



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

BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ TUTUMLARI ÜZERİNE ETKİSİ

(DOKTORA TEZİ)

Mehlika SARAÇ

**Danışman:
Prof. Dr.İsmail EFİL
Prof. Dr.Bilçin MEYDAN**

BURSA – 2014

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Mehlika SARAÇ
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim-Organizasyon
Tezin Niteliği	: Doktora Tezi
Sayfa Sayısı	: xiv + 207
Mezuniyet Tarihi	: / / 20.....
Tez Danışman(lar)ı	: Prof Dr. İsmail Efil - Prof Dr. Bilçin MEYDAN

BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ TUTUMLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Bugüne kadar yapılan araştırmalar, çalışanların tutum ve davranışlarının şekillenmesinde bireysel faktörlerin veya çevresel faktörlerin yanı sıra özellikle iki faktörün karşılıklı etkileşiminin davranışlar ve tutumlar üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır. “Bireyin değerleri ile bireyin içinde bulunduğu örgütün uyum içinde olması” olarak tanımlanan “Birey Örgüt Uyumu” yaklaşımı bu görüşün bir ürünüdür. Kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında yüksek uyum algılayan çalışanların; pozitif iş tutumları göstermesi ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olması beklenmektedir. Bu araştırmada; çalışanların Birey-Örgüt Uyum algılarının, çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bunun yanında bu etki/ilişki örüntüsünü bireyin deneyimlediği sosyalizasyonun ve çalışanların örgüt içinde sahip olduğu statünün (mavi yaka-beyaz yaka) farklılaştıracağı varsayılarak sonuçlar analiz edilmektedir.

Anahtar Sözcükler:

Birey-Örgüt Uyumu, Birey-Örgüt Uyum Algısı; İş Tutumları, Statü, Sosyalizasyon Deneyimi

ABSTRACT

Name and Surname : Mehlika SARAÇ
University : Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Management and Organization
Degree Awarded : PhD
Page Number : xiv + 207
Degree Date : / / 20.....
Supervisor (s) : Prof Dr. İsmail Efil - Prof Dr. Bilçin MEYDAN

THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT ON WORK ATTITUDES

Recent researches noted that most of the employee attitudes and behaviors not be determined by only person or only work environment but also from the relationship between these two factors. Studies on person-organization fit which is defined as the congruence between individual and organizational values also support this assumption. It is expected that, employees who perceived high person-organization fit, demonstrate high positive job attitudes and low intention to leave. This study has conducted to investigate the effect of perceived Person-Organization Fit on employee's organizational commitment, organizational identification, job satisfaction and intention to leave. Addition to this aim, in this study it has been assumed and analyzed that this effects may differ according to socialization tactics which employees has experienced and employee's status (blue collar-white collar).

Keywords:

Person-Organization Fit, Perceived Person-Organization Fit, Job Attitudes, Status, Socialization experience

ÖNSÖZ

Bu tez de şüphesiz tüm tezler gibi yoğun bir emek ve özveri ürünüdür. Tabii ki öncelikle, bu süreçte beni her zaman destekleyen sevgili annem, eşim, kızım ve tüm aileme teşekkür etmem gerekir.

Değerli danışmanlarımdan, Uludag Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesindeki varlık sebebim, sayın Prof. Dr. İsmail Efil hocama, her zaman bana güvendiği, güven verdiği ve örnek olduğu için teşekkürü bir borç bilirim.

Tez konumu seçmemde bana yol gösteren, değerli danışman hocam Prof. Dr. Bilçin Meydan'a beni daima en iyiyi bulmaya teşvik ettiği ve mesleğe duyduğu saygısıyla beni de mesleğime karşı heyecanlandırdığı için minnettarım.

Bu süreçte tüm yoğunluklarına rağmen yardımlarını benden esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Nuran Bayram'a, Doç. Dr. Çağatan Taşkın'a, tez jüri üyelerime ve son olarak, oda arkadaşım Gülcan Petriçli başta olmak üzere tüm arkadaşlarıma, bu süreci benimle paylaştıkları ve bu kurumu benim için daha anlamlı kıldıkları için teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Bu tez, 1001 Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Programı kapsamın da yürütülen 113K574 numaralı proje ile TÜBİTAK tarafından desteklenmiştir.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR	xi
TABLolar.....	xii
ŞEKİLLER	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

1. ÇALIŞMANIN AMACI VE İNCELEDİĞİ PROBLEM	3
2. ÇALIŞMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ.....	7
3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ.....	9
3.1.Birey-Örgüt Uyumu Ve İş Tutumları İlişkisi	9
3.1.1.Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	11
3.1.2.Birey-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi	12
3.1.3.Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi.....	13
3.1.4.Birey-Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	14
3.2. Birey-Örgüt Uyumu Ve İş Tutumları İlişkisinde Sosyalizasyon Deneyiminin Düzenleyici Rolü	15
3.2.1.Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Sosyalizasyon Deneyiminin Düzenleyici Rolü	17
3.2.2.Birey-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sosyalizasyon Deneyiminin Düzenleyici Rolü.....	18
3.2.3.Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Sosyalizasyon Deneyiminin Düzenleyici Rolü	18

3.2.4.Birey-Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Sosyalizasyon Deneyiminin Düzenleyici Rolü	19
3.3.Birey-Örgüt Uyumu Ve İş Tutumları İlişkisinde Statünün Düzenleyici Rolü.....	20
3.3.1.Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Statü'nün (mavi yaka-beyaz yaka) Düzenleyici Rolü.....	23
3.3.2.Birey-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Statü'nün (mavi yaka-beyaz yaka) Düzenleyici Rolü	24
3.3.3.Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Statü'nün (mavi yaka-beyaz yaka) Düzenleyici Rolü	24
3.3.4.Birey-Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Statü'nün (mavi yaka-beyaz yaka) Düzenleyici Rolü	25
4. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ, VARSAYIMLARI, KISITLARI.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR İNCELEMESİ

1. ÇALIŞMADA İNCELENEN DEĞİŞKENLERİN KAVRAMSALLAŞTIRILMASINA YÖNELİK LİTERATÜR İNCELEMESİ	28
1.1.Uyum Teorisi.....	28
1.2.Birey-Örgüt Uyumu'nun Kavramsallaştırılması	33
1.2.1.Tamamlayıcı Uyum-Bütünleyici Uyum	33
1.2.2.Birey-Örgüt Uyumunun İşlevselleştirilmesinde Kullanılan Farklı Boyutlar	37
1.2.2.1.İhtiyaç-Arz Uyumu.....	38
1.2.2.2.Hedeflerin Uyumu	38
1.2.2.3.Kişilik Uyumu	39
1.2.2.4.Değerlerin Uyumu	39
1.3.Birey-Örgüt Uyumunun Ölçümü.....	41
1.3.1.Gerçek Uyum-Algılanan Uyum.....	42
1.3.1.1.Gerçek Uyum (Dolaylı) Ölçüm Tekniği.....	43
1.3.1.2.Algılanan Uyum (Doğrudan-Dolaylı) Ölçüm Tekniği	47
1.3.2.Birey-Örgüt Uyumunu Ölçen Çalışmalar ve Kullandıkları Ölçüm Yaklaşımları	49

1.3.3.Birey-Örgüt Uyumu Ölçümünün Personel Seçme ve İşe Alma Süreçlerinde Kullanımı.....	54
1.4 Birey-Örgüt Uyumu İle İlişkili Kavramlar	58
1.4.1.Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Teorisi Ve Birey-Örgüt Uyumu	58
1.4.2.Örgüt Kültürü, Normatif Kontrol Ve Birey-Örgüt Uyumu.....	60
1.4.3.Sosyal Kimlik Teorisi Ve Birey-Örgüt Uyumu	70
2. ÇALIŞMADA ELE ALINAN İLİŞKİ/ETKİLERİ İNCEYELEN AMPİRİK BULGULARA YÖNELİK LİTERATÜR İNCELEMESİ	72
2.1.Birey-Örgüt Uyumu'nu Bireysel Düzeyde Etkileyen Değişkenler Ve Bireysel Düzeydeki Sonuçlarına İlişkin Literatür İncelemesi	73
2.1.1.Birey-Örgüt Uyumunu Bireysel Düzeyde Etkileyen Değişkenler	73
2.1.1.1.Birey-Örgüt Uyumu ve Statü İlişkisi.....	73
2.1.1.2.Birey-Örgüt Uyumu ve Cinsiyet İlişkisi.....	76
2.1.1.3.Birey-Örgüt Uyumu ve Yaş İlişkisi.....	77
2.1.1.4.Birey-Örgüt Uyumu ve Kıdem İlişkisi	78
2.1.1.5. Birey-Örgüt Uyumu ve Kişilik İlişkisi	78
2.1.1.6.Birey-Örgüt Uyumu ve Adayın Örgüt İle İlgili Algısı	80
2.1.2.Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Sonuçları.....	82
2.1.2.1.Birey-Örgüt Uyumu'nun Bireylerin İş Tutumları Üzerine Etkisi	88
2.1.2.1.1.Birey-Örgüt Uyumu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	88
2.1.2.1.2.Birey-Örgüt Uyumu Ve İş Tatmini İlişkisi.....	94
2.1.2.1.3.Birey-Örgüt Uyumu Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	99
2.1.2.1.4.Birey-Örgüt Uyumu Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi	102
2.1.2.2.Birey-Örgüt Uyumu'nun Birey İş Davranışları Üzerine Etkisi.....	104
2.1.2.2.1.Birey-Örgüt Uyumu ve Performans İlişkisi (Görev ve Bağlamsal Performans)	104
2.1.2.2.2.Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	106
2.2.Birey-Örgüt Uyumu'nu Örgütsel Düzeyde Etkileyen Değişkenler Ve Sonuçlarına İlişkin Literatür İncelemesi.....	108
2.2.1.Birey-Örgüt Uyumu'nu Örgütsel Düzeyde Etkileyen Değişkenler	108
2.2.1.1.Birey-Örgüt Uyumu Ve İşe Alma Sürecinin Yapısı.....	109
2.2.1.2.Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütte Uygulanan Sosyalizasyon Programının Niteliği.....	111
2.2.2.Birey-Örgüt Uyumu'nun Örgütsel Sonuçları	116

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞ TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ
BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	123
2. HİPOTETİK MODEL VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	123
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	126
3.1. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Prosedürü.....	127
3.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Kullanılan Ölçekler	129
3.2.1. Sosyalizasyon Deneyimi (Kolektif-Formel / Bireysel-İnformel).....	130
3.2.2. Çalışan Statüsü	131
3.2.3.Örgütsel Bağlılık.....	131
3.2.4.Örgütsel Özdeşleşme	133
3.2.5.İşten Ayrılma Niyeti.....	134
3.2.6.Genel İş Tatmini.....	134
3.2.7.Birey-Örgüt Uyumu Algısı.....	135
3.3.Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler	136
4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR.....	136
4.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	137
4.2.Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi Sonuçları.....	138
4.2.1.Sosyalizasyon Deneyimi Ölçeği (Kolektif-Bireysel/Formel-İnformel)	138
4.2.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	140
4.2.3.Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	142
4.2.4.İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	143
4.2.5.Genel İş Tatmini Ölçeği	144
4.2.6.Birey-Örgüt Uyumu Algı Ölçeği.....	144
4.3.Birey-Örgüt Uyumu Algı Ölçeğinin Yakınsak Ve Ayrıştırıcı Geçerliliğine İlişkin Analiz Sonuçları.....	146
4.4.Sosyalizasyon Deneyimi (Kolektif-Bireysel/Formel-İnformel) Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	150
4.5.Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar.....	151
4.6.Hipotez Sınamaları	154

4.6.1. Birey-Örgüt Uyumu İle İş Tutumları Arasındaki Nedensel İlişki'nin Testine İlişkin Bulgular	154
4.6.2.Birey-Örgüt Uyumu Ve İş Tutumları Arasındaki İlişkide Sosyalizasyon Deneyimi'nin Düzenleyici Etki Testine İlişkin Bulgular	156
4.6.3.Birey-Örgüt Uyumu Ve İş Tutumları Arasındaki İlişkide Statünün Düzenleyici Etki Testine İlişkin Bulgular	161
SONUÇ	165
KAYNAKLAR.....	176
EKLER	192
ÖZGEÇMİŞ	206

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
A.g.m.	Adı Geçen Makale
A.g.e.	Adı Geçen Eser
A.g.t.	Adı Geçen Tez
AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)	Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
ASA(Attraction Selection Attrition)	Çekim-Seçim-Çekişme
BAG	Örgütsel Bağlılık
BAG1	Duygusal Örgütsel Bağlılık
BAG2	Normatif Örgütsel Bağlılık
BÖU	Birey-Örgüt Uyumu
BİU	Birey-İş Uyumu
BGU	Birey-Grup Uyumu
BMU	Birey-Meslek Uyumu
CFI (Comperative Fit Index)	Bentler Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
GFI (Goodness of Fit Index)	Uyum İyiliği İndeksi
KMO	Kaiser-Meyer Olkin Katsayısı
KKU	Kişi-Kişi Uyumu
KYU	Kişi-Yönetici Uyumu
NYT	İşten Ayrılma Niyeti
OCP(Organizational Culture Profile)	Örgüt Kültür Profili
OZD	Örgütsel Özdeşleşme
Öm.	Örneğin
RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)	Steiger-Linder Yaklaşımın Standart Hatası İndeksi
sd	Serbestlik Derecesi
ss	Sayfa Sayısı
STAT	Statü
TAT	Genel İş Tatmini
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

TABLÖLAR

		Sayfa
Tablo 2.1	Birey-Örgüt Uyumunu Ölçen Çalışmalar ve Kullandıkları Ölçüm Yaklaşımları	49
Tablo 2.2	Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Sonuçlarına İlişkin Özet Literatür İncelemesi	83
Tablo 2.3	Sosyalizasyon Taktiklerinin Sınıflandırılması	114
Tablo 3.1	Katılımcıların Sektöre Ve Firmalara Göre Dağılımı	128
Tablo 3.2	Sosyalizasyon Deneyim Ölçeği	131
Tablo 3.3	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	132
Tablo 3.4	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	133
Tablo 3.5	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	134
Tablo 3.6	Genel İş Tatmini Ölçeği	135
Tablo 3.7	Birey-Örgüt Uyum Algı Ölçeği	135
Tablo 3.8	Araştırma Örnekleme İlişkin Özellikler	137
Tablo 3.9	Sosyalizasyon Deneyimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayısı	139
Tablo 3.10	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	140
Tablo 3.11	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayıları	141
Tablo 3.12	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayısı	142
Tablo 3.13	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayısı	143
Tablo 3.14	Genel İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayısı	144
Tablo 3.15	Birey-Örgüt Uyum Algı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayısı	145
Tablo 3.16	Uyum İndeksleri Değerleri	147

Tablo 3.17	Birey-Örgüt Uyumu Algı Ölçeğinin Yapısal Geçerliliğini Test Etmeye İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	149
Tablo 3.18	Sosyalizasyon Deneyimi (Kolektif-Bireysel/formel-informel) Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	150
Tablo 3.19	Araştırma Değişkenlerine İlişkin Kısaltmalar	151
Tablo 3.20	Değişkenler Arası Korelasyonlar	153
Tablo 3.21	Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	155
Tablo 3.22	Modele İlişkin Parametre Tahminleri	155
Tablo 3.23	Kolektif-Formel ve Bireysel-İnformel Sosyalizasyon Taktiklerin Deneyimleyen Gruplara Ait Model Uyum İyiliği Değerleri	157
Tablo 3.24	Ölçüm Modelinin Kolektif-Formel ve Bireysel-İnformel Sosyalizasyon Taktiklerini Deneyimleyen Gruplara Göre Eşdeğerliliği	159
Tablo 3.25	Yapısal Modelin Kolektif-Formel ve Bireysel-İnformel Sosyalizasyon Taktiklerini Deneyimleyen Gruplara Göre Eşdeğerliliği	159
Tablo 3.26	Örgütsel Sosyalizasyon'un Düzenleyici Etki Testine İlişkin Hipotez Sonuçları	160
Tablo 3.27	Mavi Yaka Ve Beyaz Yaka Gruplarına Ait Model Uyum İyiliği Değerleri	161
Tablo 3.28	Mavi Yaka Ve Beyaz Yaka Grupları İçin Ölçüm Modelinin Eşdeğerliliği	162
Tablo 3.29	Yapısal Modelinin Mavi Yaka ve Beyaz Yaka Gruplarına Göre Eşdeğerliliği	162
Tablo 3.30	Statünün Düzenleyici Etki Testine İlişkin Hipotez Sonuçları	163

ŞEKİLLER

		Sayfa
Şekil 1.1	Hipotetik Model	9
Şekil 2.1	Birey-Çevre Uyumu Seviyeleri	33
Şekil 2.2	Bütünleyici Ve Tamamlayıcı Uyum Ayrımı	35
Şekil 2.3	Uyum Çevrimi	37
Şekil 2.4	Birey-Örgüt Uyumu'nun İşlevselleştirilmesi	38
Şekil 2.5	Birey-Örgüt Uyumu Ölçüm Türleri	43
Şekil 2.6	Algılanan Ve Gerçek Uyum Modeli	44
Şekil 2.7	Q-Sort Metoduna İlişkin Şablon	47
Şekil 2.8	ASA (Çekim-Seçim-Çekişme) Döngüsü	60
Şekil 2.9	Örgüt Kültür Seviyeleri	63
Şekil 2.10	Değerler İle Kontrol	70
Şekil 3.1	Hipotetik Model	125
Şekil 3.2	Araştırma Ölçüm Modeli	147
Şekil 3.3	Modele İlişkin Diyagram Ve T Değerleri	155

GİRİŞ

Uyum teorisi özellikle 1990'lı yıllardan sonra hem örgütsel davranış alanının hem de İnsan Kaynakları alanında ilgi gören bir konu olmuştur ve bugünde halen önemini sürdürmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle iş dünyasına yön veren dinamikler değişmekte ve buna paralel olarak örgütlerin yapısı, uyguladıkları yönetim modelleri ve ihtiyaç duydukları insan kaynağı da değişim göstermektedir. Artık örgütlerde geleneksel anlamda bilinen işlerin yerini, çalışma alanları ve projeler almaktadır¹. Günümüzde örgütlerin İnsan Kaynağı açısından öncelikli ihtiyacı belli bir işe uygun bireyi seçmek değil, örgütün bugünkü ve hızla değişen gelecekteki çalışma alanına uygun yetkinliklerini geliştirebilen, uyum kabiliyeti ve esnekliği yüksek bireyleri seçmek² ve bu bireylerin pozitif algı, tutum ve davranışlar geliştirerek örgütte kalmalarını sağlamaktır. Örgütler için değişen bu ihtiyaçlar bugüne kadar örgütlerde dikkate alınan uyum paradigmasının odağını da değiştirmektedir.

Çalışanların örgütleri ile uyumu (1) Bütünleyici Uyum (Supplementary Fit) ve (2) Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit) olmak üzere iki temel yaklaşım ile açıklanabilmektedir. Tamamlayıcı uyum (complementary fit), bireyin özellikleri ile işin gerekliliklerini karşılamayı ve iki tarafın birbirlerinin gereksinimlerini karşılama derecesinin değerlendirilmesini (birey-iş uyumu, P-J fit) içermektedir. Bütünleyici uyum ise bireyin; değerler kişilik veya hedefler gibi bir takım özellikleri açısından örgüte olan benzerliğini ifade etmektedir³. Bütünleyici uyum altında yer alan ve “bireyin değerleri ile bireyin içinde bulunduğu örgütün uyum içinde olması” olarak tanımlanan, “Birey Örgüt Uyumunu” yaklaşımı iş tatmini, örgüte bağlılık, düşük işten ayrılma niyeti, örgütsel özdeşleşme gibi pek çok pozitif algı, tutum ve davranış ile ilişkilendirilmektedir⁴.

Örgütlerde uygulanan insan kaynağı pratiklerinin Birey-Örgüt Uyumunu göz ardı ederek sadece Birey-İş uyumuna odaklanmaları, örneğin sadece işin pozisyonunun gerektirdiği yetkinliklerin uyumu dikkate alınarak gerçekleştirilen işe alımlar, çalışanların örgüte karşı negatif tutumlar geliştirmesine sebep olabilmektedir.

¹ Walter C. Borman- Mary Ann Hanson- Jerry W. Hedge, “Personnel Selection”, **Annual Review of Psychology**, Vol.48, No.4, 1997, s.301.

² Amy Kristof Brown, “Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters’ Perceptions Of Person-Job And Person-Organization Fit”, **Personnel Psychology**, Vol.53, 2000, s.644.

³ Amy L. Kristof, “Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations Measurement And Implications”, **Personnel Psychology**, Vol.49, No.1, 1996, s.4

⁴ Jennifer A. Chatman, “Matching People And Organizations: Selection And Socialization In PublicAccounting Firms”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.36, 1991, s.459.

Bu noktadan hareketle bu tezin amacı örgütlerde, çalışanların Birey-Örgüt Uyum algıları ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini gibi iş tutumları üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Bunun yanında bu çalışmada, söz konusu etkinin çalışanların örgüte katılımını izleyen dönemde deneyimlediği sosyalizasyonun biçimine ve çalışanların statüsüne (mavi yaka-beyaz yaka) göre farklılaştığı varsayılmaktadır. Çalışanların Birey-Örgüt Uyum algılarının iş tutumları üzerindeki etkisi ve bu etkiyi farklılaştıran (düzenleyen) sosyalizasyon deneyiminin ve statünün rolü, yürütülen yapısal eşitlik analizi ve çoklu grup uygulamaları ile değerlendirilmektedir. Yapılan yabancı ve Türkçe literatür incelemesine göre Birey-Örgüt Uyumu daha önce bu bağlamda ele alınarak incelenmemiştir. Bu araştırmanın sonuçlarının hem insan kaynakları pratiklerine hem de Birey-Örgüt Uyumu literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yukarıda belirtilen amacı gerçekleştirmek üzere bu tez üç bölüm altında aşağıdaki plana göre yapılandırılmıştır.

