örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.

Sonuç olarak bulguları paylaşılan önceki çalışmalardan ve sunulan argümanlardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H3: Kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

5.3. İş Tutumları ile Performans Arasındaki İlişki

Çalışanların beklenen düzeyde performansa sahip olmalarını sağlamak için yöneticiler tarafından yapılması gerekilen en önemli faaliyetlerden biri çalışanların yaptıkları işten keyif almalarını sağlayacak ortam ve koşulları oluşturmaktır. Çalışan huzurlu bir çalışma ortamına sahip olduğunda sadece görev tanımları içerisinde yer alan ve daha çok yapılan işin teknik ve uzmanlık yönüyle ilgili olan süreçleri değil, aynı zamanda kendisinden beklenenin ve iş tanımında yazılanın ötesinde örgütün fiziksel, psikolojik ve sosyal ortamına katkı sağlayacak ve gönüllük esasına dayalı faaliyetleri de yerine getirmek isteyecektir (Bağcı, 2014: 59).

Sosyal değişim teorisi, bir çalışanın işinden tatmin olduğunu hissettiğinde, pozitif iş performansı göstererek kurumuna katkı sağlayacağını ifade etmektedir (Peng et al., 2014). Bağlamsal davranışlar bir çalışanın kurumuna yaptığı gönüllü katkılardır, bu nedenle bir çalışanın işinden memnun olması durumunda, çalışanın

bağlamsal performansı aracılığıyla başkalarına yardım ederek karşılık vermesi daha muhtemel olabilir (Edwards et al., 2008).

Benzer şekilde örgütlerdeki performans problemlerini iyileştirmede örgütsel bağlılığın önemine de dikkat çekilmektedir (Ostroff, 1992). Yüksek örgütsel bağlılığın iş performansını artırdığına yönelik literatürde çeşitli bulgular mevcuttur (Kalkavan and Katrinli, 2014). Benzer şekilde Randall (1987)'da yüksek örgütsel bağlılık seviyesinin örgüt açısından yüksek performansa katkı sağlayacağını ileri sürmektedir.

Literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkileri inceleyen diğer çalışmalar ve elde ettikleri bulgular şu şekilde sunulabilir:

Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılığın öncüllerini, ilişkili olduklarını ve sonuçlarını meta analizi ile inceledikleri çalışmalarında, örgütsel bağlılığın zayıfta olsa performans üzerinde doğrudan etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Ostroff (1992) tarafından 298 okul, 13.808 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada iş tatmini, örgütsel bağlılık ve diğer iş tutumlarının performans üzerindeki etkisinin varlığı ortaya koyulmuştur.

Judge vd. (2001) yaptıkları meta analizi çalışmasıyla, iş tatmini ve performans arasında ılımlı düzeyde de olsa anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Edwards vd. (2008) iş tatmini ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi bir üretim tesisinde çalışan 444 kişiden topladıkları veri ile incelemişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre genel olarak iş tatmini hem görev hem de bağlamsal performansla pozitif ilişkilidir.

Bilgiç (2010) tarafından Ankara ve Istanbul'daki, çeşitli sektörlerde tam zamanlı olarak çalışan 182 kişi üzerinde yürütülen çalışmada, işe karşı tutumlar, rol algıları ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Elde edilen bulguya göre hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık performans ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Ziegler vd. (2012) bir Alman bilişim teknolojisi şirketinde çalışan 65 yöneticiden topladıkları veri üzerinden iş tatmini ile performans arasındaki ilişkide işe yönelik duygu karmaşası yaşamanın aracılık rolünü incelemişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre yöneticiler düşük düzeyde duygusal karmaşa yaşadıklarında iş tatmini, performans ile pozitif ilişkilidir.

Sani (2013) süreç adaleti, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri Endonezya'daki banka çalışanları üzerinde incelediği çalışmasında, örgütsel bağlılığın performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, diğer

taraftan iş tatmini ile performans arasında ise herhangi bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Bağcı (2014) çalışanların iş tatminlerinin görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisini incelediği ve çeşitli sektörlerdeki 217 katılımcı üzerinde yürüttükleri çalışmalarında iş tatminin hem görev performansı hem de bağlamsal performans ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Sonuç olarak bu çalışmada, yukarıda ifade edilen argümanlara ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak, yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumuna sahip olan çalışanların daha yüksek performans gösterecekleri beklentisinden hareketle, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H5: İş tatmini ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H6: İş tatmini ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H7: Örgütsel bağlılık ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H8: Örgütsel bağlılık ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

5.4. İş Tutumlarının Aracılık Rolleri

Bu çalışmada son olarak, kişi-örgüt uyumu ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde iş tutumlarının (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) aracı rollerinin olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Buradaki temel argüman, kişi-örgüt uyumunun işe karşı tutumlar yoluyla iş performansı üzerinde dolaylı bir etkisinin de olabileceği yönündedir.

Arthur vd. (2006)'ne göre, kişi-örgüt uyumu ile tutum ilişkisine yönelik teorik ve kavramsal temeller iyi gelişmiştir ve bu ilişkinin direk olduğu varsayılmaktadır, diğer taraftan kişi-örgüt uyumu ile performans arasındaki varsayımsal ilişkiler ise dolaylı olma eğilimindedir ve bu ilişkiye genel olarak iş tutumları aracılık etmektedir. Bu yüzden kişi-örgüt uyumu ve iş performansı ilişkisi için yapılabilecek kavramsal argüman, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini yoluyla iş performansı üzerinde dolaylı bir etkisi olabileceği yönünde kurulabilir. Yazarlara göre benzer argümanlar örgütsel bağlılık gibi diğer iş tutumları üzerinde de yapılabilir.

Arthur vd. (2006)'nin yaptıkları meta analizi ile kişi-örgüt uyumu ile performans arasındaki ilişkide iş tutumlarının aracı rollerinin olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, iş tutumlarının kişi-örgüt uyumu-performans ilişkisindeki aracılık rolü, iş tutumlarının etkileri göz önünde bulundurulduğunda uyum ile performans arasındaki ilişkinin en iyi şekilde zayıflayacağını ifade etmektedir (Arthur et al., 2006).

McCulloch ve Turban (2007)'a göre eğer kişi-örgüt uyumu, iş tatmini üzerinde etkiye sahipse ve daha sonrasında da performansı etkiliyorsa, iş tatminin kişi-örgüt uyumu ile performans arasındaki ilişkide tam ya da kısmi aracı rol oynamasının beklenebileceğini ileri sürmektedirler. Araştırmacılar bu argümandan hareketle çalışmalarında iş tatmininin kişi-örgüt uyumu ve performans arasındaki ilişkideki aracı rollerini incelemişlerdir. Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı izlenerek yapılan araştırmada kişi-örgüt uyumu ile iş tatmininin ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmalarına rağmen, hem kişi-örgüt uyumu hem de iş tatmini ile performans arasında herhangi bir anlamlı ilişki elde edilemediği için iş tatminin aracı rol oynadığı ile ilgili herhangi bir bulguyu ulaşamamışlardır.

Diğer bir çalışmada Öcel (2013) kişi-örgüt uyumu, algılanan örgütsel prestij ve örgüt kimliğinin gücü ile bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olarak alt boyutları bazında incelenen örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemiştir. Karabük Üniversitesi bünyesindeki 190 akademik personel üzerinde yürütülen çalışmada, normatif bağlılık ve duygusal bağlılığın kişi-örgüt uyumu ve diğer değişkenler ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı ancak devamlılık bağlılığının ise böyle bir aracı rolünün olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak bulguları paylaşılan önceki çalışmalardan ve sunulan argümanlardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H9: İş tatmini, kişi örgüt uyumu ve görev performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

H10: İş tatmini, kişi örgüt uyumu ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

H11: Örgütsel bağlılık, kişi örgüt uyumu ve görev performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

H12: Örgütsel bağlılık, kişi örgüt uyumu ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır

6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın temel amacının ne olduğu ve bu amacı uygulayabilmek için hangi yöntemlerden faydalanıldığı ele alındıktan sonra, uygulama sonucu elde edilen bulgular tartışılacaktır.

6.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Sınırlılıkları

Kişisel özellikler ile örgütsel özellikler arasındaki uyumu ifade eden kişi-örgüt uyumu, örgütsel davranış, insan kaynakları ve endüstriyel psikoloji disiplinleri içerisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu öneminin altında yatan temel sebepler kişi örgüt uyumunun; işe yönelik tutumlar ve bireylerarası dinamikler açısından oldukça önemli ve pozitif sonuçları beraberinde getirmesi olarak ifade edilebilir (Behram ve Dinç, 2014).

Benzer şekilde, yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular, kişi-örgüt uyumunun iş tutumları, takım çalışması ve performans gibi olumlu sosyal davranışlarla ilgili olduğuna işaret etmektedir (Yıluzar, 2016).

Diğer taraftan, iş tutumları arasından özellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık işletme bilimi içerisinde yine en fazla araştırılan ve üzerinde durulan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu kavramlara önem verilmesi ise hem iş tatmininin hem de örgütsel bağlılığın çalışanların verimlilikleri ve performansları üzerinde pozitif etkilerinin olduğunun düşünülmesinden kaynaklanmaktadır.