Tezin birinci bölümünde çalışmanın hangi amaçla yürütüldüğü ve hangi problemlere cevap aradığı açıklanmaktadır. Ardından çalışmanın teorik çerçevesi verilmekte ve araştırma hipotezleri geliştirilmektedir. Son olarak çalışmanın önemi, varsayımları ve kısıtlarına değinilmektedir.

Tezin ikinci bölümünde tezin konusu ile ilgili literatür incelemesi yer almaktadır. Literatür incelemesi iki ana bölümden oluşmaktadır. Literatür incelemesinin ilk bölümünde öncelikle araştırma problemi kapsamında incelenen değişken ve kavramların akademik literatüre dayalı olarak nasıl tanımlandıkları, kavramsallaştırıldıkları ve ölçüldükleri incelenmektedir. İkincil olarak ise araştırmada öngörülen ilişki ve etkileri incelemiş olan görgül araştırmaların bulguları özetlenmektedir. Böylece araştırma problemi, savları ve öngörülen ilişki/etkiler, mevcut ampirik bulgular açısından değerlendirilmektedir.

Tezin üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı, araştırma modeli ve hipotezler hatırlatılmakta, araştırmanın yürütülmesinde izlenen yöntem (örneklem, veri toplama prosedürü, ölçüm araçları, veri analizinde kullanılan istatistiksel teknikler) açıklanmakta ve analiz sonucu elde edilen bulgular paylaşılmaktadır.

Araştırmanın sonuç bölümünde ise analiz sonucu elde edilen bulgular ile literatürdeki kuramsal tespitler karşılaştırılarak araştırmanın bulguları tartışılmaktadır. Çalışmanın kısıtlarına ve önerilere yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Çalışmanın bu bölümünde, çalışmanın hangi amaçla yürütüldüğü ve hangi problemlere cevap aradığı açıklanmaktadır. Ardından çalışmanın teorik çerçevesi ve geliştirilen araştırma hipotezleri verilmekte, son olarak çalışmanın önemi, varsayımları ve kısıtlarına değinilmektedir.

1. ÇALIŞMANIN AMACI VE İNCELEDİĞİ PROBLEM

Örgütsel davranış alanında, bireylerin tutum ve davranışlarının açıklanmasında kullanılan durumsalcı ve bireyselci yaklaşımlara alternatif olarak doğan etkileşimsel yaklaşım⁵ çalışanların tutum ve davranışlarının şekillenmesinde bireysel faktörlerin ve çevresel faktörlerinin karşılıklı etkileşiminin davranışlar ve tutumlar üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır⁶. Her ne kadar birey ile örgütün farklı etkileşimlerinin davranışlar ve tutumlar üzerinde etkili olduğu bilinse de, bireyin değerleri ile örgütün değerlerinin ve kültürünün bir biri ile uyumlu olması olarak tanımlanan Birey-Örgüt Uyumu (BÖU), örgütlerde birey-çevre uyumu etkileşiminin ve sonuçlarının değerlendirilmesi için iyi bir zemin sunmaktadır⁷. Değerler pek çok kültür tanımında, örgüt kültürünün temel ögesi olarak kabul edilmekte⁸ ve bir davranış biçimini veya olması istenen durumu kişisel veya sosyal olarak kabul görmüş başka bir davranış biçimi veya olması istenen duruma tercih etmeyi sağlayan inanç biçimi olarak tanımlanmaktadır⁹. Bu yönüyle bireyin sahip olduğu değerler bireylerin tutum ve davranışlarına yön verme konusunda güçlü bir etkiye sahiptir¹⁰. Örgüt içinde bireyin değerleri, genel değer kavramının özel bir durumu olarak görülebilmektedir. Bireyin işe yönelik değerleri, iş ile ilgili faaliyetlerde arzu ettiği durumlar olarak tanımlanabilir. Bireyin

⁵ Kurt Lewin, **A Dynamic Theory Of Personality**, New York, NY, US: McGraw-Hill, 1935, s.71-72

⁶ Jennifer A. Chatman, "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", **Academy of Management Review**, Vol.14, 1989, s.333

⁷ Chatman, 1991, s.459

⁸ Yoash Weiner, "Forms Of Value Systems: A Focus On Organizational Effectiveness And Cultural Change And Maintenance", **Academy of Management Review**, Vol.13, No.4, 1988, s.534; Edgar Schein, **The Corporate Culture Survival Guide**, Calif: Jossey Bass, San Francisco, 1999, s.15

⁹ Milton Rokeach, **The Nature Of Human Values**, New York: Free Press, 1973, s.5

¹⁰ Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, eight edition, Prentice-Hall International, INVol.,Upper Saddle River, New Jersey, 1998, s.122

iş yerine yönelik değerleri, beklentilerinin farkındalığını yansıtır ve durum ile ilgili hareket ve davranışlarını etkiler.¹¹ Aynı zamanda bireyin bulunduğu örgütü çevreleyen kültürün ve değerler sisteminin de, bireyin davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir fonksiyonu vardır¹². Dolayısıyla hem bireysel açıdan sahip olunan değerler, hem de örgütü çevreleyen değerler sisteminin etkileşiminin yani birey ve örgüt arasında değerler açısından sağlanan uyumun (BÖU), bireylerin tutum ve davranışlar üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir¹³.

Schneider (1987) bireylerin kendi değerleri ile benzer değerlere sahip örgütleri tercih ettiklerini ve örgütlerin de, kendi değerlerini paylaşan bireyleri işe aldıklarını öne sürmektedir. Örgüte yeni giren bireyler sosyalizasyon ve asimilasyon sürecini geçirmekte ancak yine de değerler anlamında uyum sağlayamayan bireyler örgütü terk etmektedir¹⁴. Dolayısıyla BÖU, örgüte katılma aşamasından itibaren başlayarak, örgütten ayrılma kararına kadar, bireyin örgütle olan uyumunun, bireylerin kararları tutum ve davranışları üzerindeki etkisine odaklanmaktadır.

BÖU'nun örgütlerde neden önemli olabileceği sorusuna; örgüt ve birey açısından verilebilecek üç temel cevap olabilir. Öncelikle örgütler bireylerin ihtiyaçlarını/tercihlerini karşılayarak çalışanlarını motive etme ihtiyacı duyarlar. İkinci olarak örgütler, örgütsel etkinliği sağlamak amacıyla, tüm çalışanları tarafından paylaşılan homojen bir kültür ve değerler sistemi oluşturmak isterler. Son olarak ise bireyler buldukları çevrede kendilerini rahat ve konforlu hissetmek isterler¹⁵.

BÖU üzerine yapılan araştırmalar BÖU düzeyi veya algısı yüksek olan bireylerin, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini gibi iş tutumlarının yüksek olduğunu ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir.¹⁶ Bunun yanında BÖU, bireylerin

¹¹ Arne L.Kalleberg, "Work Values and Job Rewards, A Theory of Job Satisfaction", **American Sociological Review**, Vol. 42, No.1, 1977 s.129.

¹² Linda Smirch, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, Vol.28, No.3, 1983, s.345.

¹³ Chatman, 1991, a.g.m., s.459

¹⁴ Benjamin Schneider, "People Make The Place", **Personnel Psychology**, 1987, Vol.40, No.3, s.443

¹⁵ Jennifer A. Chatman, "**Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms**", Doctorate Dissertation, University of California, Berkeley, 1988, s.18

¹⁶ Chatman, 1991, a.g.m., ss: 459-484; Charles A O'Reilly.- Jennifer A. Chatman - David F. Caldwell, "People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit", **Academy of Management Journal**, Vol.34, No.3, 1991, ss: 487-516; Amy L. Kristof-Brown - Ryan D. Zimmerman - Erin Vol. Johnson, "Consequences of Individuals'Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit", **Personnel Psychology**, Vol.58, 2005, ss: 281-342.

örgütsel vatandaşlık davranışlarının, iş performanslarının ve işte kalmalarının önemli bir açıklayıcısı olarak görülmektedir¹⁷.

Bu tezde incelenen BÖÜ yaklaşımı ve olası sonuçları son yıllarda hem akademinin hem de uygulamacıların gündemindedir. Yakın zamanda yapılan akademik çalışmalar, işe alınan nitelikli personelin örgütte tutulmasının kritik önemine ve gönüllü işten ayrılmaların şirketlerde neden olduğu büyük maliyetlere ve düşük örgütsel performansa değinmektedir¹⁸. Düşük bağlılık, düşük iş tatmini ve gönüllü işten ayrılmaların, her sektör ve her ölçekte örgüt için önemli bir problem olduğu literatürde vurgulanmaktadır¹⁹. Akademik literatürün yanı sıra, uluslararası araştırma şirketlerinin yaptığı araştırmalar da insan kaynakları süreçleri kurumsallaşmış örgütlerde “çalışan motivasyonu” ve “iş tatmini” göstergelerinin düşük olduğuna dikkat çekmektedir²⁰. Hay group’un dünya çapında milyonlarca çalışan üzerinde yürüttüğü araştırma sonuçlarına göre çalışanların 1/3 ü gelecek iki yıl içinde işinden ayrılmayı düşünmektedir ve işten ayrılmalar son beş yıl içinde %25 artış göstermiştir²¹.

Gönüllü işten ayrılmaların % 80’ninin işe alma sürecinde yapılan hatalardan meydana geldiği düşünülmektedir²². Literatürde yer alan pek çok çalışma, sadece bireyin özellikleri ile işin gerekliliklerinin uyumunun değerlendirildiği (Birey-İş Uyumu) geleneksel işe alma yöntemlerini eleştirmekte ve işe olan uyumun yanı sıra bireyin değerlerinin örgüte uyumunun da (Birey-Örgüt Uyumu) dikkate alınması gerektiğini öne sürmektedir.²³ Çalışmalar, işe alım

¹⁷ Scott A Goodman.- Daniel J. Svyantek, “Person–Organization Fit And Contextual Performance: Do Shared Values Matter?” **Journal of Vocational Behavior**, Vol.55, No.2, 1999, ss:254–275; Pablo Zoghbi De Lara -Manrique, “Should Faith And Hope Be Included In The Employees’ Agenda? Linking P-O Fit And Citizenship Behavior” **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23, No.1, 2008, ss: 73-88; Malcom C McCulloch - Daniel B. Turban, “Using Person–Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs” **International Journal of Selection and Assessment**, Vol.15, 2007, ss:63–71.

¹⁸ David Allen G- Bryant Phillip C.-James M. Vardaman. "Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies." **The Academy Of Management Perspectives**, Vol. 24, No. 2, 2010, s.48; Haines Victor Y.- Jalette Patrice -Larose Karine, "The Influence Of Human Resource Management Practices On Employee Cuntary Turnover Rates In The Canadian Cn Governmental Sector." **Industrial And Labor Relations Review**, Vol. 63, No. 2, s.228; Wayne F. Cascio, "Changes In Workers, Work, And Organizations." Handbook Of Psychology (2003), http://o.nlineibrary.wiley.co_m/doi/10.1002/0471264385.w.ei1216, 08.08.2014.

¹⁹ Benjamin Chan Yin-Fah ve dig. "An Exploratory Study On Turnover İntention Among Private Sector Employees." **International Journal Of Business And Management**, Vol.5, No.8, 2010, s.57.

²⁰ Aon Hewitt’s Trends in Global Employee Engagement, 2014, http://www.aon.com/attachments/thoughtleadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf, 12.05.2014

²¹ Hay Insight Normative database of employee opions,2014 http://www.haygroup.co_m/ww/services/index.aspx?id=116, 12.05.2014

²² Margareth Richardson “Recruitment Strategies Managing/Effecting the Recruitment Process”, USA: Harvard University Graduate School of Business Administration, 2005,(Yayınlanmamışçalışma)<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021814.pdf>, 01.03.2014

²³ McCulloch-Turban, a.g.m.,s. 63–71; James D Werbel - Stephen W. Gilliland, “Person-Environment Fit in the Selection Process.” **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.17, 1999, ss: 209–243.

sürecinde sadece Birey-İş Uyumu'nun (BİU) dikkate alınmasının, örgüte karşı geliştirilen düşük bağlılık, düşük özdeşleşme ve yüksek işten ayrılma niyeti gibi tutumların sebebi olduğuna dikkat çekmektedir. Çünkü BİU iş ile ilgili pozitif sonuçlarla ilişkili olsa da, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti gibi tutumları açıklamada yetersiz kalmaktadır. Oysa Birey-Örgüt Uyumu (BÖU) bu tutumların en iyi açıklayıcısı olarak görülmektedir.

Ancak BÖU'nun işe alma süreçlerinde kullanımına ilişkin literatür tartışmalıdır. Bazı çalışmalar, BÖU'nun işe yönelik tutumlardan çok, örgüte yönelik tutumları etkilemesi nedeniyle dikkatli kullanılması gerektiğine değinmekte, sektörler veya farklı hiyerarşik kademelere (mavi yaka-beyaz yaka) göre BÖU'nun farklı önem derecelerine sahip olabileceğini tartışmaktadır²⁴. Bu durum insan kaynakları süreçlerinde yorumlanacak BÖU yaklaşımının mavi yaka ve beyaz yaka çalışanları için farklılaştırılmasını da gerektirebilir. Ancak literatürde, algılanan BÖU'nun örgütsel sosyalizasyon veya iş tutumları arasındaki ilişkiyi mavi yaka bağlamında inceleyen çok az çalışma mevcuttur. Autry ve Wheeler (2005) 469 mavi yakalı çalışan üzerinde işe alım sonrası yürütülen formel sosyalizasyon programlarının çalışanların algılanan uyumları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Ancak bu çalışmada mavi yakalı çalışanlar bağlamında algılanan uyumun iş tutumları üzerinde nasıl bir etkisi olduğu konusuna değinilmemektedir²⁵. Benzer şekilde, BÖU konulu araştırmaların çok azında mavi yaka-beyaz yaka gibi statü değişkeni dikkate alınarak modele dahil edilmiştir²⁶. Literatürde yer alan bu boşlukların doldurulması, araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır.

Yukarıda açıklanan kuramsal tespitler ışığında çalışmanın amacı, çalışanların BÖU algıları ile iş tutumları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu ilişki örüntüsü incelenirken örgütlerde izlenen sosyalizasyon taktiklerinin ve çalışanların statülerinin düzenleyici bir etkiye sahip olacağı varsayılarak aşağıda açıklanan araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir.

²⁴ Tomoki Sekiguchi, "A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection." **Journal of Managerial Psychology**, Vol.22, No.2, 2007, s.120.

²⁵ Ched Autry - Antony Wheeler, "Post-Hire Human Resource Management Practices And Person-Organization Fit: A Study Of Blue-Collar Employees", **Journal Of Managerial Issues**, Vol.17, No. 1, 2005, ss. 58-75.

²⁶ Jee Seong - Do Hong - Woo, Park, "Work Status, Gender And Organizational Commitment Among Korean Workers: The Mediating Role Of Person-Organization Fit", **Asia Pacific Journal Of Management**, Vol.29, No.4, 2012, ss. 1105-1129 ; Daniel M. Cable - Timothy A. Judge, "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions And Organizational Entry", **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, Vol.67 1996, ss. 294-311 ; Barry Z. Posner, "Person-Organization Values Congruence: Support For Individual Differences As A Moderating Influence", **Human Relations**, Vol.45, No.4, 1992, ss. 351-361.

2. ÇALIŞMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

Örgütsel davranış alanında etkileşimsel yaklaşımın bir sonucu olarak ortaya çıkan Birey-Çevre uyumu teorisi, bireyin geniş çevresiyle olan uyumunu; birey meslek uyumu, birey grup uyumu, birey-iş uyumu, BÖÜ gibi farklı seviyelerde incelemektedir²⁷. Birey-Çevre uyum teorisine göre bireyler kendi ihtiyaçlarını karşılayacak çevreler aramakta ve bu çevrelerde varlık göstermektedirler. Bireyin çevreye olan uyumu arttıkça elde edilen pozitif sonuçlarda artmaktadır²⁸. İlgili literatürde bireyin içinde bulunduğu çevre ile uyumunu tanımlamak amacıyla Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit) ve Bütünleyici Uyum (Supplementary Fit) olmak üzere iki temel yaklaşım kabul görmektedir. Tamamlayıcı uyum, bireyin veya çevrenin diğerinin ihtiyaçlarını karşılama durumunu ifade etmekte, bütünleyici uyum ise bireyin ve çevrenin benzer özellikleri paylaşma durumu olarak tanımlanmaktadır²⁹. BÖÜ, 'bireyin değerleri, kişiliği veya hedeflerinin örgütle uyumlu olması' anlamına gelen bütünleyici uyum kapsamında ele alınmaktadır.

Birey-Çevre Uyum Teorisi ilk kez Schneider (1987) tarafından örgütlere uyarlanmış ve BÖÜ, Çekim-Seçim-Çekişme(ASA) teorisi çerçevesinden incelenmiştir. Bu teori, örgüt içinde dinamik olarak bir birini takip eden üç sürece (çekim-seçim-çekişme) dikkat çekmektedir. Bireyler kendilerine benzer olan örgütleri tercih etmektedirler. Benzer şekilde örgütler de kendi yapılarına uyumlu olan bireyleri işe alma eğilimi göstermektedirler. Son olarak birey katıldığı örgüt ile yüksek bir uyum seviyesi yakalayamazsa örgütü terk etme eğilimi göstermektedir. Özetle, örgüt içine aldığı bireyleri seçmekte, buna bağlı olarak bireylerde örgüt içindeki kültürün belirleyicisi olmaktadırlar³⁰. Çekim-Seçim-Çekişme(ASA) teorisi, örgüt kültürü konusu ile de yakından ilgilidir. Örgüt kültürünün ve altında yatan değerler sisteminin bu modeldeki en önemli rolü, örgüt içinde bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren bir kontrol mekanizması olarak işlev görmesidir. Çünkü bu anlamda kültür, örgüt içinde oyunun kurallarını belirler, bu kurallara uyum ödül sisteminin ve

²⁷ Kristof, a.g.m., s.7

²⁸ James William Westerman, "An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories: Effects on Individual Attitudes and Behavior" Faculty of The Graduate School of Business Administration University of Colorado, Doctorate Dissertation, 1997, s.4

²⁹ Kristof, a.g.m., s.4

³⁰ Benjamin Schneider - Harold.W. Goldstein - Brent D. Smith, "The ASA Framework: An Update", *Personnel Psychology*, Vol.48, No.4, 1995, s.748

yükselmenin temelini oluşturur³¹. Örgüt değerleri ile uyum düzeyi düşük olan bireyler örgüte düşük bağlılık göstermekte, iş tatminleri düşük olmakta ve yüksek işten ayrılma niyeti göstermektedirler³².

BÖÜ'nu iş alma ve sosyalizasyon süreci kapsamında inceleyen çalışmaların çoğu Çekim-Seçim-Çekişme(ASA) teorisine dayanmaktadır ve bireylerin farklı zaman dilimlerindeki tutum ve davranışlarını “değerler ve kültür açısından” sağlanan uyum düzeyi ile açıklamaktadırlar. Yapılan ampirik çalışmalarda BÖÜ'nun iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, personel devir hızı, performans düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışı başta olmak üzere bir dizi bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkilendirildiği gözlenmektedir.

Bu çalışmada da BÖÜ, “bireyin değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlu olması” olarak tanımlanmakta³³ ve bu uyum bireylerin subjektif algısı üzerinden (algılanan BÖÜ) işlevselleştirilmektedir.

Yukarıdaki bahsedilen teoriden yola çıkarak, bu çalışma, çalışanların BÖÜ algısının iş tutumları üzerindeki etkisini incelemekte ve bu etkiyi çalışanın deneyimlediği sosyalizasyonun biçiminin (bağlamın) ve çalışanların statüsünün farklılaştırdığını varsaymaktadır. Araştırma için oluşturulan hipotetik model şekil 1.1'de görselleştirilmektedir.