Kişi-örgüt uyumu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans arasında olduğu düşünülen bu ilişkilerden dolayı, bu tez çalışmasında kavramlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi temel tez konusu olarak belirlenmiştir. Yapılan bu çalışma ile genel olarak örgütsel davranış alanına katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

İfade edilen bu tez konusundan hareketle, çalışmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Kişi-Örgüt uyumu ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkileri belirlemek.
- Kişi-Örgüt uyumu ile iş tutumları olarak dikkate alınan iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek.

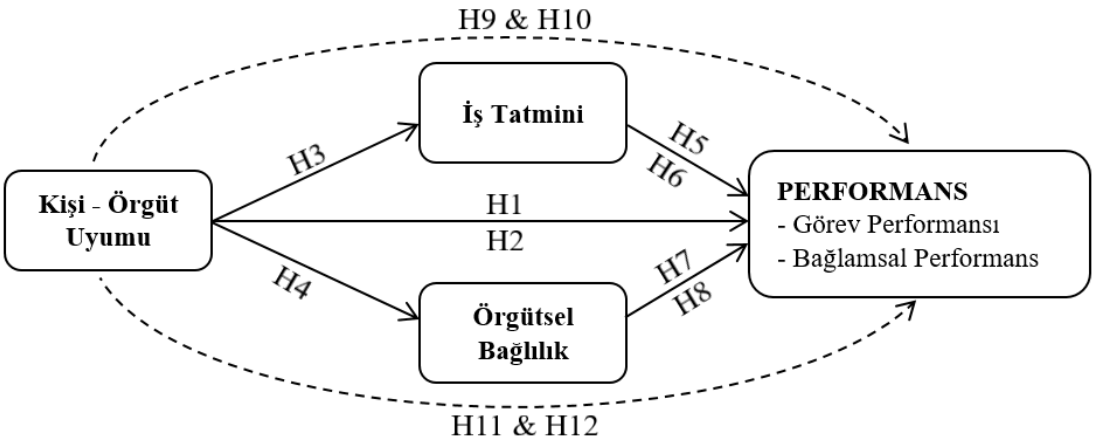
- İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkileri belirlemek.
- İş tatmini ve örgütsel bağlılığın, kişi-örgüt uyumu ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde aracı rollerinin olup olmadığını belirlemek.

Anket yöntemini kullanarak veriye ulaşan her sosyal nitelikli araştırmada görülen yaygın sınırlılıklar bu tez çalışması için de geçerlidir. Bu yüzden yukarıda ifade edilen araştırma amaçlarının uygulanması sonucu elde edilecek bulguların bu sınırlılıklar dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte özellikle çalışmanın uygulanabilirliğini kolaylaştırmak amacıyla kavramsal modelde yer alan bütün yapıların genel düzeyde ölçülmesi ve bu yapıların alt boyutlarının dikkate alınmaması bu çalışmaya özel sınırlılıklardan biridir.

6.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

Bu bölümde, önceki bölümlerde kavramsal olarak tartışılan değişkenler arasında ön görülen ilişkiler teorik argümanlar ile açıklanmakta ve ardından araştırmanın temel amacı doğrultusunda ve kavramsal model dikkate alınarak araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler sunulmaktadır.

Kavramsal modelin daha iyi anlaşılabilmesi için model aşağıdaki Şekil 6.1 ile görselleştirilmiştir.



Şekil 6.1: Kavramsal Model

Şekil 6.1'de gösterilen kavramsal model çerçevesinde geliştirilen ve beşinci bölümde ayrıntılı bir şekilde tartışılan hipotezler aşağıda tekrar özetlenmektedir:

H1: Kişi-örgüt uyumu ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H5: İş tatmini ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H6: İş tatmini ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H7: Örgütsel bağlılık ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H8: Örgütsel bağlılık ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H9: İş tatmini, kişi örgüt uyumu ve görev performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

H10: İş tatmini, kişi örgüt uyumu ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

H11: Örgütsel bağlılık, kişi örgüt uyumu ve görev performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

H12: Örgütsel bağlılık, kişi örgüt uyumu ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır

6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Literatürdeki önceki çalışmalar temel alınarak geliştirilen araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotezleri test etmek amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların cevapları "1=Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5=Kesinlikle Katılıyorum" arasında değer alan 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak 33 ifade ile ölçülmüştür.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Öncelikli olarak anket formunun üst kısmında, anketin güven vermesi ve geri dönüş oranının artırılmasını sağlamak için anketin amacı ve kullanımı hakkında kısa bir açıklama yapılmıştır. Daha sonra anket formundaki ilk bölüm, kişisel bilgilerin sorulduğu demografik değişkenler bölümünden, ikinci bölüm ise çalışılan firmaya özgü bilgilerin sorulduğu kurum hakkındaki genel bilgiler bölümünden oluşmuştur. Üçüncü bölüm ise ilgili değişkenler ile ilgili soruların yer aldığı bölümdür. Bu bölümde bağlamsal performans ile ilgili toplam 16 soru, görev performansı ile ilgili toplam 7 soru, kişi-örgüt uyumu ile ilgili toplam 3 soru, örgütsel bağlılık ile ilgili toplam 4 soru ve iş tatmini ile ilgili de toplam 3 soru yer almaktadır. Anketin tamamının bulunduğu ölçek formu Ek-A'da yer almaktadır.

Kişi-örgüt uyumu, Cable ve De Rue (2002) tarafından geliştirilen 3 maddelik Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek, katılımcıların kendileriyle örgütleri arasındaki uyum algılarını ölçmeye odaklanmaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak "Kişisel değerlerim kurumumun değer ve kültürüyle örtüşür." gösterilebilir.

İş tatmini, Schwepker (2001) tarafından geliştirilen 3 maddeli İş Tatmini Ölçeği ile ölçülmüştür. Katılımcılardan işleriyle ilgili memnuniyet seviyelerini derecelendirmeleri istenmiştir. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak "İşim tatmin edicidir." gösterilebilir.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Hartline ve Ferrell (1996), Netenmeyer vd. (1997) ve Babin ve Boles (1998) tarafından geliştirilen, güvenirlik, geçerlilik ve Türkçeye uyarlaması Toklu (2016) tarafından gerçekleştirilmiş olan 4 ifadelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak "Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum." gösterilebilir.

Görev performansı, Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen 7 maddeli Görev Performansı Ölçeği ile ölçülmüştür. Katılımcılardan işleriyle ilgili görev performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak "Benden beklenen asgari (temel) performans beklentilerini yerine getiririm." gösterilebilir.

Son olarak bağlamsal performansı ölçmek için Boorman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen 16 sorulu ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin sorulara örnek olarak "Gerek kurumumun etkinliği gerekse çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için gönüllü olarak işimin gereğinden fazlasını yaparım." gösterilebilir.

6.4. Örneklem Seçimi

Araştırma modelinde belirtilen ilişkilerin analiz edilmesi için Marmara Bölgesi'nde kamu ve özel sektör işletmelerinde çalışan kişilerden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Geçersiz olan anketler değerlendirmeden çıkarıldıktan sonra, kamu sektöründen 116 adet, özel sektörden ise 215 adet olmak üzere toplam 331 adet anket veri analizine dâhil edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır.

Hem kamu hem de özel sektörde çalışanlar açısından kişi-örgüt uyumu ve iş tutumları kavramlarının önemli olması göz önüne alınarak, çalışmanın ana kütlesi için spesifik bir örneklem grubu seçilmemiştir.

Tablo 6.1'de de görüldüğü üzere örneklemde yer alan katılımcıların %53,1'i erkek, %46,9'u ise kadındır. Katılımcıların %12,2'si 26 yaş altı, %40,1'i 26-30 yaş arası, %25,7'si 31-35 yaş arası, %10,8'i 36-40 yaş arası ve %11,2'si ise 40 yaş üzeri kişilerden oluşmaktadır. Medeni durum olarak %52,6'sı evli ve %47,4'ü ise bekârdır. Eğitim durumu olarak %1,5'i ilköğretim mezunu, %10,6'sı lise, 11,5'i önlisans, 55,9'u lisans, %19,9'u yüksek lisans ve %0,6'sı ise doktora mezunudur. Mevcut iş yerlerindeki hizmet süresi olarak %3,3'ü 1 yıldan az, %49,2'si 1-3 yıl arası, %20,5'i 4-6 yıl arası, %11,8'i 7-9 yıl arası ve %15,1'i ise 10 yıl ve üzeri çalışma tecrübesine sahiptir. Katılımcıların %65,3'ü personel, %11,8'i alt düzey yönetici, 15,7'si orta düzey yönetici, %4,5'i üst düzey yönetici ve %2,7'si ise iş ortağı/patron olarak mevcut iş yerlerinde görev almaktadırlar.

6.5. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesinden ve kontrol edilerek analize uygun biçimde düzenlenmesinden sonra, ilk olarak veri girişinde yapılan olası hataları tespit etmek ve varsa düzeltmek amacıyla tüm verilerin frekans tabloları, en küçük ve en büyük değerleri incelenmiştir. Yapılan incelemelerden sonra kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini değerlendirme aşamasına geçilmiştir.

Tablo 6.1: Katılımcılar ile ilgili Bilgiler

	Frekans	Oran (%)
Cinsiyet		
Kadın	155	46,9
Erkek	176	53,1
Yaş		
<26	40	12,2
26-30	133	40,1
31-35	85	25,7
36-40	36	10,8
<40	37	11,2
Medeni Durum		
Evli	174	52,6
Bekâr	157	47,4
Eğitim		
İlköğretim	5	1,5
Lise	35	10,6
Önlisans	38	11,5
Lisans	185	55,9
Yüksek Lisans	66	19,9
Doktora	2	0,6
Hizmet Süresi		
1 Yıldan Az	11	3,3
1-3 Yıl Arası	163	49,2
4-6 Yıl Arası	68	20,5
7-9 Yıl Arası	39	11,8
10 Yıl ve Üzeri	50	15,1
Pozisyon		
Personel	216	65,3
Alt Düzey Yönetici	39	11,8
Orta Düzey Yönetici	52	15,7
Üst Düzey Yönetici	15	4,5
İş Ortağı/Patron	9	2,7
Sektör		
Özel	214.0	64,6
Kamu	116.0	35,4

Araştırma modelinde yer alan faktörlerin geçerliliklerini incelemek için AMOS yazılım programı vasıtasıyla doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis - CFA) yapılmıştır. CFA, en yüksek olabilirlik tahmin yöntemi (maximum likelihood estimation) ile hesaplamalar yaparak veriyi oluşturan faktörlerin yapısına ait iyilik indekslerinin değerlendirilmesini sağlamaktadır (Ayar, 2016: 95).

Tablo 6.2: Ölçüm Modeline Ait Faktör Yükleri ve Uyum İyiliği İndeksler

DEĞİŞKEN	F1	F2	F3	F4	F5
Kişi-Örgüt Uyumu					
KOU1	,823				
KOU2	,886				
KOU3	,922				
İş Tatmini					
IT1		,854			
IT2		,933			
IT3		,803			
Örgütsel Bağlılık					
OB1			,875		
OB2			,943		
OB3			,891		
OB4			,924		
Bağlamsal Performans					
BAGP1				,743	
BAGP2				,698	
BAGP3				,774	
BAGP4				,681	
BAGP8				,781	
BAGP9				,696	
BAGP11				,859	
BAGP12				,631	
BAGP14				,758	
Görev Performansı					
GORP1					,808
GORP2					,893
GORP3					,873
GORP4					,677
GORP5					,539
GORP7					,840
Uyum İyiliği İndeksleri	$\chi 2(265) = 513{,}967$, CFI = .960, IFI = .960, TLI = .955, $\chi 2/df = 1{,}939$, RMSEA = .053, PNFI 0.814				

33 soru maddesi içeren 5 değişken tek bir CFA modeli ile incelenmiştir (N=331). Modelin veriyle uyumunu test etmek amacıyla ki-kare değeri ve df değeri, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), artırımsal uyum indeksi (IFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (SRMR) ve son olarak yaklaşım hatalarının ortalama karekökü (RMSEA) kullanılmıştır. Bu uyum indekslerinden, CFI, IFI ve TLI değerlerinin kesim noktası olan 0.90'ın üzerinde olması öngörülen modelin ideal bir model olduğuna, RMSEA değerinin 0.05 ile 0 arasında değer alması iyi, 0.08 ile 0.05 arasında değer alması ise kabul

edilebilir bir uyum iyiliği değerine sahip olduğuna ve χ2/df oranının ise 5'ten küçük olması iyi bir model-veri uyumunun olduğuna işaret etmektedir (Hair et al., 2009). Son olarak Normlaşmış Tutumluluk Uyum İndeksi (PNFI) değerinin kesme noktası olan 0.70'ten büyük olması beklenmektedir.

Tablo 6.2'de raporlanan bulgulara göre, çapraz yüklere sahip problemli sorular elendikten sonra elde edilen sonuç modelinin, beklenen kesme değerleri ile oldukça uyumlu olduğu görülmüştür: χ2(265) = 513,967, CFI = .960, IFI = .960, TLI = .955, χ2/df = 1,939 ve RMSEA = .053 olarak hesaplanmıştır. PNFI 0.814 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bütün sorular kendi değişkenine anlamlı (en düşük t- değeri 10.34) ve oldukça yüksek faktör yükü ile yüklenmiştir (en düşük faktör yükü 0.539). Göstergelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde kendi faktörlerine yüklenmesi yakınsama geçerliliği için kanıt sağlamaktadır.

Tablo 6.3: Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	**Ortalama**	**St. Sapma**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Kişi-Örgüt Uyumu	3,26	1,04	(0,87)				
2. İş Tatmini	3,72	1,01	,510*	(0,85)			
3. Örgütsel Bağlılık	3,25	1,17	,614*	,608*	(0,90)		
4. Bağlamsal Perf.	4,28	0,58	,302*	,473*	,312*	(0,74)	
5. Görev Performansı	4,43	0,62	,111*	,321*	,174*	,753*	(0,78)
AVE	—	—	,77	,75	,82	,55	,61
CR	—	—	,90	,90	,94	,91	,90
Cronbach's Alfa	—	—	,90	,90	,95	,90	,88

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-yönlü) Parantez içerisindeki değerler AVE'nin karekökü değerleridir. .*

Ölçüm modeline ait faktör yükleri ve uyum iyiliği indeks bilgileri çerçevesinde model-veri uyumunun ve yakınsama geçerliliğinin varlığı ortaya koyulduktan sonra, Tablo 6.3'de oluşturulan değişkenlerin güvenilirlikleri, birbirleri arasındaki korelasyon katsayıları ve örneklemle ilgili tanımlayıcı değerleri (ortalama ve standart sapma) ile birlikte ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted - AVE) ve AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR) değerleri de raporlanmıştır. AVE ve CR değerleri, Hair et al. (2009) tarafından önerilen değerlerin (AVE için .50; CR için .70) üstünde elde edilmiştir. Bu iki istatistik değerinin beklenen değerlerin üzerinde olması yakınsama geçerliliğinin sağlandığına işaret etmesi açısından önemlidir.

Faktörlerin güvenirlik analizi Cronbach Alpha katsayısının hesaplanması üzerinden yapılmıştır. Cronbach Alfa değeri 0.7'in üzerinde olan faktörler, güvenirlik açısından kabul edilebilirdirler. Faktörlerin güvenirlik analizleri Tablo 6.3'de raporlanmış olup, görüldüğü üzere bütün faktörlerin Cronbach Alfa katsayılarının değeri 0.7'nin üzerindedir.

Bununla birlikte ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığının tespit edilmesinde ise faktörler arasındaki korelasyon katsayısı değerlerinin, faktörlerin her biri için hesaplanmış AVE değerinin karekökünden düşük olup olmamasına bakılmaktadır. Eğer AVE değerinin karekökü, korelasyon katsayısı değerinden büyükse ayrışma geçerliliğinin sağlandığı bulgusuna ulaşılmaktadır. Yapılan hesaplamalara göre, bütün faktörlerde bu şartın sağlandığı, sadece bağlamsal performansın AVE değerinin karekökünün (=.741) bağlamsal ve görev performansı faktörleri arasındaki korelasyon katsayısından düşük, ancak bu değere yakın bir değerde (=.753) olduğu görülmüştür. Niceliksel olarak farkın çok fazla olmamasından dolayı, araştırmada belirlenen hipotez testlerini yapabilmek amacıyla bağlamsal performans açısından da ayrışma geçerliliğinin sağlandığı varsayılmıştır.

Kısacası bu bölümde sunulan istatistiki değerler ve bu değerler üzerinden varılan yargı çerçevesinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin yeterli düzeyde güvenilirlik ve yakınsama ve ayrışma geçerliliğine sahip olduğu ortaya koyulmuştur.

6.6. Hipotez Testleri

Bu bölümde, önceki bölümlerde teorik çerçevesi sunulan hipotezleri test etmek amacıyla AMOS programı üzerinden yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra iş tutumları olarak dikkate alınan iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, kişi örgüt uyumu ile bağlamsal performans ve görev performansı arasında oynadıkları ara değişken etkileri incelenmiştir.

6.6.1.Yapısal Eşitlik Analizi

Şekil 6.1'de gösterilen kavramsal model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla AMOS programı üzerinden yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 6.4'de kişi-örgüt uyumu, iş tatmini, bağlamsal performans ve görev performansı

arasındaki ilişkiler ve Tablo 6.5'de ise kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık, bağlamsal performans ve görev performansı arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

Tablo 6.4 incelendiğinde kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. CFI, IFI ve TLI değerleri kesme noktası 0,90'a çok yakın ya da üzerinde olduğundan kabul edilebilir düzeydedir. Ki-kare ve serbestlik derecesi oranı önerildiği gibi 5'ten küçük bir değerdir ($\chi 2$/d.f.= 3,408). RMSEA değerinin 0.05 ile 0 arasında değer alması iyi, 0.08 ile 0.05 arasında değer alması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerine sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 6.4'deki analizde bu değer 0,08 olarak elde edildiği için kabul edilebilir değer düzeyindedir. Ayrıca PNFI kesme değeri olan 0,70 değerinin üzerindedir.