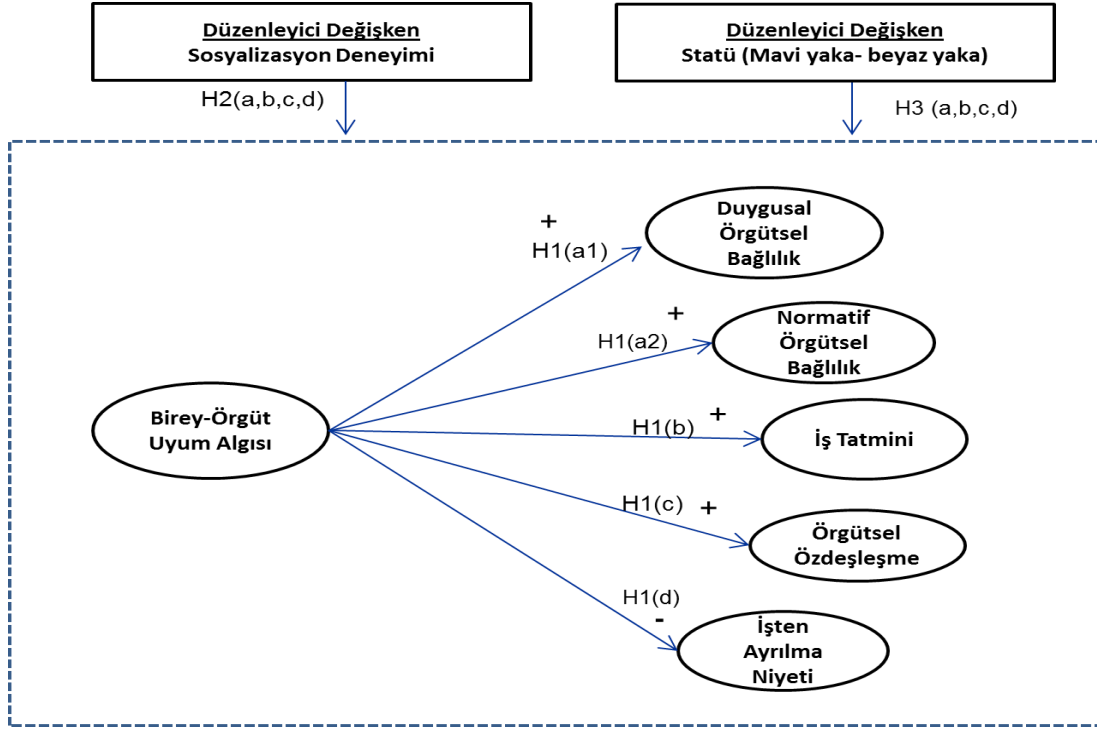
Modelde, BÖÜ algısının örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, ve iş tatminini pozitif yönde etkileyeceği, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Aynı zamanda çalışanların statüsü (mavi yaka-beyaz yaka) ve sosyalizasyon deneyimi (kolektif-formel / bireysel-informel) tüm model için düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır.

Aşağıdaki bölümde BÖÜ'nun araştırma hipotezlerine konu olan her bir değişken ile ilişkisi açıklanmakta ve bu doğrultuda geliştirilen araştırma hipotezlerine yer verilmektedir.

³¹ Terrence E. Deal - Allan A. Kennedy, “Culture: A New Look Through Old Lenses”, **Journal Of Applied Behavioral Science**, Vol.19, No.4, 1983, s.501

³² Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484; O'Reilly ve dig., a.g.m.,ss. 157-200. Cable-Judge, 1996, a.g.m., ss. 294-311

³³ Chatman, 1989, a.g.m., s.18.



Şekil 1.1 Hipotetik Model

3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler üç grup altında ele alınabilir. Birinci grupta BÖU algısı ile çalışanların iş tutumları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. İkinci grupta, BÖU algısı ile çalışanların iş tutumları arasındaki ilişkide sosyalizasyon deneyiminin düzenleyici rolü incelenmektedir. Son grupta ise, BÖU algısı ile çalışanların iş tutumları arasındaki ilişkide statünün düzenleyici rolü ele alınmaktadır.

3.1. BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞ TUTUMLARI İLİŞKİSİ

Tutumlar, insanların konular, olaylar ve insanlar ile ilgili neler hissettiklerini ifade etmektedir. Örneğin “işimi seviyorum” cümlesi bir tutum ifadesidir ve işe yönelik bireyin duygularını yansıtmaktadır³⁴. Ajzen ve Fishbein (2005) , bireylerin iki tür tutuma sahip olabileceğinden bahsetmektedir. Bu ayrıma göre ilk türde, bireyler fiziksel bir objeye (örn. özgürlük anıtı), bir gruba (örn. etnik gruplar), bir kuruma (örn. Yönetim-organizasyon kongresi), politikalara veya olaylara (2. dünya savaşı) karşı tutumlar besleyebilirler. Ya da ikinci tür olarak bireyler, bir obje veya hedefle ilgili olan davranışa yönelik tutumlar besleyebilirler (Örn. Özgürlük anıtını ziyaret etmek, belli bir etnik gruba istihdam sağlamak,

³⁴ Robbins, a.g.e., s.141

kongreye katılmak vs..). Bu tür tutumlar davranışa yönelik tutumlar olarak tanımlanmaktadır³⁵. Benzer olarak Robbins (1998), tutumun; bilişsel, duygusal ve davranışsal üç boyutu olduğundan söz etmektedir. Bir tutumun bilişsel boyutu, değerlerden beslenmektedir³⁶. Örneğin “ayrımcılık yanlıştır” bir değerdir ve tutumun bilişsel boyutunu oluşturur. “Yöneticimi sevmiyorum çünkü ayrımcılık yapıyor” ilgili tutumun duygusal boyutunu oluşturmaktadır. Bu duygu durumu bir takım davranışları da beraberinde getirir ve tutumun davranışsal boyutu oluşur “ yöneticime karşı olan negatif duygularımdan dolayı ondan uzak durmayı tercih ediyorum”. Yine de literatürde genellikle tutum kelimesi, tutumun duygusal boyutuna karşılık gelecek şekilde kullanılmaktadır³⁷.

Değerlere göre tutumlar daha az istikrarlı ve değişmez bir yapı göstermektedir. Örneğin örgütteki sosyalizasyon programları ile öğrenilen ödül ceza sistemleri bireylerin tutumlarını değiştirebilir. Bireyler binlerce tutuma sahip olabilirler ama bireyin iş yerinde, iş veya örgüt ile ilgili geliştirdiği, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, gibi tutumlar örgütü yakından ilgilendiren başlıca iş tutumlarıdır³⁸. Bu çalışmada, bireyin örgüte olan uyumundan etkileneceği düşünülen iş tutumları olarak, “normatif ve duygusal örgütsel bağlılık”, “örgütsel özdeşleşme”, “iş tatmini” ve “işten ayrılma niyeti” seçilmiştir.

Çalışanların tutum ve davranışlarının şekillenmesinde bireysel faktörlerin ve çevresel faktörlerinin karşılıklı etkileşiminin davranışlar ve tutumlar üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır³⁹. İçinde bulunduğu örgütün değerleri ile uyum içinde olan bireyler daha pozitif iş tutumları sergilemekte ve daha az işten ayrılma niyeti göstermektedirler. Chatman (1991) ve O'Reilly ve dig (1991) , muhasebeciler üzerinde gerçekleştirdikleri boylamsal çalışmalarında, bireyin değerleri ile örgütün kültür profili (OCP) arasında yüksek düzeyde uyum olan bireylerin, örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin de yüksek olduğunu ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır.⁴⁰ Lauver-Kristof-Brown, (2002) araştırmalarında algılanan BÖU'nun iş tatmini ile pozitif ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde anlamlı ilişki içinde olduğunu ileri sürmektedir⁴¹. Cable De Rue (2002) bireylerin

³⁵ Martin Fishbein- Icek Ajzen, “The Influence Of Attitudes On Behavior”, **The Handbook Of Attitudes**, 2005, s.173-174.

³⁶ Robbins, a.g.e., s.141

³⁷ A.g.e., s.141.

³⁸ A.g.e., s.142

³⁹ James W. Westerman - Sita Vanka, "A Cross-Cultural Empirical Analysis Of Person-Organization Fit Measures As Predictors Of Student Performance In Business Education: Comparing Students In The United States And India", **Academy Of Management Learning & Education**, Vol.4, No. 4, 2005, s. 409.

⁴⁰ Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484; O'Reilly ve dig., a.g.m.,ss. 157-200.

⁴¹ Kristy Lauver - Amy Kristof-Brown, “Distinguishing Between Employees’ Perceptions Of Person-Job And Person Organization Fit”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.59, No.3, 2001 ss.54-470.

algıladıkları uyumu; BÖU, İhtiyaç-arz uyumu ve istek-kabiliyet uyumu olarak üç farklı şekilde kavramsallaştırmış ve algılanan BÖU'nun örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti gibi çıktılarının en iyi açıklayıcısı olduğunu ortaya koymuştur.⁴²

Bu literatürden hareketle, BÖU algısı ile iş tutumları arasındaki ilişkiyi öngören aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 1: Çalışanların BÖU algıları ile iş tutumları arasında nedensel bir ilişki mevcuttur.

Aşağıda BÖU algısı ile her bir iş tutumu arasındaki ilişki açıklanmakta ve ardından ilgili hipoteze yer verilmektedir.

3.1.1. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

BÖU algısı ile ilişkisi ele alınan önemli değişkenlerden biri örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, birey ile örgütü arasında oluşan ve bireyin örgütten gönüllü olarak ayrılma ihtimalini azaltan psikolojik bir bağ olarak ifade edilmektedir⁴³. Bu bağın üç temel özellik ile karakterize edildiği görülmektedir. Bireyin örgüte bağlılığından söz edebilmek için (1) bireyin örgütün hedeflerini ve değerlerini kabul etmek için güçlü bir istek duyması (2) örgütü yerine üstün çaba sarf etmeye gönüllü olması ve (3) örgüte üyeliğinin devamı konusunda istekli olması gerektiği öne sürülmektedir.⁴⁴

Değerler açısından örgütleri ile uyum düzeyi yüksek olan bireylerin, örgütün hedeflerini ve değerlerini daha kolay kabul edeceği ve bu hedeflere ulaşmada daha üstün performans gösterecekleri ve örgütten ayrılma isteklerinin düşük olacağı düşünülmektedir. O'Reilly ve dig. (1991), örgüt ile uyum düzeyi yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.⁴⁵ Westerman ve Cyr (2004), BÖU'nun farklı kavramsallaştırmalarının (değerlerin uyumu, kişilik uyumu ve ihtiyaç-arz uyumu) tutum ve

⁴² Daniel M.Cable-Scott Derue, D., "The Convergent And Discriminant Validity Of Subjective Fit Perceptions", **Journal Of Applied Psychology**, 2002, Vol.87, No.5, s 875.

⁴³ Natalie J. Allen- John P Meyer, "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity", **Journal Of Vocational Behavior**, 1996, Vol.49, No.3, s.252

⁴⁴ Lyman W Porter- Richard M. Steers-Richard T. Mowday- Paul V. Boulian. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians." **Journal of applied psychology** Vol.59, No. 5, 1974, s.607.

⁴⁵ O'Reilly ve dig., a.g.m.,ss. 157-200

davranışlar üzerindeki etkisini incelemiş ve değerlerin uyumu ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişkiye dikkat çekmişlerdir⁴⁶.

Dolayısıyla bu çalışmada BÖU algısı yüksek olan bireylerin duygusal ve normatif örgütsel bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir. Çalışmanın bu yöndeki hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1(a1) BÖU algısı ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif nedensel bir ilişki mevcuttur.

H1(a2) BÖU algısı ile normatif örgütsel bağlılık arasında pozitif nedensel bir ilişki mevcuttur.

3.1.2. Birey-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, bireyin işin özelliklerinden ötürü duyduğu memnuniyet düzeyi olarak değerlendirilebilir. Bir işin farklı boyutlar altında pek çok özelliği olduğundan söz edilmektedir. Örneğin bireyler, işin yapısı, bireyin işin üzerindeki kontrol düzeyi, fiziksel çevrenin kalitesi, yöneticinin işi kolaylaştırma düzeyi, kariyer imkanları, iş ile ilgili ödüllendirmeler gibi işin pek çok özelliğinden dolayı memnun/memnuniyetsiz olabilir⁴⁷. Diğer yandan bireylerin iş tatminin, bireyin özelliklerinin ve çevrenin özelliklerinin etkileşiminin bir sonucu olduğu öne sürülmektedir⁴⁸. Bu etkileşimsel özelliği nedeniyle her bireye göre işin önemli olan özellikleri değişebilmektedir⁴⁹.

BÖU açısından düşünüldüğünde, örgüt ile benzer değerleri paylaşan bireylerin, örgütün önemseydiği iş özelliklerini daha çok önemseyeceği ve işin bu özelliklerden dolayı daha yüksek düzeyde memnuniyet duyacakları düşünülebilir. O'Reilly ve dig., (1991) ve Chatman, (1991) örgüt ile uyum düzeyi yüksek olan bireylerin Kunin (1955) genel tatmin ölçeğini kullanarak ölçtükleri iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuşlardır.⁵⁰ Bretz-Judge (1994) aynı tatmin ölçeğini kullandığı ancak algılanan BÖU'nu dikkate aldığı çalışmasında BÖU ile iş tatmini arasında daha güçlü bir ilişki elde etmiştir⁵¹.

⁴⁶James Westerman - Linda Cyr, "An Integrative Analysis Of Person-Organisation Fit Theories", **International Journal Of Selection And Assessment**, Vol. 12, No.3, 2004, ss.252-261.

⁴⁷Vida Scarpello- John P. Campbell, "Job Satisfaction: Are All The Parts There?". **Personnel Psychology**, 1983, Vol.36, No.3, s.594.

⁴⁸O'Reilly ve dig., a.g.m., s.489.

⁴⁹Scarpello, a.g.m., s.594

⁵⁰Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484; O'Reilly ve dig., a.g.m.,ss. 157-200.

⁵¹Robert Bretz - Timothy A. Judge, "Person-Organization Fit And The Theory Of Work Adjustment: Implications For Satisfaction, Tenure And Career Success", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol. 44, 1994, ss. 32-54.

Yukarıdaki nedenlerle, bu çalışmada BÖU yüksek olan bireylerin iş tatminlerinin yüksek olması beklenmektedir. Çalışmanın bu yöndeki hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1(b) BÖU algısı ile iş tatmini arasında pozitif nedensel bir ilişki mevcuttur.

3.1.3. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin örgütlerdeki özel bir görünümü olarak bireylerin kendilerini örgütleri/çalışma grupları yardımıyla tanımlamayı seçtikleri bilişsel bir yapı olarak düşünülebilir. Kendini örgütüyle veya çalışma grubuyla özdeşleştiren birey, grubun başarısı ve başarısızlıklarını kendine mal eder ve kendi kaderini grubun kaderiyle bütünleşik görmektedir. Birey kategorilere ayırma ve karşılaştırma yoluyla avantajlı bulunduğu gruptaki diğer bireylere öykünerek onların kalitesini paylaşma isteği taşır⁵².

Literatürde birey ile örgüt üyeleri arasındaki benzerliğin, paylaşılan ortak hedeflerin veya ortak geçmişin, bireyin kendini örgüt ile tanımlamasını pozitif yönde etkilediği öne sürülmektedir⁵³. Bu nedenle, BÖU algısı yüksek olan bireylerin, kendilerini örgütleri yoluyla tanımla ihtimallerinin yüksek olduğu dolayısıyla yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme gösterecekleri düşünülmektedir. Bugüne dek yapılan ampirik çalışmalar da bu yönde kanıtlar sunmaktadır. Örneğin Cable ve DeRue (2002), algılanan uyumu; BÖU, İhtiyaç-arz uyumu ve istek-kabiliyet uyumu olarak üç farklı şekilde kavramsallaştırmış ve iş sonuçları ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları algılanan uyumun BÖU dışındaki kavramsallaştırmalarının örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı biçimde açıklamadığını, ancak algılanan BÖU ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir⁵⁴.

Yukarıdaki nedenlerle, bu çalışmada BÖU yüksek olan bireylerin örgütsel özdeşleşmelerinin yüksek olması beklenmektedir. Çalışmanın bu yöndeki hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1(c) BÖU algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif nedensel bir ilişki mevcuttur.

⁵² Blake E. Ashforth - Fred., Mael, "Social Identity Theory And The Organization", **Academy Of Management Review**, Vol.14, No.1, 1989, s.22

⁵³ Ashforth-Mael, 1989, a.g.m., s.25

⁵⁴ Cable-DeRue, a.g.m., s.875.

3.1.4. Birey-Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılmayı bilinçli ve kasıtlı bir biçimde düşünmeyi ifade etmektedir⁵⁵. Bir davranışın gerçekleştirilmesi için duyulan niyet, söz konusu davranışın en son düzeydeki bilişsel öncülü olarak değerlendirilmektedir. Genellikle gerçek davranışın tahmin edilmesinde davranışa karşılık duyulan niyetin, tutumlardan oldukça üstün olduğu ileri sürülmektedir⁵⁶. Bu literatürle paralel olarak yapılan ampirik çalışmaların bir kısmı tutumlar ile işten ayrılma arasında, işten ayrılma niyetinin tam aracılık rol üstlendiğini göstermektedir⁵⁷. Dolayısıyla işten ayrılma oranının en temel açıklayıcısı işten ayrılma niyetidir.

Bireyin işten ayrılmaya niyetini etkileyen negatif algı ve tutumlardır. Bu algılardan birinin düşük BÖU algısı olduğu düşünülmektedir. Çünkü bireyler, örgütleri ile uyum sağlamadıklarında ya da uyum sağlamadıklarını düşündüklerinde, rahatsızlık ve kaygılı hissederler. Birey ile örgüt arasında iyi bir uyum sağlandığında bireyler daha pozitif duygular deneyimler ve daha az negatif duygular hissederler. Örgüt ile uyum düzeyi yüksek olan bireyler, yüksek ihtimalle örgütlerinde kalmayı sürdürmektedirler⁵⁸.

O'Reilly ve dig., (1991) , Ostroff, (1993) örgüt ile uyum düzeyi yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir⁵⁹. Cable ve Judge (1996), çalışanların algılanan uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır⁶⁰. Benzer şekilde, Saks ve Ashforth (1997) ve Lauver ve Krsitof-Brown (2002), BİU'na göre, BÖU'nun işten ayrılma niyetinin daha güçlü bir açıklayıcısı olduğuna yönelik bulgular elde etmişlerdir⁶¹.

Bu nedenlerle bu çalışmada BÖU algısı yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olması beklenmektedir. Bu yöndeki hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1(d) BÖU algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif nedensel bir ilişki mevcuttur.

⁵⁵ Robert P. Tett- John P. Meyer, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover İntention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings", **Personnel Psychology**, 1993, Vol.46, No.2, s.261.

⁵⁶ Fishbein- Ajzen, a.g.e., s.188.

⁵⁷ Tett-Meyer, a.g.m., s.261.

⁵⁸ Chatman, 1991, a.g.m., s.464.

⁵⁹O'Reilly ve dig., a.g.m.,ss. 157-200; Cheri Ostroff, "Relationships Between Person-Environment Congruence And Organizational Effectiveness", **Group & Organization Management**, Vol.18, No. 1, 1993, ss. 103-122.

⁶⁰ Cable-Judge, 1996, a.g.m., s. 294-311.

⁶¹ Saks-Ashforth, 1997, a.g.m., s. 395-426; Lauver-Kristof-Brown, a.g.m., ss:454-470.

3.2. BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞ TUTUMLARI İLİŞKİSİNDE SOSYALİZASYON DENEYİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Örgütler, yeni işe aldıkları bireylerin örgüte adaptasyonuna yardımcı olmak amacıyla çeşitli sosyalizasyon programları yürütmektedirler. Örgütsel sosyalizasyon, örgütün kültürüne ait değerlerin ve bilgiler bütününe; bireyin örgüt içinde sosyalleşmesine yönelik yürütülen oryantasyon, eğitim, bilgi verme, işbirliği, çıraklık ve mentörlük gibi uygulamalar yoluyla aktarılma süreci olarak tanımlanmaktadır⁶². Her örgüt, yeni giren bireylere farklı seviyede ve farklı şekilde sosyalizasyon uygulamaktadır. Van Maanen-Schein'in (1979) geliştirmiş olduğu sosyalizasyon taktikleri tipolojisine göre örgütler, yeni bireyin sosyalizasyon deneyimini yapılandırmak amacıyla "kolektif-formel", "sıralı-sabit", "seri halde -bireyin kimliğini kabul eden", "bireysel-informel", "rastgele-değişken", "ayrılan biçimde yürütülen- bireyin kimliğini göz ardı eden" olmak üzere altı farklı taktik izleyebilmektedir⁶³. Bu taktikler; örgütün yeni bireye bilgiyi aktarma biçimine (context) göre kolektif-formel ve bireysel-informel; aktarılan bilginin içeriğine (content) göre rastgele-değişken ve sıralı-sabit ve sağlanan sosyal desteğe göre (social aspect) seri halde -bireyin kimliğini kabul eden ve ayrılan biçimde-bireyin kimliğini göz ardı eden taktikler olarak gruplandırılmaktadır⁶⁴.

Bireylerin BÖÜ algıları, örgüte girdiklerinde deneyimledikleri sosyalizasyonun biçimi (bağlam) ile ilişkilidir. Kolektif-formel taktikler, bireysel-informel taktiklerin tersine yeni bireyleri önceden oluşturulmuş rollere, statülere, norm ve kurallara uymaya teşvik eder. Kolektif taktikler, işe yeni giren bireylerin grup halinde aynı öğrenme sürecinden geçirilmelerini kapsamaktadır. Bu yolla içinde bulunduğu grup ile ortak bir öğrenme sürecinden geçen bireyler olaylara ve durumlara standart cevaplar verirken, bireysel bir öğrenme süreci geçiren bireylerin olaylara ve durumlara verdikleri cevaplarda farklılaşmaktadır⁶⁵. Formel sosyalizasyon taktiklerinde bireyler rollerini öğrenirken firmanın iç yüzünü bilen diğer bireylerden ayrı tutulmakta oysa informal sosyalizasyonda bireyler rollerini işin içinde öğrenmektedirler⁶⁶. Bireylerin, kendilerine referans olarak kabul ettikleri

⁶²John Eastin Van Maanen- Edgar Henry Schein, "Toward A Theory Of Organizational Socialization", Massachusetts Institute of Technology, 1977, s.1.

⁶³ Van Maanen-Schein, a.g.e., s.37.

⁶⁴Gareth R. Jones, "Socialization Tactics, Self-Efficacy And Newcomers' Adjustments To Organizations", **Academy Of Management Journal**, Vol. 29, No. 2, 1986, s.263.