İş tutumlarının öncülü olarak ele alınan kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkinin incelendiği H3 hipotezinde, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini (β = .588; p < .01) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H3 hipotezi desteklenmektedir. Görev ve bağlamsal performansın öncülü olarak dikkate alınan iş tutumlarından iş tatmini ile bu değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde ise iş tatmininin görev performansı (β = .228; p < .01) ile ve bağlamsal performans (β = .327; p < .01) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H5 ve H6 hipotezleri de desteklenmiştir.

Tablo 6.4: Yol Modeli (Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini, Bağlamsal ve Görev Performansı)

Hipotezler	**Yol**	**Yol değeri**	**Sonuç**
H3	Kişi-Örgüt Uyumu → İş Tatmini	.588***	Desteklendi
H5	İş Tatmini → Görev Performansı	.228***	Desteklendi
H6	İş Tatmini → Bağlamsal Performans	.327***	
$\chi 2$(186) = 633,855; CFI = .90; IFI = .90; TLI = .89; $\chi 2$/df = 3,408; PNFI= .77; RMSEA = .08			

***p < .01

Kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık, bağlamsal performans ve görev performansı arasındaki ilişkilerin yer aldığı Tablo 6.5 incelendiğinde kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. CFI, IFI ve TLI değerleri kesme noktası 0,90'ın üzerinde olduğundan kabul edilebilir düzeydedir. Ki-kare ve serbestlik derecesi oranı önerildiği gibi 5'ten küçük bir değerdir ($\chi 2$/d.f.= 3,326). RMSEA değerinin 0.08 ile 0.05 arasında değer alması kabul edilebilir bir uyum

iyiliği değerine sahip olunduğunu göstermektedir. Son olarak PNFI kesme değeri olan 0,70 değerinin üzerindedir.

İş tutumlarının öncülü olarak ele alınan kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkinin incelendiği H4 hipotezinde, kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ($\beta = .736$; $p < .01$) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H4 hipotezi desteklenmektedir. Görev ve bağlamsal performansın öncülü olarak dikkate alınan iş tutumlarından örgütsel bağlılık ile bu değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde ise örgütsel bağlılığın görev performansı ($\beta = .103$; $p < .01$) ile ve bağlamsal performans ($\beta = .184$; $p < .01$) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H7 ve H8 hipotezleri de desteklenmiştir.

Tablo 6.5: Yol Modeli (Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık, Bağlamsal ve Görev Performansı)

Hipotezler	**Yol**	**Yol değeri**	**Sonuç**
H4	Kişi-Örgüt Uyumu → Örgütsel Bağlılık	.736***	Desteklendi
H7	Örgütsel Bağlılık → Görev Performansı	.103***	Desteklendi
H8	Örgütsel Bağlılık → Bağlamsal Performans	.184***	
$\chi2(206) = 685,229$; CFI = .91; IFI = .91; TLI = .90; $\chi2/df = 3,326$; PNFI= .78; RMSEA = .08			

***$p < .01$

6.6.2. Ara Değişken Etkisi

İş tutumları olarak dikkate alınan iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, kişi örgüt uyumu ile bağlamsal performans ve görev performansı arasındaki ara değişken etkisi Baron and Kenny (1986)'nin önerdiği yaklaşım takip edilerek test edilmiştir. Bu yaklaşımda, bağımsız bir değişken olan X ile bağımlı bir değişken olan Y arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişken olarak M dâhil olduğunda, eğer aşağıdaki dört şart sağlanıyorsa, M değişkeninin X ile Y arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir denilebilir. Bu şartlar şunlardır: (1) X ile Y arasında anlamlı bir ilişki olmalı. (2) X ile M arasında anlamlı bir ilişki olmalı. (3) X kontrol altında tutulurken M ile Y hâlâ anlamlı bir şekilde ilişki olmalı ve (4) M kontrol altında tutulurken X ile Y arasındaki ilişki ortadan kalkmalı ya da ilişkinin gücü azalmalıdır.

"2" ve "3" numaralı adımlar aracılık etkisinin tespitinde temel adımlar olarak gösterilirken, "4" numaralı adım ise aracılık etkisinin derecesini yani tam ya da kısmi

aracı etkinin olup olmadığını göstermektedir. Eğer M kontrol altında tutulurken X ile Y arasındaki ilişki tamamen ortadan kalkıyor yani ilişki istatistiksel olarak anlamsızlaşıyorsa, tam aracılık etkisinden, eğer bu ilişki istatistiksel olarak anlamsızlaşmıyor ancak, ilişkinin gücü yani beta katsayısının değeri mutlak değer olarak azalıyorsa kısmi aracılık etkisinden söz edilebilmektedir.

Tablo 6.6: İş Tatmini Ara Değişken Etkisi

İlişki	**Model A**	**Model B**	**Model C**
Kişi-Örgüt Uyumu → Görev Performansı	.100***		-.078*
Kişi-Örgüt Uyumu → Bağlamsal Performans	.207***		.002
Kişi-Örgüt Uyumu → İş Tatmini		.583***	.591***
İş Tatmini → Görev Performansı			.278***
İş Tatmini → Bağlamsal Performans			.330***
	$\chi2(133)$ = 558,268 CFI = .88, IFI = .88, PNFI= .74 $\chi2/df$ = 4.19, RMSEA=.09	Full Model	$\chi2$ (184) = 630,778 CFI = .90, IFI = .90, PNFI= .76 $\chi2/df$ = 3.42, RMSEA=.08

*p <.1, **p < .05, ***p < .01

Baron and Kenny (1986)'nin önerdiği yaklaşımdan hareketle, iş tutumlarından iş tatminin kişi-örgüt uyumu ile görev ve bağlamsal performanslar arasındaki ilişkideki ara değişken etkisini incelemek amacıyla Tablo 6.6'da gösterilen üç farklı YEM modeli geliştirilmiştir. Buna göre:

a) Kişi-örgüt uyumu (X) ile görev ve bağlamsal performansları (Y) içeren Model A incelendiğinde; kişi-örgüt uyumunun görev performansı (β = .100; p < .01) ile ve bağlamsal performans (β = .207; p < .01) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan H1 ve H2 hipotezlerinin desteklendiği bulgusuna da ulaşılmaktadır.
b) Kişi-örgüt uyumu ile (X) ile iş tatminini (M) içeren Model B'de, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini (β = .583; p < .01) ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

c) Model C'de ise görüldüğü üzere, kişi-örgüt uyumu değişkeni kontrol altına alındıktan sonra iş tatminin görev performansı (β = .69, p < .01) ve bağlamsal performans (β = .69, p < .01) ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca iş tatmini kontrol altına alındıktan sonra ise kişi-örgüt uyumu değişkeninin bağlamsal performans üzerindeki etkisi ortadan kalkmakta ve görev performansı üzerindeki etkisi ise azaltmaktadır.

Bu bulgulara göre iş tatmini kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide tam ara değişken etkisine, kişi-örgüt uyumu ile görev performansı arasındaki ilişkide ise kısmi ara değişken etkisine sahiptir bulgusuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla H9 ve H10 desteklenmektedir.

Tablo 6.7: Örgütsel Bağlılık Ara Değişken Etkisi

İlişki	**Model A**	**Model B**	**Model C**
Kişi-Örgüt Uyumu → Görev Performansı	.100***		.036
Kişi-Örgüt Uyumu → Bağlamsal Performans	.207***		.126**
Kişi-Örgüt Uyumu → Örgütsel Bağlılık		.734***	.734***
Örgütsel Bağlılık → Görev Performansı			.078*
Örgütsel Bağlılık → Bağlamsal Performans			.104**
	$\chi2(133)$ = 558,268 CFI = .88, IFI = .88, PNFI= .74 $\chi2/df$ = 4.19, RMSEA=.09	Full Model	$\chi2$ (204) = 678,891 CFI = .91, IFI = .91, PNFI= .77 $\chi2/df$ = 3.32, RMSEA=.08

*p <.1, **p < .05, ***p < .01

İkinci olarak iş tutumlarından örgütsel bağlılığın kişi-örgüt uyumu ile görev ve bağlamsal performanslar arasındaki ilişkideki ara değişken etkisini incelemek amacıyla Tablo 6.7'de gösterilen üç farklı YEM modeli geliştirilmiştir. Buna göre:

d) Kişi-örgüt uyumu (X) ile görev ve bağlamsal performansları (Y) içeren Model A incelendiğinde; kişi-örgüt uyumunun görev performansı (β = .100; p < .01) ile ve bağlamsal performans (β = .207; p < .01) ile pozitif ilişki içerisindedir.

e) Kişi-örgüt uyumu ile (X) ile örgütsel bağlılığı (M) içeren Model B'de, kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ($\beta = .734$; $p < .01$) ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

f) Model C'de ise görüldüğü üzere, kişi-örgüt uyumu değişkeni kontrol altına alındıktan sonra örgütsel bağlılığın görev performansı ($\beta = .078$, $p < .10$) ve bağlamsal performans ($\beta = .104$, $p < .05$) ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık kontrol altına alındıktan sonra ise kişi-örgüt uyumu değişkeninin görev performansı üzerindeki etkisi ortadan kalkmakta ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi ise azaltmaktadır.

Bu bulgulara göre örgütsel bağlılık kişi-örgüt uyumu ile görev performansı arasındaki ilişkide tam ara değişken etkisine, kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide ise kısmi ara değişken etkisine sahiptir bulgusuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla H11 ve H12 desteklenmektedir.

Tablo 6.8: Hipotezlerin Test Sonuçları

HİPOTEZLER	**SONUÇLAR**
H1: Kişi-örgüt uyumu ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	*DESTEKLENDİ*
H2: Kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	*DESTEKLENDİ*
H3: Kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	*DESTEKLENDİ*
H4: Kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	*DESTEKLENDİ*
H5: İş tatmini ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	*DESTEKLENDİ*
H6: İş tatmini ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	*DESTEKLENDİ*
H7: Örgütsel bağlılık ile görev performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	*DESTEKLENDİ*
H8: Örgütsel bağlılık ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	*DESTEKLENDİ*
H9: İş tatmini, kişi örgüt uyumu ve görev performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.	*DESTEKLENDİ*
H10: İş tatmini, kişi örgüt uyumu ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.	*DESTEKLENDİ*
H11: Örgütsel bağlılık, kişi örgüt uyumu ve görev performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.	*DESTEKLENDİ*
H12: Örgütsel bağlılık, kişi örgüt uyumu ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır	*DESTEKLENDİ*

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt ve bireyin uzun yıllar beraber olma ortak niyetini ifade eden kişi-örgüt uyumu ile ilgili özellikle son 30 yıllık dönemde önemli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu artışların altında yatan temel mantık, kişisel özellikler ile örgütün özellikleri arasındaki uyumun önemli bireysel ve örgütsel sonuçlara katkıda bulunmasıdır (Borman et al., 1997: 327).

Çalışanların elde edeceği çıktıları üzerinde büyük etkisi olan ve kilit bir faktör olarak nitelendirilebilecek olan kişi-örgüt uyumu üzerinde yürütülen ampirik çalışmalar genel olarak, kişi-örgüt uyumunun çalışanların uzun dönemli elde edecekleri çıktılarının (örneğin, iş tutumları, işten ayrılma niyeti ve iş performansları gibi) önemli bir belirleyicisi olduğuna dair sağlam bulgular sunmaktadır.

Kişi-örgüt uyumunun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri önceki çalışmalarla sağlam bir şekilde desteklenmiştir (Huang et al., 2005). Örneğin Chatman (1991) çalışması ile yüksek kişi-örgüt uyumunun, daha yüksek iş tatminiyle ve daha uzun süreler işletmede kalma kararının verilmesiyle ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Vancouver ve Schmitt (1991) ise kişi-örgüt uyumunun hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Goodman ve Svyantek (1999) yaptıkları çalışmada çalışanların kişi-örgüt uyumlarının, yöneticiler tarafından yapılan bağlamsal ve görev performansı değerlendirmelerini etkileyebileceği bulgusuna ulaşmışlardır. Bunun sebebini ise yöneticilerin daha yüksek kişi-örgüt uyumuna sahip olduğunu düşündükleri çalışanlarının daha yüksek görev ve bağlamsal performans gösterecekleri yönündeki algılarıdır. Benzer şekilde Kristof (1996) da kişi-örgüt uyumunun iş performansındaki önemli değişimleri açıklayacağını ileri sürmüştür.

Örgütlerdeki performans problemlerini iyileştirmede iş tutumlarının önemine de dikkat çekilmektedir. Örneğin yüksek örgütsel bağlılığın iş performansını artırdığına yönelik literatürde çeşitli bulgular mevcuttur (Kalkavan and Katrinli, 2014). Benzer şekilde Randall (1987)'da yüksek örgütsel bağlılık seviyesinin örgüt açısından yüksek performansa katkı sağlayacağını ileri sürmektedir. Ostroff (1992) tarafından yürütülen çalışmada ise örgütsel bağlılık ile birlikte iş tatmini ve diğer iş tutumlarının da performans üzerindeki etkisinin varlığı ortaya koyulmuştur.

Ele alınan bu çalışmalardan hareketle bu tez çalışmasında kişi-örgüt uyumu-iş tatmini, örgütsel bağlılık, görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki direkt ilişkilerin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Ayrıca bu tez çalışmasında kişi-örgüt uyumu ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilerde iş tutumlarının (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) aracı rollerinin olup olmadığının incelenmesi de amaçlanmıştır. McCulloch ve Turban (2007)'a göre eğer kişi-örgüt uyumu, iş tatmini üzerinde etkiye sahipse ve daha sonrasında da performansı etkiliyorsa, iş tatminin kişi-örgüt uyumu ile performans arasındaki ilişkide tam ya da kısmi aracı rol oynaması beklenebilecektir. Dolayısıyla, buradaki temel argüman, kişi-örgüt uyumunun işe karşı tutumlar yoluyla iş performansı üzerinde dolaylı bir etkisinin de olabileceği yönündedir.

Bu kapsamda, çalışma genel olarak iki kısma ayrılmıştır. İlk bölümde tez kapsamında dikkate alınan kavramlar teorik olarak incelenmiştir. Bu noktada dikkate alınan kavramlarla ilgili yerli ve yabancı literatür taranarak literatürde yer alan önceki çalışmalardan yeterli ölçüde faydalanılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci kısmı ise dikkate alınan kavramların işlevselleştirilerek kavramlar arasındaki ilişkilerin incelendiği uygulama kısmıdır. Bu kısımda Türkiye'nin en nüfus-yoğun bölgesi olan Marmara Bölgesi'nde farklı sektörlerde (kamu-özel) faaliyet gösteren kurumlarında görevlerini yürüten kişiler üzerinde yüz-yüze ya da online anket yöntemi ile veri toplanmış ve toplanan veriler yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak doğrulayıcı faktör analizi ardından kavramsal model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla yol analizi yapılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgular şu şekilde sıralanabilir: (1) kişi-örgüt uyumu görev ve bağlamsal performans ile pozitif bir ilişkiye sahiptir, (2) kişi-örgüt uyumu iş tutumları ile pozitif bir ilişkiye sahiptir, (3) iş tutumları görev ve bağlamsal performans ile pozitif ilişkilidirler ve (4) iş tutumları, kişi-örgüt uyumu ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadırlar.

Bu bulgulara göre çalışanlar kişi-örgüt uyumuna sahip olduklarında işten duydukları tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri artmakta ve temel iş sorumluluklarını içeren görev performansları ile çalışma arkadaşlarıyla iş birliği yapma ve yaptığı işe adanmışlık gösterme gibi işe özgü olmayan davranışlarını içeren bağlamsal performansları da artmaktadır. Benzer şekilde iş tatminleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri artan çalışanların görev ve bağlamsal performansları da artmaktadır. Son olarak çalışanların görev ve bağlamsal performans göstermelerinde

sadece kişisel değerlerinin örgütleriyle uyuşması değil, aynı zamanda onların işlerine yönelik tutumlarının da önemli rol oynadığı bulgusuna ulaşılmaktadır.

Bu bulgular literatürdeki önceki pek çok çalışmaya desteklenmektedir. Örneğin kişi-örgüt uyumu ile performans arasındaki ilişki yabancı ülkelerde yapılan çalışmalarla desteklendiği gibi (örn. Kristof, 1996; Goodman and Svyantek, 1999; Lauver and Kristof-Brown, 2001) Türkiye'de yapılan çalışmalarla da desteklenmiştir (örn. Kılıç, 2010; Çelik vd., 2011; Kurtpınar, 2011; Tuna, 2014; Demir, 2015). Benzer şekilde çeşitli çalışmalar tarafından kişi örgüt uyumunun iş tutumlarından iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi çeşitli çalışmalarla kanıtlanmıştır (örn. Huang et al., 2005; Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991; Vancouver and Schmitt, 1991; Bretz ve Judge, 1994). İş tutumları ile de performansın ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır (örn. Mathieu and Zajac, 1990; Ostroff, 1992; Judge et al., 2001, Edwards et al., 2008; Ziegler, 2012).

Son olarak literatürde kişi-örgüt uyumu ile performans arasındaki ilişkide iş tutumlarının aracı rollerinin olup olmadığını inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Arthur vd. (2006)'nin yaptıkları meta analizi ile kişi-örgüt uyumu ile performans arasındaki ilişkide iş tutumlarının aracı rollerinin olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır. Benzer şekilde Öcel (2013) kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık alt boyutlarının aracı rolünü incelemiş ve normatif bağlılık ve duygusal bağlılığın kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı ancak devamlılık bağlılığının ise böyle bir aracı rolünün olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Diğer taraftan McCulloch ve Turban (2007) iş tatmininin kişi-örgüt uyumu ve performans arasındaki ilişkideki aracı rollerini incelemişler ve kişi-örgüt uyumu ile iş tatmininin ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmalarına rağmen, hem kişi-örgüt uyumu hem de iş tatmini ile performans arasında herhangi bir anlamlı ilişki elde edilemediği için iş tatminin aracı rol oynadığı ile ilgili herhangi bir bulguyu ulaşamamışlardır.