⁶⁵ A.g.m., s.264

⁶⁶Daniel Cable-Charles Parsons, "Socialization Tactics And Person Organization Fit", **Personnel Psychology**, Vol.54, 2001, s.4

grup, bireylerin üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bu nedenle kolektif ve formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireyler, güçlü bir biçimde ortak normları kuralları ve değerleri benimsemeye meğillidirler⁶⁷.

Literatürde BÖU ve kolektif-formel / bireysel-informel sosyalizasyon taktikleri ilişkilendirilmektedir. Ashforth ve Saks (1996) kolektif sosyalizasyon taktiklerinin bireyin dördüncü ayda ölçülen değişiminde (değerler, kişilik) pozitif yönde etkili olduğunu ortaya koymaktadır⁶⁸. Chatman (1991)'ın çalışmaları bireyin sosyalizasyon programında aldığı formel eğitimler ve grup ile geçirilen zamanın bir yılın sonunda BÖU ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişki içinde olacağını öne sürmüştür ancak formel eğitimler için hipotezleri doğrulanamamıştır⁶⁹. Benzer şekilde Cable ve Parson (2001) kolektif-formel, sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerin informal-bireysel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre BÖU algılarını daha pozitif değerlendireceğini öne sürmüştür ancak bu yöndeki hipotezleri doğrulanamamıştır.⁷⁰

Örgütsel Sosyalizasyon ile BÖU arasında kurulan ilişkinin yanı sıra, sosyalizasyon taktikleri ile bireyin sosyalizasyon sürecindeki tutumları da ilişki içindedir. Jones (1986) çalışmasında kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerinin iş tatmini ve bağlılık gibi tutumlarla pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur⁷⁴. Benzer şekilde Ashfort ve Saks (1996) kolektif-formel taktiklerle işten ayrılma niyeti arasında negatif, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütle özdeşleşme ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur⁷⁵.

Literatürde, örgütsel sosyalizasyonun, pek çok bireysel faktörle (demografik faktörler, değerler, inançlar, kişilik vs.) etkileşerek tutum değişkenleri üzerinde etkili olduğu, bu nedenle örgütsel sosyalizasyonu konu alan pek çok çalışmada, aracı (mediator) ve düzenleyici (düzenleyici) etki analizlerine yer verildiğinden bahsedilmektedir⁷⁶. Örneğin Saks ve Ashforth (1997), boylamsal çalışmalarında, formel bilgi kaynakları ve özgüven ile çıktı

⁶⁷ Blake E. Ashforth - Alan M. Saks, "Socialization Tactics: Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment", **Academy Of Management Journal**, Vol.39, No.1, 1996, s.169.

⁶⁸ A.g.m., s.166.

⁶⁹ Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484.

⁷⁰ Cable- Parsons, a.g.m., s.12.

⁷⁴ Jones, a.g.m., s.271

⁷⁵ Ashforth-Saks, a.g.m., s.170.

⁷⁶Blake E. Ashforth-David M. Sluss,; Spencer H. Harrison, "Socialization In Organizational Contexts". **International Review Of Industrial And Organizational Psychology**, 2007, Vol. 22, No.1, 2007, s.41.

değişkenleri (iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma) arasındaki ilişkiye algılanan BÖÜ'nün aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır⁷⁷.

Bu çalışmada BÖÜ ile iş tutumları arasındaki pozitif ilişkinin bireyin deneyimlediği sosyalizasyon taktiğine göre farklılaşacağı öngörülmekte ve kolektif-formel sosyalizasyon taktiğini deneyimleyen bireylerde, bu taktiğin zıttı olan bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre, BÖÜ algısının iş tutumları üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir. Araştırmanın bu yöndeki hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Çalışanın deneyimlediği sosyalizasyon taktikleri (kolektif-formel / bireysel-informel), BÖÜ algısı ve çalışan tutumları arasındaki nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

BÖÜ algısı ile her bir tutum değişkeni arasındaki ilişki de, sosyalizasyon deneyiminin düzenleyici rolü aşağıda açıklanmaya çalışılmış ve ilgili hipotezler geliştirilmiştir.

3.2.1. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Sosyalizasyon Deneyiminin Düzenleyici Rolü

Örgüte yeni giren bireyler, kendilerine sunulan yapılandırılmış bilgi yüklemesi ile tutarlı bir çevrede çok az problemle karşılaşır. Örgüte adapte olma sürecinde daha az karmaşa ve kaygı yaşayan yeni bireyin örgüte karşı daha güçlü bir bağlılık geliştireceği düşünülmektedir⁷⁹. Allen ve Meyer (1990) altıncı ve onikinci ayda ölçülen örgütsel bağlılık ile kolektif-formel sosyalizasyon taktikleri arasında pozitif ilişki olduğunu öne sürmüş ancak bu ilişki doğrulanamamıştır. Ashforth ve Saks (1996) kolektif –formel sosyalizasyon taktikleri ile bireylerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır⁸⁰.

Bu çalışmada, çalışanların BÖÜ algıları ile Duygusal ve Normatif Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin kişinin sosyalizasyon deneyimine göre farklılaşması (Kolektif-Formel/ Bireysel-İnformel) beklenmektedir. Çalışmanın bu yöndeki hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H2(a1) Çalışanın sosyalizasyon deneyimi, BÖÜ algısı ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Bu ilişki kolektif-formel

⁷⁷ Saks-Ashforth, 1997, a.g.m., ss. 395-426.

⁷⁹ Jones, a.g.m., s.266

⁸⁰ Natalie J. Allen- John P. Meyer, "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation", **Academy of Management Journal**, 1990, Vol.33, No.4, s.854; Ashforth-Saks, a.g.m.,s.149.

sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerde, bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre daha güçlüdür.

H2(a2) Çalışanın sosyalizasyon deneyimi, BÖÜ algısı ile normatif örgütsel bağlılık arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Bu ilişki kolektif- formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerde, bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre daha güçlüdür.

3.2.2. Birey-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sosyalizasyon Deneyiminin Düzenleyici Rolü

Jones, (1986) kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerinin çalışanın erken dönemde yaşayabileceği stresin en büyük kaynağı olan rol belirsizliğini ve rol karmaşasını azalttığını ortaya koymaktadır.⁸³ Kolektif-formel sosyalizasyon taktikleri örgüte yeni giren bireye paylaşılmış ve öğrenilmiş deneyimleri yapılandırılmış bir şekilde sunarak bireyin yeni çevrede kendisini rahat hissetmesine yardımcı olmaktadır.⁸⁴ Bu nedenlerle kolektif/formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerin iş tatminlerinin daha yüksek olabileceği düşünülebilir. Ashforth ve Saks (1996) kolektif-formel sosyalizasyon taktikleri ile iş tatmini arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.⁸⁵

Dolayısıyla bu çalışmada, çalışanların BÖÜ algıları ile İş Tatmini arasındaki ilişkinin kişinin sosyalizasyon deneyimine göre farklılaşması beklenmektedir. Çalışmanın bu yöndeki hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H2(b) Çalışanın sosyalizasyon deneyimi, BÖÜ algısı ile iş tatmini arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Bu ilişki kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerde, bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre daha güçlüdür.

3.2.3. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Sosyalizasyon Deneyiminin Düzenleyici Rolü

Örgütsel sosyalizasyon, örgütün kültürünün öğrenildiği bir süreçtir. Sosyalizasyon formelleştikçe, örgütün temsil ettiği daha tutarlı anlamlar, yeni birey tarafından algılanmakta ve bireyin çevrede olan olayları yorumlaması kolaylaşmaktadır. Bu tutarlı anlamlar dizisi

⁸³ Jones, a.g.m., s.272.

⁸⁴ Cable-Parsons, a.g.m., s.5

⁸⁵ Ashforth-Saks, a.g.m., s.170

özdeşleşmeyi kolaylaştırır⁸⁶. Ashforth-Mael, (1989), bireyin kimlik belirleme sürecinde sosyalizasyon sürecinin önemine ve bireyin örgütle etkileşimine dikkat çekmektedir. Çünkü bireyin kimlik kavramı, diğer bireylerle sağladığı sosyal etkileşimi sonucu edindiği yorumlar ve cevaplar yoluyla oluşmaktadır⁸⁷. Diğer yandan bireyin örgüte giriş aşamasında yaşayacağı rol karmaşasının örgütsel özdeşleşmeyi negatif yönde etkilediği de bilinmektedir⁸⁸.

Dolayısıyla örgüte yeni gelen birey için örgüt kültürüne ilişkin tutarlı bilgiyi yapılandıran ve rol karmaşasını azaltan kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerinin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkide olacağı düşünülmektedir. Jones, (1986)'un ve Ashforth-Saks'ın (1996) elde ettiği bulgularda kurumsal sosyalizasyon taktikleri ile özdeşleşme arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamaktadır⁸⁹.

Bu nedenlerle çalışanların BÖÜ algıları ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişkinin sosyalizasyon deneyimine göre farklılaşması beklenmektedir. Çalışmanın bu yöndeki hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H2(c) Çalışanın sosyalizasyon deneyimi, BÖÜ algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Bu ilişki kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerde, bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre daha güçlüdür.

3.2.4. Birey-Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Sosyalizasyon Deneyiminin Düzenleyici Rolü

Örgütsel Sosyalizasyonun en önemli amaçlarından biri örgüte yeni giren bireylerin örgüte adaptasyonunu kolaylaştırmak ve örgütte kalmalarını sağlamaktır. Schneider (1987) örgütlerin kendileri ile uyumlu adayları etkilediğini, adaylarında bu örgütleri tercih ettiğini öne sürmekte⁹⁰ yine de adayın örgüte girişinden itibaren (çekişme süreci) adayların örgüte uyumunun sağlanması için örgütsel sosyalizasyona gerek duyulmaktadır⁹¹.

Kolektif-formel sosyalizasyon taktikleri, bireyleri, yoğun bir şekilde rollere, statülere ve kurallara uymaya teşvik etmekte ve bireyin değerlerinde, kişiliğinde ve tutumlarında değişime neden olabilmektedir⁹². Chatman (1991), formel eğitimler ve grup ile geçirilen

⁸⁶ Ashforth-Saks, a.g.m, s.155.

⁸⁷ Ashforth-Mael, a.g.m., s.27

⁸⁸ A.g.m., s.30

⁸⁹ Jones, a.g.m.,s.272; Ashforth-Saks, a.g.m., s.170.

⁹⁰ Schneider, a.g.m., s.748

⁹¹ Ashforth-Saks, a.g.m., s.153.

⁹² A.g.m., s.166

zamanın, çalışanların işe girdikten bir yıl sonra ölçülen BÖU değerleri ve uyum düzeyindeki değişim ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.⁹³ Kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerin örgüte uyumunun daha kolay sağlanacağı ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı araştırmalarda ortaya konmuştur⁹⁴.

Bu nedenlerle, çalışanların BÖU algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin kişinin sosyalizasyon deneyimine göre farklılaşması beklenmektedir. Çalışmanın bu yöndeki hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H2(d) Çalışanın sosyalizasyon deneyimi, BÖU algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Bu ilişki kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerde, bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre daha güçlüdür.

3.3. BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞ TUTUMLARI İLİŞKİSİNDE STATÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Statü, bireyin sosyal yapı içindeki, çeşitli mübadele ve saygı ilişkileri tarzına bağlı olarak oluşmuş ve sübjektif biçimde üzerinde uzlaşmış ve kabul görmüş pozisyonu olarak tanımlanmaktadır⁹⁵.

Örgütlerde statünün önemli bir belirleyicisi; bireyler arasında güç ve kontrolün eşit olmayan biçimde dağılımını ifade eden hiyerarşik seviyelerdir⁹⁶. Farklı hiyerarşik seviyelere mensup mavi yakalı, beyaz yakalı çalışanlar veya yöneticiler farklı statü gruplarını oluşturmakta, sahip oldukları güç, kontrol düzeyi ve örgütten elde ettikleri faydalar anlamında biri birinden farklılaşmaktadır. Bireylerin içinde bulunduğu sosyal yapı içinde sahip olduğu statünün, bireyin çevresinden elde edeceği fırsatları ve karşılaştığı kısıtları etkileyerek onların tutum, davranış ve kararlarında belirleyici olabilmektedir⁹⁷. Bireylerin sahip olduğu statünün, bireylerin grup içindeki güç ve prestijlerini ve karar alma dinamiklerini etkilediği

⁹³ Chatman, 1991, a.g.m., s.478

⁹⁴ Ashforth-Saks, a.g.m., s.170; Jones, a.g.m, s.272.

⁹⁵ Tohyun Kim,- Rhee Mooweon. "Structural and Behavioral Antecedents of Change Status, Distinctiveness, and Relative Performance." **Journal of Management**, 2014: 0149206314541150, s.3; Washington Marvin-Edward J. Zajac, "Status Evolution And Competition: Theory And Evidence." **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.2, 2005, s.284.

⁹⁶ Jeffrey Pfeffer, **New Directions for Organization Theory:Problem and Prospects**, Oxford University Press, Newyork, 1997, s.47.

⁹⁷ Kim-Mooweon, a.g.m.,s.2.

bilinmektedir. Örneğin statüsü yüksek olan bireyler, sahip oldukları statü konu ile ilişkili olmasa bile, alınan kararları düşük statülü bireylere göre daha yüksek oranda etkileyebilmektedirler.⁹⁸ Bunun yanında bireyden beklenen performans da, belli durumlarda bireyin statüsüne göre şekillenmekte ve buna bağlı olarak, bireye sunulan performans fırsatlarını, ortaya çıkan performans yüzdesini ve bireyin elde ettiği ödülleri de etkilemektedir.⁹⁹

Mavi yakalı ve beyaz yakalı bireylerin örgüt içinde üstlendiği roller, edindikleri deneyimlerin farklılıkları, çalışma şartları (esnek, mobil, fiziksel güç kullanma), örgütten edindikleri farklı faydalar, ve kendilerinden beklenen farklı performanslar, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların algı tutum ve davranışlarında farklılığa neden olabilmektedir.

Sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalar bireylerin hiyerarşik statüsü ile uyumlulukları arasındaki ilişkiye ışık tutmaktadır¹⁰⁰. Bu araştırmalara göre, hiyerarşik kademelerin en üst seviyesinde ve en alt seviyesinde bulunan bireylere göre orta kademedeki yer alan bireyler daha yüksek uyumluluk göstermektedirler. Yüksek statüye sahip bireyler, sahip oldukları sosyal kabul içinde güvende ve geleneksel davranışların dışına çıkma konusunda cesaretlidirler. Hiyerarşinin en alt kademesinde yer alan bireylerin hareketleri yüksek statülü bireylere göre çoğu zaman göz ardı edildiği için, düşük statülü bireyler kabul görmüş davranışlara karşı gelebilirler. Ancak hiyerarşik kademelerde ortada yer alan bireyler, henüz garantide olmayan statülerinden endişe duyar ve sosyal çevrede kabul görmüş davranışlara uyum gösterme eğilimi gösterirler.¹⁰¹ Buradan hareketle örgüt içinde hiyerarşik seviyenin en altında yer alan mavi yakalı çalışanlara göre orta kademedeki yer alan beyaz yakalı çalışanların örgüt içinde kabul gören değer, norm ve davranışlara uyum gösterecekleri ve BÖU algılarının da yüksek olacağı düşünülebilir.

BÖU literatüründe beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre uyum algılarının daha yüksek olduğuna yönelik bir görüş mevcuttur. Örgütte bulunan alt kültürlerle ilgili olarak, örgütün çekirdek kültürüne uzak olan bireylerin (mavi yakalıların) daha düşük

⁹⁸ Joseph Berger-Bernard Cohen, Morris Zelditch, “ Status Characteristics and Social Interaction”, **American Sociological Review**, Vol.37, 1972, s.241.

⁹⁹ A.g.m., s.254.

¹⁰⁰ Damon J. Phillips - Ezra W. Zuckerman “Middle-Status Conformity: Theoretical Restatement and Empirical Demonstration in Two Markets”, **American Journal of Sociology**, Vol.107, No.2, 2001, s.380.

¹⁰¹ A.g.m., s.380

algılanan uyuma sahip olurken üst kademelerde yer alan bireylerin BÖU algılarının daha yüksek olabileceğine değinilmektedir¹⁰².

Bunun yanında bazı araştırmalar da statünün algılanan BÖU'nu etkilediğine yönelik bulgular mevcuttur. Seong ve dig.(2011), Kore bağlamında örgütün daimi çalışanlarının, geçici süre ile çalışanlara kıyasla, kendilerini örgüte daha uyumlu algıladıklarını ortaya koymaktadır¹⁰³. Cable-Judge, (1996)'ın çalışmasında ise çalışanların statü durumu (tam zamanlı-yarı zamanlı), kontrol değişkeni olarak modele ilave edilmiş ve yarı zamanlı çalışanların, tam zamanlı çalışanlara göre örgüt ile uyumlarını daha yüksek değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır¹⁰⁴. Autry ve Wheeler (2005) mavi yakalı çalışanların, işe alım sonrası yürütülen formel sosyalizasyon programlarının çalışanların algılanan uyumları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur¹⁰⁵. Ancak bu çalışmalarda BÖU ile tutum değişkenleri arasındaki ilişkinin statüye göre nasıl farklılaşacağına yönelik bir bulgu ortaya konmamaktadır.

Sayınca örgütlerde iş gücünün önemli bir yüzdelik kısmını oluşturan mavi yakalıların algı, tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi anlamak önemlidir. Ancak BÖU literatüründe, BÖU ile iş tutumları arasındaki ilişkiyi statü bağlamında ele alan çalışmalar azdır. Örneğin Postner, (1992), bir üretim işletmesinde 1600 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada; BÖU uyumu ile çıktı değişkenleri arasındaki pozitif ilişkiyi demografik faktörlerin nasıl etkilediğini araştırmıştır. Ancak elde edilen sonuçlar; statü değişkeninin bu ilişkiyi farklılaştırmadığını ortaya koymuştur¹⁰⁶. Kristof-Brown (2005) , BÖU ile çıktı değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda bu ilişkiyi farklılaştıran potansiyel düzenleyici değişkenlere ilişkin yeterli çalışma olmadığına değinmektedir¹⁰⁷.

Yukarıdaki literatüre göre bireylerin statü durumuna göre, BÖU algıları ve iş yerindeki geliştirdikleri tutum ve davranışlar farklılaşmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada BÖU algısı ile iş tutumları arasındaki ilişkinin, çalışanların sahip olduğu statüye göre farklılaşması beklenmektedir. Bu nedenlerle çalışmanın aşağıdaki hipotezi oluşturulmuştur.

Hipotez 3: Bireylerin örgütte sahip olduğu statü(mavi yaka-beyaz yaka), BÖU algısı ve iş tutumları arasındaki nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

¹⁰²Eric Marshall Bassman "Strategies For The Assessment of Person Organization Fit: Consolidating The Unifying Person-Environment Theme in Counseling Psychology", Field of Education and Social Policy Counseling Psychology, Northwestern University, Doctorate Dissertation, 1999, s.26

¹⁰³Seong ve dig., a.g.m., s. 1105

¹⁰⁴Cable-Judge, 1996, a.g.m, s.308

¹⁰⁵Autry-Wheeler, a.g.m., s.58

¹⁰⁶Barry Z. Posner, "Person-Organization Values Congruence: C Support For Individual Differences As A Moderating Influence", **Human Relations**, Vol.45, No.4, 1992, s.351.

¹⁰⁷Kristof-Brown ve dig., 2005, a.g.m., s.317

BÖU algısı ile her bir tutum değişkeni arasındaki ilişki de statünün düzenleyici rolü aşağıda açıklanmaya çalışılmış ve ilgili hipotezler geliştirilmiştir.

3.3.1. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Statü'nün (mavi yaka-beyaz yaka) Düzenleyici Rolü

Becker'e göre örgütsel bağlılık ve pek çok tutumun anlaşılmasında öncelikle bireylerin buldukları alt kültürlerin (beyaz yaka- mavi yaka) değerler sisteminin anlaşılması gerekmektedir¹⁰⁸. Statü grupları örgütte farklı alt kültürleri oluşturmaktadır ve kendine ait değerler sistemine sahiptir. Bu nedenlerle örgütsel bağlılık ile öncülleri arasında statünün düzenleyici rolü olduğundan söz edilmektedir.¹⁰⁹ Ritzer ve Trice (1969), statüsü yüksek bireylerin örgüte bağlanmaktansa, sosyal yapı içinde daha değerli görülen mesleklerine bağlanmayı tercih ettiklerini öne sürmektedir. Yapısal olarak zayıf meslek grubuna dahil olan bireyler ise işlerini anlamlı kılmak amacıyla örgüte bağlılık göstermektedir. Bu nedenle Örgütsel bağlılık ile öncülleri arasındaki ilişkinin düşük statülü grupta daha yüksek olacağı öne sürülmektedir.¹¹⁰ Cohen, (1992) örgütsel bağlılık ile öncülleri arasındaki ilişkiyi statü gruplarının nasıl farklılaştırdığını incelediği meta analiz çalışmasında, bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin mavi yakalı çalışanlar için daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır¹¹¹.

Bu nedenlerle statünün, BÖU algısı ile duygusal ve normatif örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklılaştırması beklenmektedir. Beyaz yakalı çalışanlara göre, örgüte yüksek düzeyde bağlanma eğilimi duyan mavi yakalı çalışanlarda bu ilişkilerin daha güçlü olması beklenmektedir. Çalışmanın bu yöndeki hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H3(a1) Statü, BÖU algısı ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Mavi yakalı çalışanlarda bu ilişki beyaz yakalı çalışanlara göre daha güçlüdür.