Bu çalışmada ise iş tatmini kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide tam ara değişken etkisine, kişi-örgüt uyumu ile görev performansı arasındaki ilişkide ise kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde örgütsel bağlılığın kişi-örgüt uyumu ile görev performansı arasındaki ilişkide tam ara değişken etkisine, kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide ise kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

7.1. Yöneticilere Öneriler

İşletmelerin rakipleri ile rekabet ederken kendileri için en gerekli unsurlardan biri olan insan faktörüne değer vermeleri gerekmektedir. İnsan faktörüne gerekli değerin/kıymetin verildiğinin göstergelerinden birisi kişi-örgüt uyumunun sağlanmasıdır. Kurumunun sahip olduğu amaç ve hedefleri ile aynı amaç ve hedefleri paylaşan yani çalıştığı kurumuyla uyum içinde olan işgörenler işten ayrılma niyeti içerisine girmeyerek belirlenen hedeflerin yerine getirilmesinde süreklilik göstererek, kurumuna yeterli faydayı sağlayacaklardır. Kişi-örgüt uyumunu sağlayarak, işletmesine değer üreten çalışanların oluşturacağı bilgi havuzu ise entelektüel sermaye olarak kurumun kaynakları arasında bir güç olarak yerini alacaktır (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015: 95).

Kişi-örgüt uyumu, bireyin o örgütte çalışmayı tercih etme sebeplerinden biridir. Bu uyum, işletmenin pazarda rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamaktadır (Cable ve Judge, 1996). Bireyin içerisinde bulunduğu örgütte yapmakla sorumlu olduğu işler ile uyumlu olup olmadıkları, personel seçim kararlarında daha fazla önem verilen ve dikkate alınan bir konu hâline gelmiştir (Akbaş ve Çetin, 2015). Çünkü bu uyumun sağlanabilmesi başlangıçta etkin işe alma ve sonrasında planlı uyumlaştırma faaliyetleri neticesinde gerçekleştirilebileceği gibi, yönetici ve liderlerin örgüt kültüründe yapabildikleri küçük değişikliklerle de sonradan sağlanabilecektir (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015).

Artan rekabet ile örgütlerin verimli çalışmaları daha önemli hâle gelmiştir. Örgütlerin nasıl daha verimli çalışabileceklerinin ve rekabet avantajını nasıl elde edebileceklerinin cevabı ise çalışanların performansı ile yakından ilgilidir. Çalışanların daha yüksek performansa sahip olabilmeleri ise yaptıkları işten duydukları tatminle alakalıdır. Dolayısı ile günümüz örgütlerinin çalışanlarından daha fazla performans ve verim elde edebilmeleri çalışanlarının iş tatmininin sağlanması ile ilgili olabilmektedir (Bayramlık vd. 2015: 17).

Belirli beklentilerle bir örgütte istihdam edilen birey, bu beklentilerini elde edebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta ve böylece verimliliğini ve performansını artırmaktadır. Çalışanın verimliliğinin ve performansının artması ise, yukarıda da bahsedildiği gibi genel olarak işletmenin verimliliğini ve performansını artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğini

ve performansını artırmak için çalışanların örgüt içerisinde yaptıkları işlerinden tatmin olacak şekilde iş süreçlerinin ve örgütsel yapının tasarlanması ve çalışanların hayal kırıklıklarına uğramalarının önüne geçilmesi gerekmektedir (Erdil vd., 2004).

Örgütsel bağlılığın işletmeler için en önemli görevi, işletmenin sahip olduğu insan kaynağından en iyi derecede yararlanabilmesini kolaylaştırmasıdır. Örgüte karşı olan bağlılık seviyeleri yüksek olan çalışanlar, kendi amaçları ile örgütün amaçlarını birbirlerine uyumlu hâle getirerek, örgütsel amaçlar için ekstra çaba içerisinde olabilmektedirler. Bu yüzden, işgörenlerin verimliliği açısından örgütsel bağlılıklarının artırılması ve örgüt amaçlarını benimsemeleri önem teşkil etmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 126).

Çalışanların beklenen düzeyde performansa sahip olmalarını sağlamak için yöneticiler tarafından yapılması gerekilen en önemli faaliyetlerden biri çalışanların yaptıkları işten keyif almalarını sağlayacak ortam ve koşulları oluşturmaktır. Çalışan huzurlu bir çalışma ortamına sahip olduğunda sadece görev tanımları içerisinde yer alan ve daha çok yapılan işin teknik ve uzmanlık yönüyle ilgili olan faaliyetleri, yani görev performansı kapsamındaki faaliyetleri değil, aynı zamanda, kendisinden beklenenin ve iş tanımında yazılanın ötesinde, örgütün fiziksel, psikolojik ve sosyal ortamına katkı sağlayacak ve gönüllük esasına dayalı faaliyetleri, yani bağlamsal performans kapsamındaki faaliyetleri, de yerine getirmek isteyecektir (Bağcı, 2014: 59).

Özet olarak, yöneticiler açısından bu çalışmada elde edilen bulgular, çalışanlar üzerinde işe alım, seçim, terfi vb. kararlar almaları sırasında önemli olmaktadır. Çünkü işe yönelik tutumların kişi-örgüt uyumu- performans ilişkisindeki rolü, bu tarz kararlarda sadece kişi-örgüt uyumuna bakılarak karar vermeyi sorunlu hâle getirebilecektir. Eğer bu tarz kararlarda kişi-örgüt uyumu önemli olarak görülüyor ve kullanılmaya karar veriliyor ise örgütler bireyleri, performansları yerine iş tutumları temelinde değerlendirmelidirler.

7.2. Araştırmacılara Öneriler

Bu konuda araştırma yapmak isteyen diğer araştırmacılara da bazı öneriler sunulabilir. İlk olarak, özellikle çalışmanın uygulanabilirliğini kolaylaştırmak amacıyla kavramsal modelde yer alan bütün yapılar genel düzeyde ölçülmüşler ve bu

yapıların alt boyutları dikkate alınmamıştır. Bu alanda daha kapsamlı çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, buradaki kavramları alt boyutlarıyla ölçerek kavramlar arasındaki ilişkileri inceleyebilirler.

İkinci olarak bu çalışmada, özellikle işyerinde, nasıl davrandığımız üzerinde en fazla etki potansiyeline sahip olan ve çalışma ortamı içerisinde en çok incelenen ve tartışılan tutumlardan ikisi olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık dikkate alınmıştır. İşe sarılma, örgütsel destek algısı ve çalışanın işe angaje olması (tutulması) gibi diğer iş tutumlarının kişi-örgüt uyumu ile performans arasındaki ilişkide ara değişken etkileri sonraki çalışmalarda incelenebilir.

Son olarak gelecekteki araştırmalar, daha geniş bir örneklem ile veya belirli bir sektör çerçevesinde tekrarlanabilirler. Hizmet, ticaret, sınai veya yüksek teknoloji üretiminin olduğu sektörlerde ya da farklı bölgelerde bulunan firmalar arasında karşılaştırmalar yapılabilir.

Çalışmadan elde edilen tüm bulguların çalışmanın kısıtları ve kapsamı göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi gerekmektedir. Tez çalışmasının sınırlı bir zaman çerçevesi içerisinde yürütülmüş olmasından dolayı, araştırma örneklemine yeterli sayıda çalışan dâhil edilememiş ve anket formunu çok fazla uzun tutarak katılımcıların yanlış beyanda bulunmalarına engel olmak adına katılımcılar ile ilgili de yeteri kadar bilgiye ve veriye ulaşılamamıştır. Kapsam olarak da sadece Marmara Bölgesi'nde çalışan katılımcıların seçilmiş olmasından dolayı, farklı bölgeler ve farklı ülkeler üzerinde aynı yöntemlerle yapılacak çalışmalar, farklı sonuçlarla karşılaşılmasına neden olabilecektir. Bu nedenle çalışma içerisinde elde edilen bulgular, Marmara Bölgesi'nde çalışan kişiler açısından araştırma dönemi içerisinde değerlendirilmelidir.

KAYNAKLAR

Adıgüzel, O., Kayadibi, K., (2015), "Kişi-Örgüt Uyumu Sürecinde Entelektüel Sermayenin İş Doyumu ve Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği", İşletme Araştırmaları Dergisi, 7 (4), 92-122.

Akbaş, T. T., (2010), "Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi; Görgül Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi.

Akbaş, T. T., (2011), "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 9 (1), 55-81.

Akbaş, T., Çetin, A., (2015), İş Tatmini Ve Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 16 (1), 81-101.

Akbolat, M., Işık, O., Tengilimoğlu, D., (2015), "Personel Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa, Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkileri", ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 17(2), 3-27.

Aksay, K., YasIm, Y. K. ,(2016), "Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği", Journal Of International Social Research, 9 (43), 1602- 1611.

Allen, N. J., Meyer, J. P., (1990), "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", Journal Of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.

Ambrose, M. L., Arnaud, A., Schminke, M., (2008), "Individual Moral Development And Ethical Climate: The Influence Of Person–Organization Fit On Job Attitudes", Journal Of Business Ethics, 77(3), 323-333.

Arbour, S., Kwantes, C. T., Kraft, J. M., Boglarsky, C. A., (2014), "Person-Organization Fit: Using Normative Behaviors To Predict Workplace Satisfaction, Stress And Intentions To Stay", Journal Of Organizational Culture, Communications And Conflict, 18(1), 41-64.

Arthur Jr, W., Bell, S. T., Villado, A. J., Doverspike, D., (2006), "The Use Of Person-Organization Fit In Employment Decision Making: An Assessment Of Its Criterion-Related Validity", Journal Of Applied Psychology, 91 (4), 786-801.

Ayar, H., (2016), "Dinamik Örgütsel Kuralların Firmanın Pazarlama Yeteneği Üzerine Etkileri", Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

Babin, B. J., Boles, J. S., (1998), “Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women”, Journal of Marketing, 62 (2), 77-91.

Bağcı, Z., (2014), "Çalışanların İş Doyumunun Görev Ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi", Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 12(24), 58-72.

Bağcı, Z., Bursalı, Y. M., (2015), "Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgülü Bir Araştırma", Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 6(10), 69-90.

Barışkan, İ., (2014), " The Investigation Of The Effects Of Received Total In-Service Training On Overall Job Satisfaction And Organizational Commitment Of Employees In The It Sector", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi.

Baron, R. M., 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(6), 1173.

Bayram, L., (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, 59(59), 125-139.

Bayramlık, H., Batır, F., Bulut, H., (2015), "Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Ankara İlinde CNC Operatörü İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", Third Sector Social Economic Review, 50(2), 16-29.

Bedük, A. (2011), "Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar – Güncel Konular", Atlas Akademi, 1. Baskı, Konya.

Behram, N. K., Dinç, E., (2014), "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (1), 115-124.

Bilgiç, R., (2010), "İşe İlişkin Tutumlar, İş Rolü Algıları Ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki", Amme İdaresi Dergisi, 43(4), 67-86.

Bolat, O. İ., Bolat, T., (2008), "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19), 75-94.

Borman, W. C., Hanson, M. A., Hedge, J. W., (1997), "Personnel Selection", Annual Review Of Psychology, 48 (1), 299-337.

Borman, W. C., Motowidlo, S. J., (1997), "Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research", Human Performance, 10(2), 99-109.

Borman, W. C., Motowidlo, S. M., (1993), "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance". In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations. San Francisco: USA.

Bozkurt, Ö., Yurt, İ., (2013), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), 121-139.

Bretz, R. D., Judge, T. A., (1994), "Person–Organization Fit And The Theory Of Work Adjustment: Implications For Satisfaction, Tenure, And Career Success", Journal Of Vocational Behavior, 44 (1), 32-54.

Buchanan, B., (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations", Administrative Science Quarterly, 19 (4), 533-546.

Budak, A., (2006), " Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.

Bülbül, S., (2016), "Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması" Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67(3), 294-311.

Carlson, D. S., Witt, L. A., Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., (2008), "Supervisor Appraisal As The Link Between Family–Work Balance And Contextual Performance", Journal of Business and Psychology, 23(1-2), 37-49.

Carpenter, M., Bauer, T., Erdogan, B., (2010), "Principles of Management", Jupiterimages Corporation, USA.

Chatman, J. A., (1989), "Improving Interactional Organizational Research: A Model Of Person-Organization Fit", Academy Of Management Review, 14(3), 333-349.

Chatman, J. A., (1991), "Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Firms", Administrative Science Quarterly, 36: 459-484.

Conway, J. M., (1999), "Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs", Journal Of Applied Psychology, 84(1), 3-13.

Çalışkan, Z., (2005), "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama", Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 3 (1), 9-18.

Çelik, M., Turunç, Ö., Demirkaya, H., (2011), "Çalışanların Adalet Algılarının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Çalışma", Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 8(2).

Dağdeviren Gözen, E., (2007), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi.

De Clercq, S., Fontaine, J. R., Anseel, F., (2008), "In Search Of A Comprehensive Value Model For Assessing Supplementary Person—Organization Fit", The Journal of Psychology, 142 (3), 277-302.

Demir, M., (2015), "Konaklama İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumunun İş Performansı Ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi", Journal of Tourism Theory and Research, 1(2), 57-71.

Doğan, Y., Özdevecioğlu, M., (2009), "Pozitif ve negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 165-190.

Dormann, C., Zapf, D., (2001), "Job Satisfaction: A Meta- Analysis Of Stabilities. Journal of Organizational Behavior, 22(5), 483-504.

Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr, W., Decuir, A. D., (2008), "Relationships Between Facets Of Job Satisfaction And Task And Contextual Performance", Applied Psychology, 57 (3), 441-465.

Efil, İ., (1999), "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Alfa Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.

Ekinci, S., (2018), "Profesyonel Öğrenme Topluluğu, Psikolojik Sahiplenme Ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki", Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Elden, B., (2017), "Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü", Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.

Elmas, N., (2017), "Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Erat, S., (2011), "Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5 (1), 17-26.

Farooqui, M. S., Nagendra, A. (2014)", The Impact Of Person Organization Fit On Job Satisfaction And Performance Of The Employees", Procedia Economics and Finance, 11, 122-129.

Goodman, S. A., Svyantek, D. J., (1999), "Person–Organization Fit And Contextual Performance: Do Shared Values Matter", Journal Of Vocational Behavior, 55 (2), 254-275.

Gül, H., (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi", Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-56.

Gündoğan, T., (2009), "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.

Günüşen, Z. E., (2016), "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Hair J. F., Black W. C., Babin B. J. Anderson, R. E., (2009), “Multivariate Data Analysis”, 7th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Hartline, M., Ferrell, O. C., (1996), “The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation”, Journal of Marketing, 60, 52-71.

Hill, C. W. L., McShane, S. L., (2008), "Prıncıples Of Management", McGraw-Hill/Irwin, New York, USA.

Huang, M. P., Cheng, B. S., Chou, L. F., (2005), "Fitting In Organizational Values: The Mediating Role Of Person-Organization Fit Between Ceo Charismatic Leadership And Employee Outcomes", International Journal Of Manpower, 26 (1), 35-49.

İbicioğlu, H., (2000), "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", D. E. Ü. I.I.B.F. Dergisi, 15 (1), 13-22.

İştahlı, B., (2015), "Kişi-Örgüt Uyumunun Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi", 3. Örgütsel Davranış Kongresi, 635-641, Tokat, 6-7 Kasım.

Jawahar, I. M., Carr, D., (2007), "Conscientiousness And Contextual Performance: The Compensatory Effects Of Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange", Journal Of Managerial Psychology, 22 (4), 330-349.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K., (2001), "The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative And Quantitative Review", Psychological Bulletin, 127 (3), 376-407.

Kalkavan, S., Katrinli, A., (2014), "The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees’ Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey", Procedia-Social And Behavioral Sciences, 150, 1137-1147.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., Çınar, O., (2009), "Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim, 20 (63), 59-76.

Kaya, B., (2016), "Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

Kılıç, K. C., (2010), "Bireysel Ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(1), 20-35.

Kök, S. B., (2006), "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1), 291-317.

Kristof, A. L., (1996), "Person- Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications", Personnel Psychology, 49 (1), 1-49.

Kurtpınar, M., (2011), "Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri Ve İşe Adanmışlığın Rolü", Yüksek Lisans Tezi, Genelkurmay Başkanlığı.

Lauver, K. J., Kristof-Brown, A., (2001), "Distinguishing Between Employees' Perceptions Of Person–Job And Person–Organization Fit", Journal Of Vocational Behavior, 59 (3), 454-470.

Liu, B., Liu, J., Hu, J., (2010), "Person-Organization Fit, Job Satisfaction, And Turnover Intention: An Empirical Study In The Chinese Public Sector", Social Behavior And Personality: An International Journal, 38(5), 615-625.

Locke, E. A., (1969), "What Is Job Satisfaction?", Organizational Behavior And Human Performance, 4(4), 309-336.

Maden, C., Kabasakal, H., (2014), "The Simultaneous Effects Of Fit With Organizations, Jobs And Supervisors On Major Employee Outcomes In Turkish Banks: Does Organizational Support Matter?", The International Journal of Human Resource Management, 25(3), 341-366.

Mathieu, J. E., Zajac, D. M., (1990), "A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment", Psychological Bulletin, 108 (2), 171-194.

Mcculloch, M. C., Turban, D. B., (2007), "Using Person–Organization Fit To Select Employees For High- Turnover Jobs", International Journal Of Selection And Assessment, 15 (1), 63-71.

Mengenci, C., (2015), "İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi", Ege Academic Review, 15 (1), 127-139.

Meyer, J. P., Allen, N. J., (1991), "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., (2004), "TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004", London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L., (2002), "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences", Journal Of Vocational Behavior, 61(1), 20-52.

Moripek., İ, (2016), "Kişi-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Havacılık Sektörü Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi.

Morrow, P. C., (1983), "Concept Redundancy In Organizational Research: The Case Of Work Commitment", Academy Of Management Review, 8(3), 486-500.

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W., (1979), "The Measurement Of Organizational Commitment", Journal Of Vocational Behavior, 14 (2), 224-247.

Netemeyer, R. G,, Boles, J. S., McKee, D. O., McMurrian, R. (1997), “An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context”, Journal of Marketing, 61 (3), 85-98.