H3(a2) Statü, BÖU algısı ile normatif örgütsel bağlılık arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Mavi yakalı çalışanlarda bu ilişki beyaz yakalı çalışanlara göre daha güçlüdür.

¹⁰⁸ Howard S. Becker, "Notes On The Concept Of Commitment", **American Journal Of Sociology**, Vol.66, 1960, s.39.

¹⁰⁹ Cohen, Aaron. "Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis." **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No. 6, 1992, s.541.

¹¹⁰ George Ritzer – Harrison Trice, "An Empirical Study Of Howard Becker's Side-Bet Theory", **Social Forces**, Vol.47, 1969, s.478.

¹¹¹ Cohen, a.g.m., s.552.

3.3.2. Birey-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Statü'nün (mavi yaka-beyaz yaka) Düzenleyici Rolü

Örgüt kültürünün farklı seviyelerinden yer alan beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların değerler sistemi farklılaşmakta buna bağlı olarak bireylerin ihtiyaçları ve iş tatminini etkileyen dinamikler de farklılık göstermektedir¹¹². Beyaz yakalı çalışanların iş tatmini daha çok yaptıkları “işten” etkilenirken, mavi yakalı çalışanların iş tatmininin “bağlamdan” (ödüllendirme mekanizmaları, çalışma ortamı, iş güvencesi) etkilendiği bilinmektedir¹¹³. Oysa yüksek statüye sahip olan bireyler, düşük statüye sahip olan bireylere göre yaptıkları davranışların sonucu olarak çevrelerinden daha yüksek takdir ve ödül görmektedirler çünkü hiyerarşik statü, bireyin yaptıklarının kalitesinin bir göstergesi olarak, diğer bireylerin beklentilerini ve verdikleri tepkileri şekillendirmektedir.¹¹⁴ İş tatmini temel literatürü de iş tatminin farklı statü gruplarına göre farklılaştığını ve beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu raporlamaktadır.¹¹⁵

Bu nedenlerle statünün, BÖÜ algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi farklılaştırması beklenmektedir. İş tatmini düzeyi daha çok ödüllendirme mekanizmaları, çalışma ortamı, iş güvencesi gibi örgütsel yapı unsurlarından etkilenen mavi yakalı çalışanlarda bu ilişkinin, beyaz yakalı çalışanlara göre daha güçlü olması beklenmektedir. Çalışmanın bu yöndeki hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H3(b) Statü, BÖÜ algısı ile iş tatmini arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Mavi yakalı çalışanlarda bu ilişki beyaz yakalı çalışanlara göre daha güçlüdür.

3.3.3. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Statü'nün (mavi yaka-beyaz yaka) Düzenleyici Rolü

Literatürde bir takım bireysel özelliklerin, bireylerin örgütleri ile özdeşleşme süreçlerinde etkili olabileceğine değinilmektedir. Örneğin otonomi ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yüksek olan bireylerin örgütsel özdeşleşmeleri de yüksek

¹¹² Becker, a.g.m., s.39.

¹¹³ Charles N. Weaver, Job Preferences of White Collar and Blue Collar Workers, **The Academy of Management Journal**, Vol.18, No.1, 1975, s.175.

¹¹⁴ Kim-Mooweon, a.g.m, s.5-6

¹¹⁵ Arthur Virginia C., “**Job Satisfaction And Its Relationship To Gender, Career Orientation , And Childcare Needs Among White Collar And Blue Collar Residence Hall Employees**”, Doctorate Disseration, Iowa State University, 1987, s.57.

olmaktadır¹¹⁶. Aynı zamanda örgüt içinde yapılan rol veya pozisyon değişiklikleri, bireyin kimlik tanımlanmasında da değişime neden olmaktadır. Hall ve dig. (1970) hiyerarşik seviyede daha yukarda olan bireylerin, düşük olanlara oranla örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olacağını öne sürmüş ancak bu hipotezleri doğrulanamamıştır¹¹⁷.

Ashforth-Mael (1989), özdeşleşme sürecinde gruplar arası karşılaştırmanın, grupların statüsü üzerinden gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Düşük statülü gruplar, yüksek statülü grupların tehditi altında olacağından, düşük statülü gruplara dahil olan bireyler yüksek statülü gruba göre, daha çok kimliğini pekiştirme ihtiyacı içinde olmaktadır¹¹⁸.

Dolayısıyla örgütlerde beyaz yakalı çalışanlara göre, düşük statü grubunda kabul edilebilecek mavi yakalı bireylerin, yüksek derecede kimlik pekiştirme ihtiyacı duyacakları, bu nedenle beyaz yakalılara göre daha yüksek düzeyde özdeşleşme gösterecekleri düşünülebilir.

Bu nedenlerle statünün, BÖU algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi farklılaştırması beklenmektedir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olması beklenen mavi yakalı çalışanlarda, beyaz yakalı çalışanlarda göre bu ilişkinin daha güçlü olması beklenmektedir. Çalışmanın bu yöndeki hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H3(c) Statü, BÖU algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Mavi yakalı çalışanlarda bu ilişki beyaz yakalı çalışanlara göre daha güçlüdür.

3.3.4. Birey-Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Statü'nün (mavi yaka-beyaz yaka) Düzenleyici Rolü

Literatürde bireylerin örgütlerinden ayrılma kararlarını etkileyen iş ile ilgili ve bireysel pek çok faktörden bahsedilmektedir. İş tatmini, örgüte bağlılık, ücret, işsizlik oranı, beklentilerin karşılanması, yaş, cinsiyet, eğitim gibi değişkenlerin işten ayrılma kararı üzerinde etkili olduğu ortaya konmaktadır¹¹⁹. Cotton ve Jeffrey (1986) yürüttüğü meta analiz çalışmasında, işten ayrılmaları etkileyen değişkenler kadar, bu etkileri modere eden değişkenlerin önemine dikkat çekmiş ve sektör, ulus ve popülasyonun türünün (mavi yaka-

¹¹⁶ Douglas T Hall.- Benjamin Schneider- Harold T. Nygren, "Personal Factors In Organizational Identification." **Administrative Science Quarterly**, Vol.15, S:2, 1970, s.177.

¹¹⁷ A.g.m., s.180.

¹¹⁸ Ashforth-Mael, a.g.m., s.33.

¹¹⁹ John L. Cotton,- Jeffrey M. Tuttle. "Employee Turnover: A Meta-Analysis And Review With Implications For Research." **Academy Of Management Review**, Vol.11, No. 1, 1986, s.58

beyaz yaka, müdür) işten ayrılma ile ilgili diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi farklılaştıran önemli değişkenler olduğunu ortaya koymuştur¹²⁰.

Bu nedenlerle statünün, BÖU algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi farklılaştırması beklenmektedir. Tutum ve davranışlarında örgütsel bağlama daha duyarlı olan mavi yakalı çalışanlarda, beyaz yakalı çalışanlara göre bu ilişkinin daha güçlü olması beklenmektedir. Çalışmanın bu yöndeki hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H3(d) Statü, BÖU algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Mavi yakalı çalışanlarda bu ilişki beyaz yakalı çalışanlara göre daha güçlüdür.

4. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ, VARSAYIMLARI, KISITLARI

BÖU'nun işe alma ve sosyalizasyon süreçlerindeki öncülleri ve sonuçları pek çok çalışmada sınanmıştır. Ancak BÖU algısı ile sonuçları arasındaki ilişkiyi nelerin farklılaştırdığı çok az üzerinde durulmuş bir konu olmuştur. Literatürde bu boşluğu doldurmaya yönelik çalışmalar yapılması önerilmektedir¹²¹. BÖU'nu konu edinen literatür; sosyal bilimler veri tabanları* taranarak incelenmiş ve söz konusu ilişkileri mavi yaka ve beyaz yaka bağlamında karşılaştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bağlama ilişkin çalışmaların azlığı BÖU'nun İK süreçlerinde uygulanmasını tartışmalı bir hale getirmektedir. BÖU'nun İK süreçlerinde; farklı sektörlerde veya farklı gruplara yönelik nasıl uygulanması gerektiğine yönelik konular literatürde tartışılmaktadır. Örneğin Sekiguchi ve Huber (2007), BÖU'nun örgüt içinde farklı statü grupları için aynı öneme sahip olmayabileceğini, bu nedenle bundan sonra yapılan çalışmalarda, BÖU ve sonuçlarının farklı bağlamlarda nasıl sonuçlar verdiğini araştırmanın önemli olduğunu vurgulamaktadır¹²².

Bu yönüyle bu çalışma BÖU'nun sonuçlarının mavi yaka-beyaz yaka ve sosyalizasyon deneyimi açısından nasıl farklılaştığını inceleyerek literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bunun yanında araştırma sonucunda elde edilen bilgiler, yaklaşımın uygulama pratiklerine de ışık tutacaktır.

¹²⁰ A.g.m., s.63

¹²¹ Amy L Kristof-Brown.- Ryan D. Zimmerman - Erin C. Johnson, "Consequences of Individuals'Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit", **Personnel Psychology**, Vol.58, 2005, s.317

*Ebsco, Emerald Management Plus, JSTOR, ProQuest, Sage Journals, Science Direct, Scopus, SpringerLink, Taylor & Francis Journals, Wiley InterScience

¹²² Tomoki Sekiguchi, "A Contingency Perspective Of The Importance Of PJ Fit And PO Fit In Employee Selection". **Journal of Managerial Psychology**, 2007, Vol.22, No.2, s.128.

Bu çalışmanın sağladığı katkıları yanı sıra bir takım kısıtları mevcuttur. Öncelikle bu araştırma sadece perakendecilik ve otomotiv sektöründen toplanan kısıtlı verilerle bir takım sonuçlara varmaktadır. Bunun yanında çalışmada, BÖU ile iş tutumları arasındaki ilişkilerin perakendecilik ve otomotiv sektörü için farklılaşmadığı varsayılmıştır. Dolayısıyla sektör ayırımına gidilmemesi çalışma için bir kısıt oluşturmaktadır. Çalışanların BÖU algısının iş tutumları üzerindeki etkisinin ve etki üzerinde sosyalizasyon deneyimi ve statünün düzenleyici rolünü genelleyebilmek adına farklı sektörlerden daha büyük örneklerle yapılacak çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada yer alan tutum değişkenlerinin ve çalışanların BÖU'larının ölçümünde cevaplayıcılara direkt yargılarını veya algılarını soran öz-bildirim (self-report) ölçekleri kullanılmıştır. Bu tür öz-bildirim ölçeklerinin cevaplayıcıların yanıtlarında yanlılığa sebep olabilmektedir¹²³. BÖU'nun ölçümünde algıya dayalı sübjektif ölçüm yerine bireyin ve örgütün değerlerinin ayrı ayrı ölçülerek karşılaştırıldığı gerçek BÖU ölçümünün kullanılmasının daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülebilir.

Bunun yanında bu araştırma belli bir t zamanında ölçülen değer uyumunun aynı t anında sorulan tutum değişkenleri üzerindeki etkisini ölçmektedir. Ancak BÖU'mu çalışanın örgüte katılım anında var olan ve örgütlerin uyguladığı sosyalizasyonun etkisiyle artabilen bir özelliğe sahiptir Bu nedenle BÖU'nu konu alan çalışmaların boylamsal olarak tasarlanması, BÖU'mundaki değişimin ve bu değişimin sonuç değişkenleri üzerindeki etkisinin izlenebilmesine olanak verebilir.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilecek güvenilir ve geçerli sonuçlar, çalışma kapsamında kabul edilen bir takım varsayımlara bağlı bulunmaktadır. Aşağıda bu varsayımlara yer verilmektedir.

i) Araştırmaya katılan cevaplayıcıların kendilerine uygulanan ölçekleri samimi ve tarafsız olarak yanıtladıkları ve

ii) Özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan bireylerin algı ve tutumlarının sektöre göre farklılık göstermediği varsayılmaktadır.

Bu bölümde, tezde ele alınan araştırma probleminin amacı, önemi ve teorik çerçevesi açıklanmıştır. İkinci bölümde BÖU'nun kavramsallaştırılmasına ve araştırmada öngörülen ilişki ve etkileri incelemiş olan görgül araştırmaların bulgularına yönelik literatür incelemesine yer verilmektedir.

¹²³ Saks-Asforth, 1997, a.g.m., s.419.

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Giriş bölümünde de belirtildiği gibi literatür incelemesi iki ana bölümden oluşmaktadır. Bu kapsamda öncelikle araştırma problemi kapsamında incelenen değişken ve kavramların akademik literatüre dayalı olarak nasıl tanımlandıkları, kavramsallaştırıldıkları ve ölçüldükleri, incelenmiştir. İkincil olarak ise araştırmada öngörülen ilişki ve etkileri incelemiş olan yabancı ve türkçe görgül araştırmaların bulguları özetlenmiştir. Böylece araştırma problemi, savları ve öngörülen ilişki/etki örüntüsü, mevcut ampirik bulgular açısından değerlendirilmiştir.

1. ÇALIŞMADA İNCELENEN DEĞİŞKENLERİN KAVRAMSALLAŞTIRILMASINA YÖNELİK LİTERATÜR İNCELEMESİ

Aşağıda öncelikle genel uyum teorisinden bahsedilmekte ve ardından tüm uyum kavramsallaştırmalarını çerçeveleyen Birey-Çevre Uyumu tanıtılmaktadır. Ardından bu tezin odağını oluşturan ve Birey-Çevre uyumunun bir alt türü olan BÖU'nun literatürde nasıl kavramsallaştırıldığı ve ölçüldüğü detaylı olarak anlatılmaktadır. Son olarak, örgütlerde BÖU'nu açıklamaya yardımcı olacak üç kuramdan bahsedilmektedir. Bunlar; “Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Teorisi”, “Sosyal Kimlik Teorisi” (Social İdentitiy Theory) , *Örgüt kültürü ve normatif kontrol* yaklaşımıdır. Her üç teoride de, “örgütte neden homojenliğe eğilimin olduğu” ve “bireylerin içinde bulunduğu grup ile uyumlu ve benzer olmasının neden pozitif sonuçlar doğuracağı” konusuna ışık tutulmaktadır.

1.1 UYUM TEORİSİ

Örgütsel davranış alanında bireylerin tutum ve davranışlarının açıklanmasında kullanılan üç farklı yaklaşımdan söz edilebilir¹. (1) Durumsalçı Yaklaşım, (2) Bireyselci Yaklaşım, (3) Etkileşimsel Yaklaşım.

¹ Benjamin Schneider - Harold.W. Goldstein - Brent D. Smith, “The Asa Framework: An Update”, *Personnel Psychology*, Vol.48, No.4, 1995, s.750-752

Durumsalcılık bireylerin tutum ve davranışlarının açıklanmasında liderlik, iş dizaynı, grup ve ekipler, ödeme sistemleri, dış çevrenin dinamik yapısı ve bunun gibi bir takım çevresel koşullara odaklanır. Bu teorilere dayanan araştırmalar, örgütlerin ve örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarının anlaşılmasında durumsal koşullara öncelik verirler² Örneğin mükemmel organizasyonların, kalite, yenilikçilik, çalışanlara önem verme gibi bir takım değerleri taşıdıkları ve bu değerlerin çalışanların motivasyonunu, tatminini ve bağlılıklarını arttırdığı öne sürülmektedir³.

Çevresel etkilere alternatif olarak diğer bir görüş, örgüt içinde bireylerin davranış ve tutumlarının bireye özgü; değer, inanç ve kişilik özellikleri tarafından şekillendiğini savunur⁴. Bireylerin tutum ve davranışlarının anlaşılmasına yönelik bu "*bireyselci*" yaklaşım örgüt içinde bireylerin davranışlarını açıklayabilmek için bireyin ihtiyaçlarının, eğilimlerinin ve değerlerinin ölçülmesi gerektiğini öne sürmektedir.

Bireyin tutum ve davranışlarına ilişkin her iki önermeyi de kısmen kabul eden "*etkileşimsel yaklaşım*" ise örgütteki davranışları sadece birey ve çevre değişkenleri ile açıklamaya çalışmaz. Bireyin davranışlarını bireysel ve çevresel özelliklerin etkileşiminin bir fonksiyonu olarak ele alır. Bu etkileşimsel yaklaşım aslında Kurt Lewin'in temel teorik çalışmalarının üzerine inşaa edilmiştir. Lewin gerçek bir davranışın ancak kişinin bireysel özellikleri ve o anda içinde bulunduğu çevrenin yapısına dayanarak açıklanabileceğini savunur⁵. Lewin'in düşünceleri French (1963) tarafından olgunlaştırılmış ve temel birey-çevre uyumu teorisinin temelleri oluşturulmuştur. French (1963) bu çerçeveyi özellikle birey ve çevrenin etkileşiminin, bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu açıklamak için kullanmıştır⁶. Sonraları bu yaklaşım BÖÜ ve ASA teorisi perspektifinden işlenerek bireylerin örgüt içindeki tutum ve davranışlarının açıklanmasında kullanılmıştır⁷.

Etkileşimsel yaklaşım, örgütte bireyin tutum ve davranışlarının anlaşılmasına yönelik potansiyeli arttırmaktadır. Çünkü ne birey ne de çevre birbirinden bağımsız değildir. Bireyin belli bir duruma cevap vermesine, bireysel özellikler ve çevresel özellikler birleşerek etki

² Schneider, 1995, a.g.m., s.750.

³ Thomas Peters-Robert Waterman, **In Search Of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies**, Harper Collins Publisher, NY, 1982, s.55

⁴ Howard Weiss - Seymour, Adler, "Personality And Organizational Behavior", In B. M. Staw And L. L. Cummings (Eds.) **Research In Organizational Behavior**, Greenwich Ct: Jai Press, Vol.4, No.1, ss. 1-50.

⁵ Kurt Lewin, **A Dynamic Theory Of Personality**, Mcgraw-Hill, New York, 1935, s.71-72

⁶ Eric Marshall Bassman "**Strategies For The Assessment of Person Organization Fit: Consolidating The Unifying Person-Environment Theme in Counseling Psychology**", Field of Education and Social Policy Counseling Psychology, Northwestern University, Doctorate Dissertation, 1999, s.1

⁷ Schneider ve dig., 1995, a.g.m., s.757.

ederler. Bu bağlamda etkileşimsel yaklaşımı savunanlar durumsallık modellerini eleştirirler çünkü durumsallık teorisi sadece bir konu ile ilgili durumu dikkate almaktadır. Oysa durumsalcılar zaman içinde konu veya durumun değişebileceğini dikkate almazlar. Örneğin başlangıçta belli bir konuda oldukça iyi olan bir kişi, durumun veya konunun değişiklik göstermesi anında yeni duruma adapte olabilecek özelliklere sahip olmayabilir⁸. Bu bağlamda etkileşimsel bir yaklaşım olan birey-çevre teorilerine ihtiyaç vardır.

Uyum teorilerinin temel varsayımı, bireylerin pasif bir rolden aktif bir rol üstlenerek içinde bulunacakları çevreyi/durumu ve gösterecekleri performanslarını belirleme gücüne sahip olmalarıdır⁹. Bireyler çevresiyle uyumu yakalama, bu uyumu sürdürme ve optimize etme isteği içindedir. “Uyum”, anlamlı pozitif veya negatif çıktıların üretilmesinde, birey ve çevrenin birbiri için elverişli olması durumu olarak tanımlanmaktadır¹⁰. Bireyin ve çevrenin özelliklerinin bir biriyle eşleştiği durum en üretken çevreyi oluşturur. Genel anlamda birey-çevre uyumu bireyin özellikleri ile çevrenin özelliklerinin uyumlu olması olarak tanımlansa da bu genel tanıma rağmen birey-çevre uyumunun pek çok alt türü bulunmaktadır. Aşağıda, birey-çevre uyumu teorisi kapsamında yer alan birey-çevre uyumu türleri açıklanmaktadır.

Bireyin çevreyle olan uyumu pek çok seviyede gerçekleşebilmektedir. Bu uyum meslek seviyesinde, birey-meslek uyumu (BMU), örgüt seviyesinde, birey-örgüt uyumu (BÖU), çalışma grubu seviyesinde, birey-grup uyumu (BGU), iş seviyesinde, birey-iş uyumu (BİU) ve son olarak birey seviyesinde kişi-kişi uyumu veya kişi-yönetici uyumu (KKU ,KYU) olarak tanımlanmaktadır¹¹

BMU’na ilişkin araştırmalar, Holland’ın mesleksel seçim teorisine dayanmaktadır ve geniş bir çerçevede bireyin mesleki ilgisi ile mesleğin gerektirdiği yetkinliklerin bir biri ile uyumlu olması olarak ifade edilir. Bireylerde BMU yüksek olması iş tatmini, mesleğe bağlılık ve rol performansı gibi pozitif sonuçlarla ilişkilendirilmektedir¹²

⁸Cheryl L. Bates, “**The Relationship Between Person-Organization Fit And Emotional Intelligence**”, Management in Organizational Leadership, University Of Phoenix, Doctorate Dissertation, 2009, s.33

⁹ Kurt Lewin, **Field Theory In Social Science**, Harper, New York, 1951 , s.337.

¹⁰James William Westerman, “**An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories: Effects on Individual Attitudes and Behavior**”, Faculty of The Graduate School of Business Administration University of Colorado, Doctorate Dissertation, 1997, s.4.