Ng, C., Sarris, A., (2009), "Distinguishing Between The Effect Of Perceived Organisational Support And Person–Organisation Fit On Work Outcomes", The Australasian Journal Of Organisational Psychology, 2, 1-9.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F., (1991), "People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit", Academy Of Management Journal, 34 (3), 487-516.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., (1986), "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior", Journal Of Applied Psychology, 71(3), 492.

Ostroff, C., (1992)," The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, And Performance: An Organizational Level Analysis", Journal Of Applied Psychology, 77 (6), 963-974.

Öcel, H., (2013), "Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij Ve Kişi-Örgüt Uyumu İle Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü", Türk Psikoloji Dergisi, 28(71), 37-53.

Özdemir, O., (2017), "Lider Desteği Ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi.

Özkalp, E., (2013), “Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini”. İçinde: A. Ç. Kırel, O. Ağlargöz, Editörler, “Örgütsel Davranış”, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Özyer, K., Irk, E., Anaç, S., (2015), "İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisinde İş Arkadaşlığının Aracılık Rolü", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 16(1), 261-278.

Peng, Y. P., (2014), "Job Satisfaction And Job Performance Of University Librarians: A Disaggregated Examination", Library & Information Science Research, 36(1), 74-82.

Piasentin, K. A., Chapman, D. S., (2007), "Perceived Similarity And Complementarity As Predictors Of Subjective Person- Organization Fit", Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 80(2), 341-354.

Polatçı, S., Cindiloğlu, M., (2013), "Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (3), 299-318.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V., (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians", Journal Of Applied Psychology, 59(5), 603-609.

Poyraz, K., Kama, U. B., (2008), "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 143-164.

Randall, D. M., (1987), "Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited", Academy Of Management Review, 12(3), 460-471.

Reichers, A. E., (1985), "A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment", Academy Of Management Review, 10(3), 465-476.

Robbins, S. P., Judge, T. A., (2013), "Örgütsel Davranış", 14. Basımdan Çeviri, (Çeviri Editörü; Erdem, İ.), Nobel Yayıncılık, Ankara.

Rotundo, M., Sackett, P. R., (2002), "The Relative Importance Of Task, Citizenship, And Counterproductive Performance To Global Ratings Of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", Journal Of Applied Psychology, 87(1), 66-80.

Sani, A., (2013), "Role Of Procedural Justice, Organizational Commitment And Job Satisfaction On Job Performance: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior", International Journal Of Business And Management, 8(15), 57-67.

Schneider, B., (1987), "The People Make The Place", Personnel Psychology, 40, 437– 454.

Schwepker Jr., C. H., (2001), 'Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover in the Sales Force", Journal of Business Research 54(1), 39–52.

Steers, R. M., (1977), "Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, 22 (1), 46-56.

Sunar, S., (2016), "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisene Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2003), "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", Adım Matbaacılık, 3.Baskı, Konya.

Tak, J., (2011), "Relationships Between Various Person–Environment Fit Types And Employee Withdrawal Behavior: A Longitudinal Study", Journal Of Vocational Behavior, 78 (2), 315-320.

Tett, R. P., Meyer, J. P., (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta- Analytic Findings", Personnel Psychology, 46 (2), 259-293.

Toklu, A. T., (2016), "Çalışanlarda İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık, İşe Yabancılaşma ve İş Performansına Olan Etkisinin İncelenmesi", Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

Tuna, B., (2014); " The Influence Of Person-Organızatıon Fıt On Contextual Performance And Its Impact On Organızatıonal Effectıveness: The Moderatıng Role Of Organızatıonal Clımate", Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi.

Turunç, Ö., Çelik, M., (2012), "İş Tatmini-Kişi Örgüt Uyumu Ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 14 (2), 57-78.

Ulutaş, M., (2010), "Birey Örgüt Uyumu Kuramı Ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi.

Vancouver, J. B., Schmitt, N. W., (1991), "An Exploratory Examination Of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence", Personnel Psychology, 44 (2), 333-352.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., Wagner, S. H., (2003), "A Meta-Analysis Of Relations Between Person–Organization Fit And Work Attitudes", Journal Of Vocational Behavior, 63(3), 473-489.

Westerman, J. W., Cyr, L. A., (2004), "An Integrative Analysis Of Person–Organization Fit Theories", International Journal Of Selection And Assessment, 12(3), 252-261.

Williams, L. J., Anderson, S. E., (1991), "Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors", Journal Of Management, 17(3), 601-617.

Yılmazer, A., (2010), "Örgütsel Bağlılık Ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5 (2), 236-250.

Yıluzar, H., (2016), "Kişi-Örgüt Uyumu İle İşe Adanmışlık Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi.

Ziegler, R., Hagen, B., Diehl, M., (2012), "Relationship Between Job Satisfaction And Job Performance: Job Ambivalence As A Moderator", Journal Of Applied Social Psychology, 42 (8), 2019-2040.

ÖZGEÇMİŞ

Eda ÇAM, 05 Ocak 1990 Eskişehir doğumludur. Orta öğrenimini Eskişehir Anadolu Lisesi'nde tamamladıktan sonra, Selçuk Üniversitesi, Diş Hekimliği Fakültesi'nden 2013 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl Kütahya/Tavşanlı Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde Diş Hekimi olarak göreve başlamış ve 2015 yılında Kocaeli/Darıca Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'ne tayin olmuştur. 2016 yılında Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Eda Çam, evli ve bir kız çocuk sahibidir.

EKLER

Ek A: Anket Soruları

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Bu anket formu, yüksek lisans tezinin veri toplama aşaması ile ilgilidir. Anket çalışmasında kurumunuzun çalışma ortamı ve sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi rakamla sağdaki boşluğa yazınız. Bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir. Bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Doç. Dr. Meral ELÇİ
Eda ÇAM

KİŞİSEL BİLGİLER

Yaşınız:	
Cinsiyetiniz:	☐ Kadın ☐ Erkek
Medeni Durumunuz:	☐ Bekâr ☐ Evli
En Son Mezun Olduğunuz Eğitim Düzeyi:	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora
Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz:	
Kurumdaki Pozisyonunuz:	☐ Personel ☐ Alt Düzey Yönetici ☐ Orta Düzey Yönetici ☐ Üst Düzey Yönetici ☐ İş ortağı/Patron

KURUMUNUZ HAKKINDAKİ GENEL BİLGİLER

Kurumunuzun Faaliyet alanı (sektör) :	
Çalışan sayısı (Yaklaşık):	
Sahiplik Türü:	☐ Özel ☐ Kamu ☐ Yabancı ☐ Karma

Aşağıdaki soruları "kesinlikle katılmıyorum" dan "kesinlikle katılıyorum" ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Bağlamsal Performans					
Yöneticim olmadığında bile kurallara uyarım.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımla işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
İşimi yaparken karşıma çıkan engelleri aşmada ısrarcıyımdır.	1	2	3	4	5
İşyerinde tertipli ve düzenli bir duruş sergilerim.	1	2	3	4	5
İşim dışındaki ek görevlere istekli olurum.	1	2	3	4	5
Yönetim tarafından onaylanmayan yöntemlerden kaçınır, kurallara uyarım.	1	2	3	4	5
Zorlu görevleri üstlenmekte istekliyimdir.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarıma yardım etme konusunda istekliyimdir.	1	2	3	4	5
İşteki önemli detaylara dikkat ederim.	1	2	3	4	5
Yöneticimin vermiş olduğu kararların arkasında dururum.	1	2	3	4	5
Yeterli iş disiplinine sahibimdir.	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarım bir problemle karşılaştıklarında onları cesaretlendirir ve desteklerim.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili problemleri çözmede inisiyatif kullanırım.	1	2	3	4	5
Öz disiplin ve oto kontrol sahibiyim.	1	2	3	4	5
Zorlu görevlere atanırken büyük istek duyarım.	1	2	3	4	5
Gerek kurumumun etkinliği gerekse çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için gönüllü olarak işimin gereğinden fazlasını yaparım.	1	2	3	4	5

Görev Performans					
Bana verilen görevleri yeterli düzeyde yerine getiririm.	1	2	3	4	5
İş tanımımda belirtilen sorumlulukları yerine getiririm.	1	2	3	4	5
Benden beklenen görevleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5
Benden beklenen asgari (temel) performans beklentilerini yerine getiririm.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirmemi direkt etkileyecek faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
İşimin yapmak zorunda olduğum kısımlarını ihmal etmem.	1	2	3	4	5
Bana verilen temel görevleri başarılı bir şekilde yerine getiririm.	1	2	3	4	5

Kişi-Örgüt Uyumu					
Hayatta değer verdiğim şeyler kurumumun değer verdiği şeylerle benzerlik gösterir.	1	2	3	4	5
Kişisel değerlerim kurumumun değer ve kültürüyle örtüşür.	1	2	3	4	5
Kurumumun değerleri ve kültürü hayatta değer verdiğim şeyler ile iyi bir uyum içindedir.	1	2	3	4	5

İş Tatmini					
İşim bana başarı duygusu veriyor.	1	2	3	4	5
İşim tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.	1	2	3	4	5

Örgütsel Bağlılık					
Bu kurum benim için kişisel bir anlam ifade eder.	1	2	3	4	5
Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5

TEŞEKKÜR EDERİZ