¹¹ Amy L. Kristof, “Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations Measurement And Implications”, **Personnel Psychology**, Vol.49, No.1, 1996, s.7

¹² Ryan M. Vogel - Daniel Vol. Feldman, “Integrating The Levels Of Person-Environment Fit: The Roles Of Vocational Fit And Group Fit”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.75, No.1, 2009, s.70

BGU, bireyin karakteristik özellikleri, davranışları ve etkileşiminin, grubun ya da takımın diğer üyeleri ile uyumluluk derecesidir¹³. BGU ile ilgili çalışmalar daha çok ekip oluşumuna odaklanmaktadır¹⁴. Etkili bir ekibin oluşturulmasında yüksek birey-ekip uyumunun önemli bir etkisi olduğu belirtilmektedir¹⁵.

Bireyler arası uyum genellikle çalışmalarda bireyin yöneticisi ile olan uyumu olarak ele alınmış ve bunun sonuçları araştırılmıştır. Araştırmalarda elde edilen bulgular, BYU'nun yönetici memnuniyeti, iş gören memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır¹⁶.

BİU, çalışanın bilgi, beceri ve kabiliyetleri ile işin gereklilikleri arasındaki ve bireyin ihtiyaçları ile işin kişiye sağladıkları arasındaki uygunluk olarak tanımlanmıştır¹⁷ BİU yüksek olan bireylerin iş tatminleri ve işe bağlılıkları da yüksek olmaktadır¹⁸.

Son olarak, BÖU bireyin özellikleri ile örgütün özelliklerinin uyumuna odaklanır. Bu uyumun tanımlanmasında farklı boyutlar olsa da BÖU tanımlanmasında en çok kullanılan boyutlar değerler ve hedeflerdir. Değerler, bireylerin durumları ve kabul edilir davranışları değerlendirmelerine temel oluşturduğundan, birey ile örgüt arasında değerler anlamında uyumun sağlanması, bireyin iş yerine adapte olmasında ve iş tatmini, işte kalma niyeti, kariyer başarısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte bağlılık gibi pozitif tutum davranışlar göstermesinde temel unsur olarak değerlendirilmektedir¹⁹. Tezin ilerleyen bölümlerinde BÖU'nun nasıl kavramsallaştırıldığı, hangi değişkenler ile ilişkilendirildiği ayrıntı olarak ele alınmaktadır.

Bireyin iş ile ilgili tutum ve davranışlarının araştırılmasında en çok değinilen iki tür BİU ve BÖU olmuştur. Çalışmalar her iki uyum tipinin de, bireylerin tutum ve davranışları

¹³ Angela M. Young - David, Hurlic, "Gender Enactment At Work The Importance Of Gender And Gender-Related Behavior To Person-Organizational Fit And Career Decisions", **Journal Of Managerial Psychology**, Vol.22, No. 2, 2007, s.176.

¹⁴ James D. Werbel - Danny, Johnson, "The Use of Person-Group Fit For Employment Selection: A Missing Link In Person-Environment Fit", **Human Resource Management**, Vol. 40, 2001, s.228.

¹⁵ Kristof, a.g.m., s.7

¹⁶ Kelly A. Piasentin, "How do Employees Conceptualize Fit? Development of a Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit", Department of Psychology, University of Calgary, Canada, Doctorate Dissertation Alberta, 2007. s.9

¹⁷ Amy Kristof Brown, "Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions Of Person-Job And Person-Organization Fit", **Personnel Psychology**, Vol.53, 2000, s.643.

¹⁸ Amy Kristof Brown - Ryan D. Zimmerman - Erin Vol. Johnson, "Consequences Of Individuals' fit At Work: A Meta-Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group And Person-Supervisor Fit", **Personnel Psychology**, Vol.58, 2005, s.315-316.

¹⁹ Jennifer A. Chatman, "Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Firms", **Administrative Science Quarterly**, Vol.36, 1991, s.459; Robert Bretz - Timothy A. Judge, "Person-Organization Fit And The Theory Of Work Adjustment: Implications For Satisfaction, Tenure And Career Success", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol. 44, 1994, ss.32-54.

üzerinde güçlü fakat farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. BÖU örgütsel bağlılık ve düşük personel devir hızı ile güçlü ve pozitif ilişki gösterirken, BİU daha çok iş tatmini gibi işle ilgili çıktılar ile güçlü ilişki göstermektedir²⁰. Birey, örgütü ile temel de uyum düzeyini yakalayamamış ve adaptasyon sorunları yaşarken, BİU'nun sağlayacağı pozitif sonuçları da gösteremeyecektir.

Werbel -DeMarie (2005) uyum tiplerinden BÖU, BİU ve BGU'nu ele alarak, bu uyum boyutlarının örgütün farklı seviyelerini etkilediği ve farklı rekabet avantajları oluşturacağını ileri sürmüşlerdir²¹. Aşağıda bu üç uyum tipinin etkili olduğu seviyeler gösterilmektedir.



Şekil 2.1 Birey-Çevre Uyumu Seviyeleri

Kaynak: Werbel-Johnson, 2001, s.230

Şekilde 2.1' de görüldüğü üzere BİU daha çok örgütün operasyonel seviyedeki faaliyetleri ile ilgilidir. Yüksek BİU'nu desteklemek örgüt içinde iş ile ilgili tutumları pozitif yönde etkilemekte ve örgütün fonksiyonel bazlı yetkinliklerini desteklemektedir. BGU yine operasyonel seviyede etkili olmakta ve etkili ekiplerin kurulumunda mümkün olduğunca benzer değerleri paylaşan fakat farklı yetkinliklere sahip bireylerden oluşan ekipler

²⁰ Kristof-Brown ve dig., 2005, s.300.

²¹ James D. Werbel - Samuel M. Demarie, "Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit", **Human Resource Management Review**, Vol.15, No.4, 2005, s.254.

kurulmasını desteklemektedir. Örgüt içinde yüksek BGU'nun var olması ekiplerin etkinliğini arttırmaktadır. Örgüt içinde yenilikçi faaliyetler ekipler tarafından gerçekleştirildiğinden bu uyum tipi örgütün yenilikçi bazlı yetkinliklerini desteklemektedir. Piramidin en altında yer alan BÖU ise diğer uyum tiplerine göre daha makro ölçekte etkili olmaktadır. Örgüt içinde istenen stratejilere ulaştıracak kültürün belirlenmesi ve örgüt içindeki çalışanların bu kültür ile uyumlu değerlere ve inançlara sahip olması, örgüte stratejik düzeyde bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Ayrıca BÖU diğer uyum tiplerine de temel teşkil etmektedir.

1.2 BİREY-ÖRGÜT UYUMU'NUN KAVRAMSALLAŞTIRILMASI

BÖU genel biçimde her ne kadar birey ile örgütün uygunluğu olarak tanımlansa da literatürde farklı şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Çünkü literatürde birey ile örgüt arasındaki uygunluğun tanımlanmasında farklı yazarlar tarafından farklı kriterler göz önünde bulundurulmuştur. Bu nedenle BÖU'na ilişkin üzerinde uzlaşılmış bir tanım yapılması güçtür. Kristof (1996) aşağıda açıklanan tüm işlevselleştirmeleri kapsayacak şekilde; BÖU'nu; (a) bireyin veya örgütün en az birinin diğerinin ihtiyaçlarını karşılama durumu, (b) bireyin ve örgütün benzer özellikleri paylaşma durumu veya (c) bu iki durumun beraber sağlanması olarak tanımlamaktadır²².

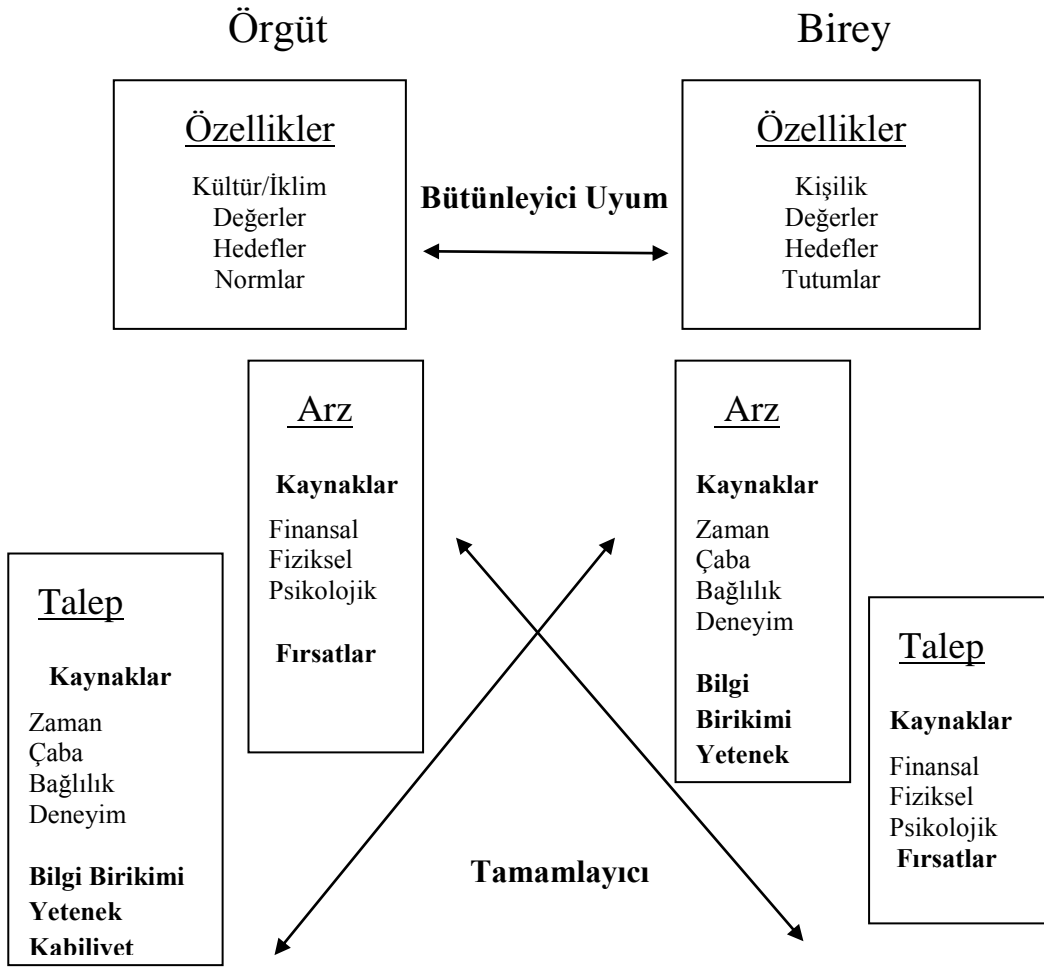
Kristof (1996) BÖU tanımını netleştirebilmek için bireyin çevresiyle uyumunu tanımlamada iki temel uyum tipinden bahsetmektedir: (1) Bütünleyici Uyum (Supplementary Fit) ve (2) Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit). Aşağıdaki şekil 2.2'de görüldüğü üzere bütünleyici uyum örgüt ile birey arasındaki bir takım özelliklerin uyumu ile ilgiliyken, tamamlayıcı uyum bireyin beklentileri ve kabiliyetleri ile örgütün sundukları ve beklentileri arasındaki uyum ile ilgilidir. Aşağıda bu uyum tiplerine değinilmektedir.

1.2.1 Tamamlayıcı Uyum-Bütünleyici Uyum

Tamamlayıcı uyum, bireyin özellikleri, çevreyi tamamladığında ya da çevrenin bir eksikliğini giderdiğinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, tamamlayıcı uyum gerçekleştiğinde çevrenin ihtiyaç duydukları ile bireyin güçlü yönleri dengelenmektedir²³. Örneğin örgüt takım çalışmasını gerekli görüyorsa ve ödüllendiriyorsa ve birey de takım çalışmasını gerçekleştirebilecek yetkinliklere sahipse tamamlayıcı uyumdan söz edilebilir. Tamamlayıcı

²² Kristof, 1996, a.g.m., s.4

²³Paul M. Muchinsky-Carlynn J. Monahan, "What Is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models Of Fit", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol. 31, No.3, 1987, s.271-272.



Şekil 2.2 Bütüncü ve Tamamlayıcı Uyum Ayrımı

Kaynak: Kristof, 1996, s.4

uyumunun; İhtiyaç-arz uyumu (Needs-supplies fit) ve talep-kabiliyet uyumu (Demand-abilities fit), olmak üzere iki farklı görünümü mevcuttur²⁴. İhtiyaç-arz uyumu, örgüt bireylerin talep ettiği fiziksel, finansal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığında oluşmaktadır. Talep-kabiliyet uyumu ise birey, örgütün ihtiyaç duyduğu bilgi birikimi, yetkinlik, çaba sarf etme, bağlılık duyma gibi bir takım özelliklere sahip ise sağlanmaktadır. Tamamlayıcı uyum, işveren odaklı bir yaklaşımdır çünkü bu yaklaşıma göre bireyin gücünü, çevrenin ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyeti belirler. Bu da klasik işe alma kararının mantığını oluşturur²⁵. Dolayısıyla yukarıda bahsedilen ve örgütün ihtiyaç duyduğu yetkinliklere ve bilgi birikimine sahip bireylere vurgu yapan BİU, tamamlayıcı uyumun spesifik bir örneğini oluşturmaktadır.

²⁴ Kristof, 1996, a.g.m., s.3.

²⁵ Westerman, a.g.t., s.8.

Bütünleyici uyum, kişinin örgütteki diğer kişiler ile benzer özelliklere sahip olmasını ifade etmektedir²⁶. Bütünleyici uyum bireyi çevresiyle karşılaştırmada yetkinliklerin ötesine geçmekte, bireyler ile örgütün temel özellikleri arasındaki benzerliklere odaklanmaktadır. Schneider (1987), bireylerin örgüt ile uyumlarını değerlendirirken, kendi kişisel özellikleri ile örgütteki potansiyel özellikler arasındaki uygunluğu temel aldıklarını öne sürerek bireyin örgüte çekimini ve örgütte kalmasını bütünleyici uyum çerçevesinden açıklamaktadır²⁷

Birey ile örgüt arasındaki benzer özellikler çoğu zaman örgüt tarafından; kültür, iklim, değerler, hedefler ve normlar olarak ele alınırken; birey tarafından kişilik, hedefler değerler olarak ele alınmıştır. Örgüt ile birey arasında bu özellikler açısından benzerlik olması durumunda, bütünleyici uyumun varlığından söz edilmektedir²⁸. Örneğin hem örgütün hem de bireyin takım çalışmasını önemli görmesi durumunda bütünleyici uyum oluşmaktadır.

Autry ve Wheeler (2005) tıpkı bireylerin tutumları gibi bütünleyici uyumun da bilişsel ve duygusal olmak üzere bir birinden farklı iki boyutu olduğunu öne sürmektedir. Bireyler, içinde buldukları örgütün kültürü üzerine düşünebilirler veya bu kültüre karşı bazı duygular geliştirebilirler.²⁹ Bu çerçeveden bakıldığında Autry ve Wheeler (2005), bütünleyici uyumu, bireyin; (1) örgütün politika, prosedür ve felsefesine, (2) yöneticisine ve (3) çalışma arkadaşları tarafından oluşturulan normlara ne kadar benzer (uygun olduğu) ile ilgili düşünceleri ve duyguları olarak yorumlamakta ve BÖÜ'nu üç ayrı odağa dayanarak kavramsallaştırmaktadır³⁰.

Bütünleyici uyum yaklaşımı, tamamlayıcı uyumun tersine, işveren değil, çalışan odaklıdır. Çünkü birey kendini çevredeki diğer bireylere göre değerlendirerek, onlarla uyum sağlayıp sağlayamayacağına veya böyle bir çevrede başarılı olup olamayacağına karar verebilmektedir³¹.

Bütünleyici uyum ve tamamlayıcı uyumun kavramsallaştırılması ve her iki kavramın doğuracağı sonuçlara yönelik görsel bir model aşağıda şematize edilmiştir.

²⁶ Muchinsky-Monahan, a.g.m., s.269.

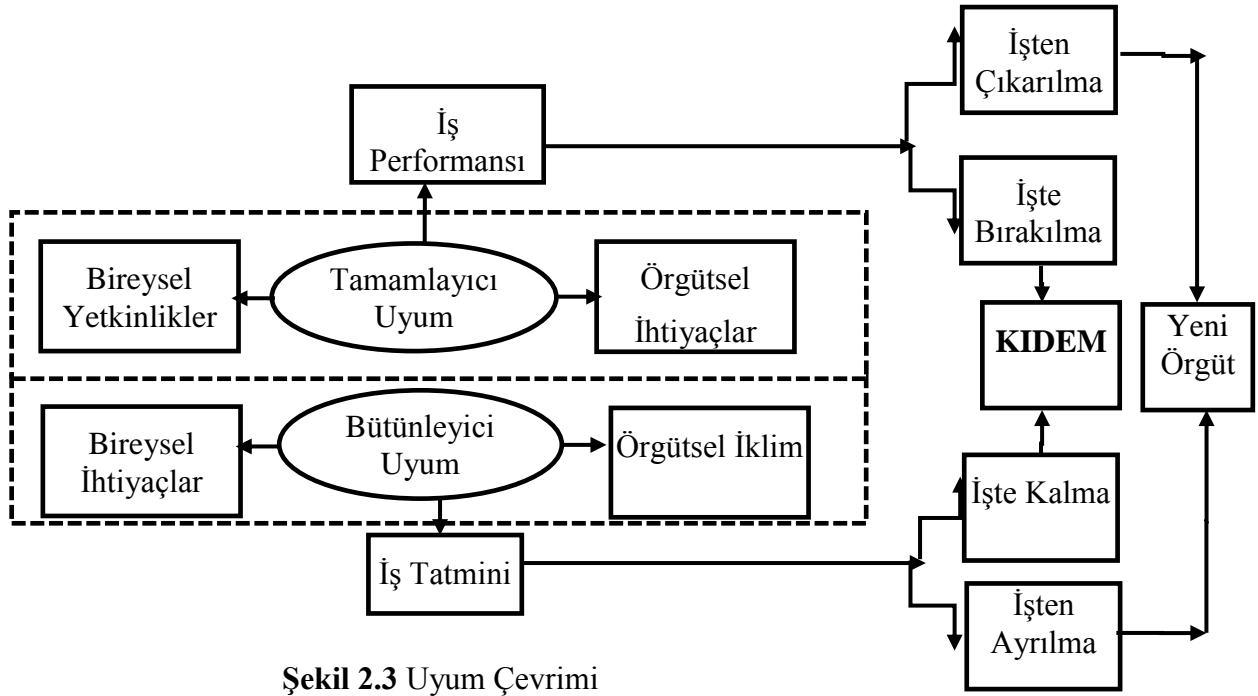
²⁷ Benjamin Schneider - Harold.W. Goldstein - Brent D. Smith, "The Asa Framework: An Update", **Personnel Psychology**, Vol.48, No.4, 1995, s.749.

²⁸ Kristof, 1996, a.g.m., s.3.

²⁹ Ched Autry - Antony Wheeler, "Post-Hire Human Resource Management Practices And Person-Organization Fit: A Study Of Blue-Collar Employees", **Journal Of Managerial Issues**, Vol.17, No. 1, 2005, s.59.

³⁰ A.g.m., s.61.

³¹ Westerman, a.g.t., s.9.



Şekilde 2.3’de görüldüğü üzere bireyin yetkinlikleri ile örgütün ihtiyaçlarının etkileşimi, tamamlayıcı uyumu; bireyin istekleri ile örgütün ikliminin etkileşimi bütüncül uyumu ifade etmektedir. Tamamlayıcı uyum iş performansının önemli bir açıklayıcısıyken, bütüncül uyum iş tatminin önemli bir açıklayıcısıdır. Modelde hem iş tatmini hem de iş performansı bireyin örgütte kalma veya örgütten ayrılması konusunda iki temel belirleyici olarak görülmekte ve bu değişkenlerin öncülleri olan her iki uyum türüne seçme, işe alma ve oryantasyon paradigması içinde önemli vurgu yapılması gerektiği ileri sürülmektedir³².

Literatürde, optimal bir uyum seviyesinin sağlanmasında hem tamamlayıcı hem de bütüncül uyumun dengeli olması gerektiğine dikkat çekilmektedir³³.Örneğin sadece tamamlayıcı uyumun önemsendiği bir örgütte, bir boşluğu doldurmak üzere işe alınan birey, dinamik örgüt yapısı gereği hızla değişecek yapıda örgüt için kolayca uyumsuz hale gelebilecektir.

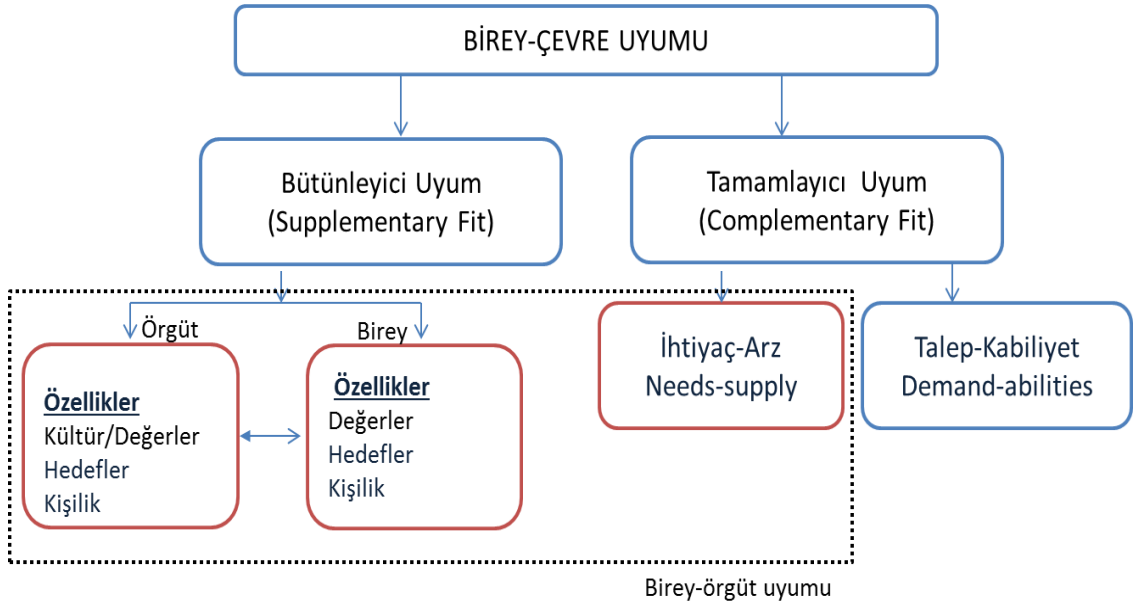
³² Bassman, a.g.t., s.24.

³³ Robert D. Caplan, “Person-Environment Fit Theory And Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives And Mechanisms”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.31, 1987, s.250 ; Muchinsky-Monahan, a.g.m., s.274

1.2.2 Birey-Örgüt Uyumunun İşlevselleştirilmesinde Kullanılan Farklı Boyutlar

Pek çok yazar BÖU'nu tanımlarken, bütüncü uyum ve tamamlayıcı uyum ayrımını dikkate almış ve BÖU'nu tamamen bütüncü uyum türü ile eşleştirmişlerdir. Buna rağmen bazı çalışmalar da, BÖU'nu; tamamlayıcı uyum altında ele alınan bir tür İhtiyaç-arz (Needs-supplies fit) uyumu olarak da tanımlanmaktadır. Örneğin Kristof (1996) BÖU'nun iki farklı boyutunu dikkate alarak dört farklı biçimde işlevselleştirilebileceğini öne sürmektedir: (a) değerlerin uyumu, (b) hedeflerin uyumu, (c) örgütsel kişilik uyumu ve (d) bireyin tercih ve istekleri ile örgütsel sistem ve yapının uyumu³⁴.

Aşağıdaki şekil 2.4'de görüldüğü gibi bunlardan ilk üçünün bütüncü uyumu (değerlerin uyumu, hedeflerin uyumu, örgütsel kişilik uyumu), dördüncünün ise tamamlayıcı uyumu (ihtiyaç arz uyumu) yansıttığı kabul edilebilir³⁵. Aşağıda BÖU'nun işlevselleştirilmesinde kullanılan bu farklı boyutlara değinilmektedir.



Şekil 2.4 Birey-Örgüt Uyumu'nun İşlevselleştirilmesi

³⁴ Kristof, 1996, a.g.m., s.6.

³⁵ Paul M. Wright, "Measuring Person-Organization Fit In The Context Of National Cultures: Congruency Between Organization-Wide, Country-Specific And Individual Values In A Multinational Firm." George Washington University, Doctorate Dissertation, 2000, s.23-24.

1.2.2.1 İhtiyaç-Arz Uyumu

BÖU'nun işlevselleştirildiği bazı çalışmalarda bütüncü uyum yerine tamamlayıcı uyumun bir görünümü olan ihtiyaç-arz uyumundan yararlanılmıştır³⁶ Bu uyum; bireyler ve örgütlerin çalışma anlaşmasında, neye ihtiyaç duydukları ve neler verebildikleri ile ilgilidir. Örgütler çalışanlarına; fiziksel, finansal, psikolojik açıdan pek çok kaynaklar sunar, kişiler arası iletişim kurma ve kendini geliştirme imkânları sağlarlar. Örgüt tarafından sağlanan bu kaynakların, bireylerin talepleri ile olan uyumu, BÖU'nu tanımlamada kullanılan İhtiyaç-arz (Needs-supplies fit) uyumunu ifade etmektedir. Bu uyum boyutu Dawis-Lofquist (1984)'in İş Anlaşması teorisi ile yakından ilgilidir³⁷. Bu teoriye göre birey ile bireyin iş çevresini oluşturan sosyal, örgütsel, fiziksel yapı arasında bir etkileşim mevcuttur. Her iki tarafın karşılanmayı bekleyen ihtiyaçları vardır. Bireyin iş tatmini ancak bireyin iş ile ilgili ihtiyaçlarının örgüt veya çevre tarafından karşılanması durumunda sağlanabilmektedir.³⁸

1.2.2.2 Hedeflerin Uyumu

ASA teorisine göre, çalışanlar bireysel hedeflerini gerçekleştirebilmelerine imkan tanıyacak, kendi hedefleri ile benzer hedeflere sahip örgütleri seçerler ve bu örgütler tarafından seçilirler³⁹. Buradan hareketle, BÖU'nun işlevselleştirilmesinde bireylerin hedeflerinin, örgütün liderleri/diğer çalışanları ile uyumlu olması anlamına gelen "hedeflerin uyumu" kavramı da kullanılmıştır⁴⁰. Bu uyumun, bireyin hedeflerinin lideri ile uyumlu olması ve bireyin hedeflerinin içinde çalıştığı grubun hedefleri ile uyumlu olması olarak tanımlanabilecek iki türü mevcuttur. Araştırmalar özellikle bireyin lideri ile hedefler anlamındaki uyumunun iş tatmini ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır⁴¹.

³⁶ Timothy A. Judge - Robert D. Bretz, "Effects Of Work Values On Job Choice Decisions", **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 77, No. 3, 1992, ss.261-271; Daniel M. Cable - Timothy A. Judge, "Pay Preferences And Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective", **Personnel Psychology**, Vol. 47, 1994, ss. 317-348, Bretz-Judge, 1994, a.g.m., ss.32-54.

³⁷ Bate, a.g.t., s.35

³⁸ Rene Dawis, Personnel Assessment From the Perspective of the Theory of Work Adjustment, **Public Personnel Management Journal**, Vol.9, No.4, 1980, s. 268-273.

³⁹ Kristof, 1996, a.g.m., s.5.

⁴⁰ Jeffrey B. Vancouver - Neal W. Schmitt, "An Exploratory Examination Of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence", **Personnel Psychology**, Vol.44, No.2, 1991, s. 336.

⁴¹ A.g.m., s.337.

1.2.2.3 Kişilik Uyumu

Kişilik uyumu bireyin kişilik özellikleri ile örgüt iklimi (bazen örgütsel kişilik olarak da ifade edilmektedir) arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır⁴². Şayet bireylerin kişilikleri veya davranışlarının sonuçları, örgütün ödüllendirme, maaş vb sistemleri tarafından değerli bulunuyorsa, bu durumda örgütsel kişilik uyumundan bahsedilmektedir. Ancak bu işlevselleştirme literatürde eleştirilmektedir çünkü birey düzeyindeki özellikler ile örgüt düzeyindeki özelliklerin farklı anlamları olabileceği dolayısıyla karşılaştırmanın problemler yaratabileceği öne sürülmektedir. Bireyin kişilik profili ile örgüt iklimini karşılaştırmak yerine, bireyin kişilik profili ile, örgüt içindeki başarılı bireyin kişilik profilinin karşılaştırılması alternatif bir yol olarak önerilmektedir⁴³. Diğer yandan Westerman-Cyr (2004)'da örgütsel kişilik uyumunun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini açıklamada anlamsız olduğunu ortaya koymaktadır⁴⁴

1.2.2.4 Değerlerin Uyumu

Değerler, bir davranış biçimini veya olması istenen durumu kişisel veya sosyal olarak kabul görmüş başka bir davranış biçimi veya olması istenen duruma tercih etmeyi sağlayan inanç biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle değerler bireylerin neyin doğru, neyin yanlış veya neyin istenen olduğuna karar vermesine yön vermektedir⁴⁶. Rokeach (1973) değeri, kaynağı çoğunlukla sosyal beklentilerden alan sürekli bir inanç şekli olarak tanımlamaktadır⁴⁷.

Örgütlerde bireyler, sadece birer iş gören değil, içinde bulunduğu yapıyla etkileşerek ortak anlamlar(Örn. değerler) yaratan ve anlamlardan (değerlerden) etkilenen kültürel bir varlık olarak ele alınır. Değerler, yukarıda belirtilen normatif kalıplar sunma özelliği nedeniyle, belirli durumlar, kişiler ve nesnelere karşısında gösterilebilecek davranış biçimleri arasından, kişinin belirli bir davranış biçimini seçmesine etki etme potansiyeline sahiptir. Ancak yine de bu potansiyel, değerlerin davranışları belirlediği anlamına gelmemektedir. Çünkü bu durum davranışların durumsal bağımlılığı gerçeğine ters düşmektedir. Bu nedenle

⁴² Kristof-Brown, 2000, a.g.m., s.647.

⁴³ Chatman, 1991, a.g.m., s.477

⁴⁴ James Westerman - Linda Cyr, "An Integrative Analysis Of Person-Organisation Fit Theories", **International Journal Of Selection And Assessment**, Vol. 12, No.3, 2004, ss.252-261.

⁴⁶ P.Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, 8.b., Prentice-Hall International InVol., Upper Saddle River New Jersey, 1998, s.122.

⁴⁷ Milton Rokeach, **The Nature Of Human Values**, Free Press, New York, 1973, s.5

değerlerin davranışlar üzerindeki etkisi “şekillendirme”, “kalıplama” biçiminde potansiyel bir etki olarak kabul edilmektedir⁴⁸.

Örgütle ilgili davranışlar ve işlerin durumuna ilişkin bir takım değerlerin örgütün çalışanları tarafından paylaşılması durumunda, örgütte merkezi bir değerler sistemi olduğundan söz edilmektedir. Örgütün değerler sistemi, kilit değerlerin hangi yaygınlıkta ve yoğunlukta bireyler tarafından paylaşıldığına göre zayıf veya güçlü olarak derecelendirilebilir⁴⁹. Örgütün çekirdek değerleri yoğun bir şekilde benimsenmiş ve yaygın bir şekilde kabul görmüşse örgütün güçlü bir kültüre sahip olduğu, aksi halde örgütte zayıf bir kültürün hakim olduğu söylenebilir.

Örgütsel kültür alanındaki pek çok araştırmacı, paylaşılan değerlerin veya örgütün değer sistemlerinin kültürün tanımlanmasındaki kilit elementler olduğu konusunda hem fikirdir⁵⁰. Schein’a (1999) göre örgüt kültürünü anlamada en iyi yol, onun gözlenen ve gözlenemeyen seviyelerde var olduğunu kabul etmek ve özellikle gözlenemeyen seviyeleri anlayarak yönetmeye çalışmaktır. Bir örgütün gözlemlenemeyen seviyedeki kültürünü ise değerler ve bu değerlerin altında yatan varsayımlar oluşturmaktadır⁵¹.

Güçlü kültürün en önemli özelliği, çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir yönlendirici etkiye sahip olmasıdır⁵². Güçlü bir kültürde örgütün amaçları ile ilgili güçlü bir uzlaşma (konsensüs) vardır. Bu da grup kaynaşması, sadakat ve bağlılığı oluşturmaktadır. Bunun yanında güçlü bir kültürün en önemli sonuçlarından birinin “düşük personel devir hızı” olduğu bilinmektedir⁵³.

Birey ve örgütün aynı değerlere aynı önemi vermeleri durumunda, “değerlerin uyumu” gerçekleşmektedir. Örneğin hem örgütteki birey hem de örgütün geneli iyilikseverliği önemli görürken, zıt bir değer olan gücü önemsiz görüyorsa, birey ile örgüt arasında bu değerler açısından uyumun var olduğundan bahsedilebilir⁵⁴. BÖU’nun işlevselleştirilmesindeki farklılıklara rağmen en sık değerlerin uyumunun kullanıldığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda bütünleyici uyum, birey-kültür uyumu olarak tanımlanmış ve birey-kültür

⁴⁸ Şükrü Özen, **Bürokratik Kültür 1: Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri**, TODAİ Yayınları, Ankara, 1996, s.12.

⁴⁹ Yoash Weiner, “Forms Of Value Systems: A Focus On Organizational Effectiveness And Cultural Change And Maintenance”, **Academy Of Management Review**, Vol.13, No.4, 1988, s.543

⁵⁰ A.g.m., s.534

⁵¹ Edgar Schein, **The Corporate Culture Survival Guide**, Jossey-Bass, San Francisco, 1999, s.15

⁵² Wiener, a.g.m., s.536

⁵³ Robbins, a.g.e., s.600

⁵⁴ Todd Vol. Darnold, “**Perceived Person-Organization Fit: Moving Beyond Correspondence-Based Explanations**”, University of Iowa, Doctorate Dissertation, 2008, s.8

uyumu bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum olarak ele alınmıştır⁵⁵. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, personel devir hızı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi önemli çıktıların önemli bir açıklayıcısının değerler anlamındaki uyum olduğunu göstermektedir⁵⁶.

Chatman'a (1991) göre de BÖU'nu değerlendirmenin en anlamlı yolu birey ile örgütün değerlerinin kesişimine bakmaktır. Çünkü bireyin ve örgütün değerleri doğrudan karşılaştırılabilecek temel ve sürekli özelliklerdir. Temel ve sürekli olmanın yanı sıra aynı zamanda örgütte bireyin davranışlarına yön veren örgüt kültürünün yapı taşı olarak görülmektedir⁵⁷.

Bu tezde de BÖU bütünleyici uyum yaklaşımı altında, bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki algılanan uyum olarak tanımlanmakta ve bu yönüyle ele alınmaktadır.

Bu bölümde BÖU'nun kavramsallaştırılmasına yönelik literatür incelendikten sonra, aşağıdaki bölümde BÖU'nun ölçümüne ilişkin literatür incelemesine yer verilmektedir.

1.3 BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN ÖLÇÜMÜ

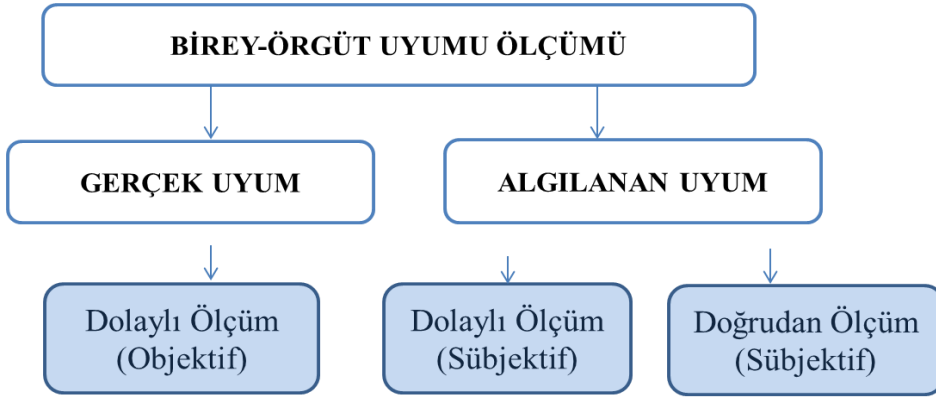
BÖU'nun tanımlanmasına ilişkin yapılan ayırımın yanı sıra, BÖU'nun ölçümüne ilişkin de farklı yaklaşımlar söz konusudur. BÖU ölçümü öncelikle uyumun, gerçek uyumu (örn. O.Reilly ve dig. 1991) ya da algılanan uyumu ölçüyor olmasına göre farklılaşmaktadır (örn. Cable - Parsons, 2001). Bunun yanında BÖU ölçümünde kullanılan tekniğe göre de dolaylı veya doğrudan ölçüm olmak üzere iki farklı yöntem mevcuttur⁵⁸. Aşağıdaki şekilde literatürde kullanılan farklı BÖU ölçüm türleri şematize edilmiştir. Alt başlıklarda ölçüm türlerine ilişkin detaylı bilgiler verilmektedir.

⁵⁵ Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484; O'Reilly ve dig, a.g.m., ss. 157-200;

⁵⁶ Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484; O'Reilly ve dig, a.g.m., ss. 157-200; Alan M. Saks - Blake E. Ashforth, "A Longitudinal Investigation Of The Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perceptions Of Fit And Work Outcomes", **Personnel Psychology**, Vol.50, No.2, 1997, ss. 395-426; Pablo Zoghbi-Manrique De Lara, "Should Faith And Hope Be Included In The Employees' Agenda? Linking P-O Fit And Citizenship Behavior", **Journal Of Managerial Psychology**, Vol. 23, No.1, 2008, ss. 73-88; K.J. Lauer - Amy Kristof Brown, "Distinguishing Between Employees' Perceptions Of Person-Job And Person Organization Fit", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.59, No.3, 2001 ss.54-470.

⁵⁷ Chatman, 1991, a.g.m., 459.

⁵⁸ Kristof, 1996, a.g.m, s.9.



Şekil 2.5 Birey-Örgüt Uyumu Ölçüm Türleri

1.3.1 Gerçek Uyum-Algılanan Uyum

BÖU, yapılan uyum değerlendirmesinin objektif veya sübjektif olma durumuna göre, sırasıyla gerçek uyum (actual fit) ve algılanan uyum (perceived fit) olarak adlandırılabilir. Gerçek uyum, çevrenin ve bireyin objektif biçimde ayrı ayrı değerlendirilerek karşılaştırılmasını içerir. Algılanan uyum ise kişinin kendisinin veya bir gözlemcinin çevreyi ve bireyi sübjektif olarak değerlendirerek ikisi arasındaki uyuma ilişkin hesaplamasını/sübjektif yargısını içerir.

Bu ayrımın temelinde BÖU'nun bireyin gördüğü ve diğerlerinin gördüğü şekliyle iki farklı taraftan yorumlanabilme özelliği yer almaktadır. Her birey çevreyi kendine göre algılayabilir, bu çevreye uygun olduğunu düşünebilir ve bu inancı doğrultusunda tutum ve davranışlar geliştirebilir. Buna rağmen bireyin çevreyle gerçekte olan uyumu kişinin algısından farklı olabilir. Bireyin örgüt ile ilişki durumu veya bireyin kendini değerlendirmedeki doğruluğu gerçek uyum ve algılanan uyum arasındaki farklılığı oluşturmaktadır⁵⁹. Aşağıdaki şekilde gerçek ve algılanan uyum arasındaki bu ilişki gösterilmektedir.

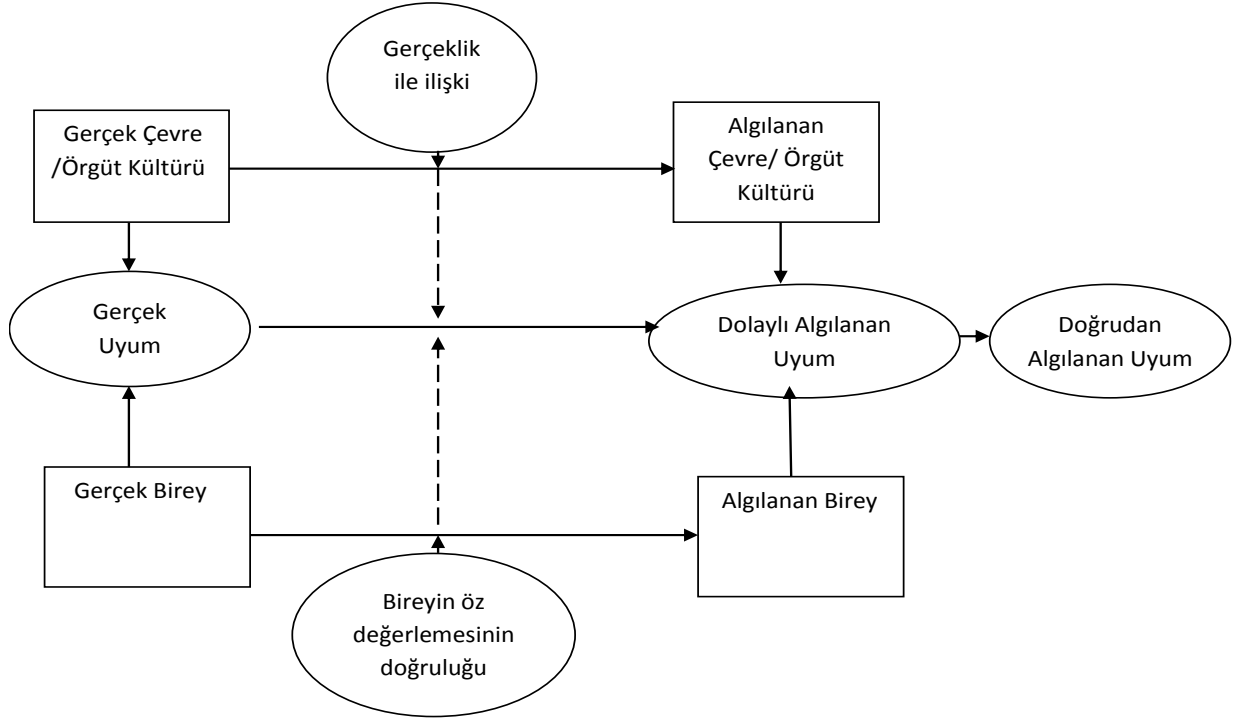
Algılanan uyum ile gerçek uyum arasındaki farklılığın önemli olduğu düşünülse de bireyin algısının daha önemli olduğu; örgütte kalma veya gitme kararına kadar pek çok kararda belirleyici olduğu öne sürülmektedir⁶⁰. Araştırmaların önemli bir kısmı bireylerin

⁵⁹ Bassman, a.g.t., s.21

⁶⁰ Angela M. Young - David, Hurlic, "Gender Enactment At Work The Importance Of Gender And Gender-Related Behavior To Person-Organizational Fit And Career Decisions", **Journal Of Managerial Psychology**, Vol.22, No. 2, 2007, s.180

tutum ve davranışlarını objektif standartlardansa, onların algılarına dayandığını vurgulamaktadır⁶¹.

Aşağıda gerçek uyum ve algılanan uyum (dolaylı-doğrudan) izledikleri ölçüm tekniği yönüyle ayrı ayrı ele alınarak açıklanmaktadır.



Şekil 2.6 Algılanan ve Gerçek Uyum Modeli

Kaynak: Bassmen, 1999, s.21

1.3.1.1 Gerçek Uyum (Dolaylı) Ölçüm Tekniği

Gerçek uyum, daha önce ortak özellikleri belirlenen bir örgüt ile bireyin özelliklerinin ne derece uyumlu olduğunu ölçme temeline dayanmaktadır. Bu doğası gereği, gerçek uyum sadece dolaylı yoldan ölçülebilmekte yani birey ve çevre ayrı ayrı değerlendirilerek karşılaştırılmaktadır.

⁶¹ Benjamin Schneider - Arnon E. Reichers, "On the Etiology Of Climates", **Personnel Psychology**, Vol.36, No:1, 1983, ss. 19-39; Gerald R. Ferris - Timothy A. Judge, "Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective" **Journal Of Management**, Vol.17, No.2, 1991, ss. 447-488.

Gerçek uyumu ölçen ilk çalışmalar, birey ile örgütün etkileşimini ortaya çıkarmak amacıyla genellikle bireyin özellikleri ile örgütün özelliklerini ölçmede farklı ölçekler kullanmışlardır⁶². Bu durum bireyleri bir dilde tanımlarken örgütleri tanımlamada farklı bir dilin kullanılmasını gerektirmiştir⁶³. Bu alanda yapılan daha sonraki çalışmalarda farklı dil problemi aşarak; hem bireyleri hem de örgütleri tanımlayabilecek ortak değerler geliştirilerek hem bireylerin hem de örgütlerin özellikleri aynı ölçek ile değerlendirilmiş ve bireyin özellikleri ile örgütün özellikleri karşılaştırılarak BÖÜ değerlendirilmiştir⁶⁴.

Gerçek (actual fit) BÖÜ'nün ölçülebilmesi için öncelikle araştırmanın yürütüldüğü çevrenin (örgütün) kültürel profili çıkarılmaktadır⁶⁵. Bu profil oluşturulurken örgütte mevcut durumda çalışanlar içinden seçilmiş bir örnekleme, örgütün kültürünü oluşturduğu düşünülen bir dizi değerler seti sunulmakta ve şuan içinde buldukları örgütün bu özellikleri yansıtır derecesi sorulmaktadır. Verilen cevapların ortalaması alınarak örgütün kültürüne ilişkin tek ve ortak bir profile ulaşılmaktadır. Ardından BÖÜ ölçülmek istenen bireye; ideal bir örgütün veya bireyin çalışmak istediği örgütün hangi özellikleri yansıttığı, kültür profinin çıkarılmasında kullanılan aynı değerler dizisi üzerinden sorulmaktadır. Bireyin verdiği cevaplar ile daha önce oluşturulan kültür profili sonuçları istatistiksel yöntemlerle (korelasyon, mutlak farklar, polinomik regresyon) karşılaştırılarak aradaki ilişkinin düzeyine göre bireyin örgüte uyumuna yönelik objektif bir yargıya varılmaktadır⁶⁶.

Bireylerin değerlerini ölçmek amacıyla tasarlanmış, pek çok kültürde geçerliliği sınanmış ölçekler mevcuttur⁶⁷. Ancak bu ölçekler bireylerin genel olarak değerlerini ölçmek için tasarlanmıştır. Oysa BÖÜ bireyin özellikle çalışma ortamındaki tutum ve davranışlarını etkileyebilecek örgüt kültürüne ilişkin değerler ile ilgilenmektedir. Bu nedenle BÖÜ çalışmalarında; örgüt kültürüne ve bireylere ilişkin değerlerin belirlenmesinde sıklıkla,

⁶² Müge Karakurum, "The Effects Of Person-Organization Fit On Employee Job Satisfaction, Performance And Organizational Commitment In A Turkish Public Organization", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Bursa, 2008.

⁶³ Benjamin, Schneider, "People Make The Place", *Personnel Psychology*, Vol.40, No.3, 1987, ss.437-453.

⁶⁴ Jennifer A. Chatman, "Improving Interactional Organizational Research: A Model Of Person-Organization Fit", *Academy Of Management Review*, Vol.14, 1989, ss. 333-349.

⁶⁵ Chatman, 1991, a.g.m., s.466; O'Reilly ve dig., a.g.m., s.494.

⁶⁶ Jeffrey R. Edwards, *Alternatives to Difference Scores: Polynomial Regression Analysis And Response Surface Methodology*, In F. Drasgow & N.W. Schmitt (Eds.) *Advances In Measurement And Data Analysis*: 350-400. San Francisco: Jossey-Bass 2002, s.351

⁶⁷ Shalom Schwartz, "Are There Universal Aspects In The Structure And Contents Of Human Values?", *Journal Of Social Issues*, Vol.50, No.4, 1994, ss. 19-45.

O'Reilly, Chatman ve Caldwell tarafından 1991 yılında geliştirilmiş olan, Örgüt Kültürü Profili (OCP) Ölçeği'nin orijinali veya kısaltılmış versiyonlarının kullanıldığı görülmektedir⁶⁸.

OCP ölçeğin orijinali; bireylerin veya örgütlerin sahip olabileceği spesifik işle ilgili 54 değeri, 8 boyut altında toplamaktadır. O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) OCP ölçeğinin uygulanmasında, Q-sort adı verilen özel bir teknik kullanmışlardır. Bu teknik bireylerin herhangi bir özelliği bir kimseye ne ölçüde atfettiklerini saptamak yerine özellikleri birbirleri ile karşılaştırarak bunların göreceli olarak bireye atfedilme derecesini saptama olanağı vermektedir. Böylelikle belli bir grup özellik, zorunlu normal dağılım içinde uygunluk veya önemine göre gruplara ayrılmaktadır⁶⁹. Bu teknikte katılımcılardan, kendilerine verilen değerler setindeki her bir değer cümlesini, işletmelerinin özelliğini yansıtmaya derecesine göre değerlendirmeleri istenmektedir. Bu çerçevede deneklerin karşısına gelen her bir ifadeyi aşağıdaki şablona göre “ (1) işletmemi en az yansıtan özellik” den başlayan ve “(9) işletmemi en iyi yansıtan özellik” e kadar devam eden 9'lu bir ölçekte, belli bir sıralamaya uyacak şekilde (2-4-6-9-12-9-6-4-2) yerleştirmeleri istenmektedir⁷⁰.

BÖÜ'nün ölçümünde q-sort yönteminin üstünlüklerine rağmen BÖÜ'nu konu alan pek çok çalışma q-sort metodunun uygulama zorluğu nedeni ile orijinal ölçeği likert tipi ölçeğe çevirerek kullanmışlardır⁷¹.

⁶⁸ Kristof-Brown, 2000, a.g.m., ss.643-671; Daniel M. Cable - Timothy A. Judge, “Person–Organization Fit, Job Choice Decisions And Organizational Entry”, **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, Vol.67 1996, ss. 294–311; Daniel M. Cable - Timothy A. Judge, “Interviewers' Perceptions Of Person-Organization Fit And Organizational Selection Decisions”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol.82, 1997, ss. 546-561; Cheri Ostroff - Yuhung Shin - Angelo J. Kinicki, “Multiple Perspectives Of Congruence: Relationships Between Value Congruence And Employee Attitudes”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol.26, No.6, 2005, ss.591–623.

⁶⁹ O'Reilly ve dig., a.g.m., s.494.

⁷⁰ A.g.m., s.494.

⁷¹ Cable-Judge, 1996, a.g.m., ss.294–311; Cable-Judge, 1997, a.g.m.,ss.546-561; Kristof-Brown, 2000, a.g.m., ss.643-671.

1.3.1.2 Algılanan Uyum (Doğrudan-Dolaylı) Ölçüm Tekniği

Algılanan uyum gerçek uyumdan farklı olarak, dolaylı ve doğrudan olmak üzere iki farklı şekilde ölçülebilmektedir.

Dolaylı olarak ölçülen algılanan uyum tekniğinde, bir örneklem üzerinden kültür profili çıkarılmaksızın bireye öncelikle çalıştığı örgütün değerlerini nasıl algıladığı ve ardından aynı değerler seti üzerinden kendisine ilişkin değerler veya değer tercihleri(idealindeki şirkette olmasını tercih ettiği değerler) birbirinden bağımsız olarak sorulmaktadır. Alınan cevaplar karşılaştırılarak aradaki ilişkinin düzeyine göre bireyin örgüte olan uyumuna yönelik bir yargıya varılmaktadır⁷⁶. Bazen bu dolaylı değerlendirmenin bir üçüncü kişi tarafından yapıldığı çalışmalarda mevcuttur. Örneğin Cable ve Judge (1997)'in çalışmasında örgütün değerleri ve işe alınacak adayın değerleri bir birinden bağımsız olarak mülakatı yapan kişi tarafından sübjektif olarak değerlendirilmekte ve sonrasında iki değerlendirmenin arasındaki uyuma bakılmaktadır.⁷⁷ Bu yöntemde her ne kadar bireyin, örgütü değerlendirmesi kendi sübjektif algısına dayansa da, bireyin uyumu, algılanan örgütün değerleri ile istenen örgütün değerleri karşılaştırılarak aradaki uyuma bakıldığından, bu yöntem aşağıda bahsedilecek olan ve doğrudan ölçülen sübjektif BÖU algısından farklılık göstermektedir.

Doğrudan ölçülen algılanan uyum tekniğinde ise uyum, bireye içinde bulunduğu örgüte ne kadar uygun olduğu ile ilgili yargısının doğrudan sorulması yoluyla değerlendirilmektedir⁷⁸. Vuuren ve dig.(2007) algılanan uyumu, bireyin örgüte uyumu ile ilgili algısının genel bir değerlendirmesi olarak kavramsallaştırmaktadır⁷⁹. Birey kendi uyum düzeyini kendi değerlendirdiğinden dolayı bu değerlendirme sübjektif bir değerlendirme değildir ve “doğrudan algılanan uyum” (perceived fit) olarak da adlandırılmaktadır. Doğrudan algılanan uyumda, birey ve örgütün benzerliğini dikkate almaksızın, bireyin örgüte uygun olduğuna yönelik algıya dayanarak, birey ile örgüt arasında iyi ya da kötü bir uyum olduğu yargısına varılmaktadır⁸⁰. Çalışmalarda BÖU'na yönelik sübjektif algı doğrudan bireyin kendisine

⁷⁶ Cable-Judge, 1996, a.g.m.,ss.294-311; John P. Meyer - D. Hecht Tracy - Gill Harjinder - Laryssa, Toplonysky, "Person-Organization (Culture) Fit And Employee Commitment Under Conditions Of Organizational Change: A Longitudinal Study", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.76, No. 3, 2010, ss.458-473.

⁷⁷ Cable-Judge, 1997, a.g.m.,ss.546-561

⁷⁸ Cable-Judge, 1996, a.g.m.,ss.294-311; Cable-Parson, a.g.m., ss.643-671.

⁷⁹ Mark Van Vuuren - Bernard P. Veldkamp - Menno Jong - Erwin R. Seydel, "The Congruence Of Actual And Perceived Person-Organization Fit", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol.18, No.10, 2007, ss. 1737.

⁸⁰ Cynthia Anne Shantz, "Person-Organization Fit: Individual Differences, Socialization, And Outcomes", Graduate School of Wayne State University, Detroit, Michigan, Doctorate Dissertation, 2003.

sorulabildiği gibi üçüncü kişilerin algısına da başvurulabilmektedir. Örneğin, (Cable-Judge, 1997)'in çalışmasında işe alma sürecinde, mülakatçının adaya yönelik uyum algısının, aday ile örgüt arasında gerçek uyumun olmaması durumunda bile, işe alma kararını etkilediği görülmektedir⁸¹.

Algılanan uyumun ölçümünde dolaylı veya doğrudan ölçüm tekniğinin kullanımı literatürde tartışmalıdır. Schneider'ın (1987) (Çekim-seçim-çekişme) teorisi, BÖÜ 'nun değerlendirilmesinde örgütün değerleri ile birey değerleri uyumunun baz alınması yani dolaylı yöntemlerin kullanılması gerektiğine dikkat çekmektedir⁸². Kristof (1996) BÖÜ'na yönelik doğrudan ölçümleri iki nedenden dolayı eleştirmektedir. Bunlardan biri uyumundan bahsedilen değerlerin tanımlanmadan, genel bir değer ifadesi ile ölçülüyor olmasıdır. İkincisi ise subjektif ölçümün, tahmin edilen çıktı değişkenlerinin ölçümdeki tutarlılıkta sapma yaratacağı iddiasıdır. Örneğin, BÖÜ'nu yüksek değerlendiren cevap verici, "BÖÜ'mum yüksekse o halde iş tatminimde yüksek olmalıdır mantığı" ile gerçekçi olmayan cevaplar verebilecektir⁸³.

Diğer yandan bir diğer görüş, eğer bireyin örgüt ile ne kadar uyumlu olduğuna ilişkin doğrudan algısı değerlendirilirse, BÖÜ'nun etkisinin daha iyi anlaşılacağı yönündedir. Doğrudan uyum algısının ölçümü; örgütün sundukları ve bireyin önemli gördükleri arasındaki farkın gerçekte bireyin zihninde nasıl yorumladığını göstermektedir ve bu yorum araştırmacının objektif yorumundan daha değerli gözükmektedir. Yapılan çalışmalar doğrudan ölçülen algılanan uyumun iş tatmini, personel devir hızı, bağlılık gibi bir takım sonuçları dolaylı olarak ölçülen algılanan uyuma göre daha iyi açıkladığını göstermektedir⁸⁴.

Yukarıda açıklanan gerçek uyum, algılanan (doğrudan-dolaylı) uyum türlerinin aynı kavramı ölçtüklerini söylemek güçtür. Ölçüm yaklaşımları açısından farklı prosedürlere sahip bu uyum türlerinin bir birleri ile ilişkili ve yakın kavramlar olduğu konusunda fikir birliğine varılmasına karşın, her birinin aynı yapıyı ölçüp ölçmedikleri şüphesiz tartışmalıdır. Uyum türlerinin neyi ölçtüklerini ve bir birleri ile ilişkilerini anlayabilmek amacıyla aşağıda ilgili literatürde, BÖÜ kavramsallaştırmaları ve BÖÜ ölçüm türleri dikkate alınarak detaylı incelenmektedir.

⁸¹ Cable-Judge, 1997, a.g.m., s.556

⁸² A.g.m., s.548

⁸³ Kristof, 1996, a.g.m., s.11

⁸⁴ Warren, a.g.t., s.18.

1.3.2 Birey-Örgüt Uyumunu Ölçen Çalışmalar ve Kullandıkları Ölçüm Yaklaşımları

BÖU literatürü incelendiğinde çeşitli araştırmacılar tarafından yaklaşımın farklı şekillerde kavramsallaştırıldığı ve yukarıda değinilen yöntemlerle farklı şekillerde ölçüldüğü görülmektedir. Aşağıdaki tabloda BÖU ölçülürken, uyumun nasıl kavramsallaştırıldığı ve ölçüldüğü ile ilgili özet bilgiler yer almaktadır.

Tablo incelendiğinde BÖU kavramsallaştırmasında, bu konuda en çok atıf alan temel makalelerinin hemen hepsinin BÖU'munu bütünleyici uyum altında değerlerin uyumu olarak kavramsallaştırdığı, ve değerler temelinde uyumun ölçüldüğü görülmektedir⁸⁵. Bunun yanında bazı çalışmalarda değerlerin yanında, kişilik, kültür ve hedefler gibi boyutlar da kavramsallaştırmaya dahil edilmiştir. Gerçek uyum türünü ölçen çalışmalar sadece değerlere odaklanırken, algılanan uyumu ölçen çalışmaların bütünleyici uyumun diğer boyutlarını da kullandıkları göze çarpmaktadır. Örneğin Cable De Rue (2002), bireylerin algılanan uyumlarını; BÖU (değerlerin uyumu), ihtiyaç-arz uyumu ve talep kabiliyet uyumu olmak üzere üç boyut altında kavramsallaştırmakta ve her bir yapının bir birinden farklı kavramları ölçtüğünü ve farklı çıktıları etkilediğini ortaya koymaktadır⁸⁶.

BÖU literatürü gerçek uyumun ve algılanan uyumun ölçülmesi yönüyle açık biçimde ikiye ayrılmaktadır. Çok az çalışmada hem gerçek uyum hem de algılanan uyum aynı araştırmada beraber kullanılmıştır⁸⁷.

Tablo 2.1 Birey-Örgüt Uyumunu Ölçen Çalışmalar ve Kullandıkları Ölçüm Yaklaşımları

Yazar /Yıl	BÖU Kavramsallaştırması	Ölçülen Uyum Türü Algılanan/Gerçek	Ölçüm Yöntemi (Doğrudan/Dolaylı)
O'Reilly ve dig.(1991)	Değerlerin uyumu	Gerçek uyum	Dolaylı (Örgüt Profili x çalışanın tercihleri) 54 soru
Chatman (1991)	Değerlerin uyumu	Gerçek Uyum	Dolaylı (Örgüt Profili x çalışanın tercihleri) 54

⁸⁵ Cable-Judge, 1997, a.g.m., ss.546-561; Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484; O'Reilly ve dig, a.g.m., ss. 157-200; Lauver - Kristof Brown, a.g.m., ss.454-470.

⁸⁶Daniel M.Cable-Scott Derue, D., "The Convergent And Discriminant Validity Of Subjective Fit Perceptions", **Journal Of Applied Psychology**, 2002, Vol.87, No.5, ss. 875-884

⁸⁷ Vuuren ve dig., a.g.m., ss. 1736-1747; Helena D. Cooper-Thomas - Annelies Van Vianen - Neil Anderson, "Changes in Person-Organization Fit: The Impact Of Socialization Tactics On Perceived And Actual P-O Fit", **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, Vol.13, No. 1, 2004, ss. 52-78.

			soru
Adkins ve diğ. (1994)	Genel uyum	Algılanan Uyum (mülakatçının algısı)	Doğrudan
Cable -Judge (1996)	Bütünleyici uyum (değerler, kişilik) Değerlerin Uyumu	Algılanan Uyum (Çalışanın/adayın algısı) Algılanan Uyum (Çalışanın/adayın algısı)	Doğrudan (3 soru) Dolaylı (Çalışanın algıladığı örgüt değerlerixçalışanın değerleri) (40 soru)
Cable -Judge(1997)	Bütünleyici uyum (değerler, kişilik) Değerlerin uyumu	Algılanan uyum (mülakatçının, adayın uyumu ile ilgili algısı) Algılanan uyum (mülakatçının, adayın uyumu ile ilgili algısı)	Doğrudan (1 soru) Dolaylı (40 soru) (Mülakatçının algıladığı örgüt değerlerixmülakatçının algıladığı adayın değerleri)
Cable - Parsons (2001)	Bütünleyici uyum(değerler, kişilik)	Algılanan Uyum (Çalışanın/adayın algısı)	Doğrudan(3 soru)
Cable - DeRue (2002)	Bütünleyici uyum(değerler) İhtiyaç arz Talep kabiliyet	Algılanan uyum (Çalışanın algısı)	Doğrudan (3 soru)
Cooper-Thomas ve diğ. (2004)	Genel Uyum Değerlerin Uyumu	Algılanan uyum (Çalışanın algısı) Gerçek uyum	Doğrudan (1 soru) Dolaylı (Örgüt Profili x çalışanın tercihleri) 54 soru
Saks - Ashforth(1997)	Genel Uyum	Algılanan Uyum (Çalışanın algısı)	Doğrudan (4 soru)
Saks - Ashforth(2002)	Bütünleyici uyum İhtiyaç arz	Algılanan Uyum (Çalışan, aday)	Doğrudan (4 soru)
Schantz(2003)	Bütünleyici uyum	Algılanan Uyum	Doğrudan (8 soru)

	İhtiyaç arz genel	(Çalışan)	
Kim ve dig. (2005)	Bütünleyici uyum(değerler, kültür)	Algılanan Uyum (Çalışan)	Doğrudan (3 soru)
Kristof-Brown (2000)	Bütünleyici uyum(genel)	Algılanan Uyum (Mülakatçı)	Doğrudan (4 soru)
Lauver - Kristof-Brown, (2001)	Bütünleyici uyum(değerler)	Algılanan Uyum (Çalışan)	Doğrudan (3 soru)
Sarris - Kirby (2005)	Bütünleyici uyum(değerler, kişilik)	Algılanan Uyum (Çalışan) Gerçek uyum	Doğrudan (3 soru) Dolaylı (Çalışanın algıladığı örgüt değerleri x çalışanın ideali, tercihleri)
Siegall-McDonald (2004)	Bütünleyici Uyum(değerler)	Algılanan Uyum (Çalışan)	Doğrudan (2 soru)
Valentine ve dig. (2002)	Bütünleyici Uyum(değerler)	Algılanan Uyum (Çalışan)	Doğrudan (4 soru)
Careless(2005)	Bütünleyici Uyum(değerler, kişilik, hedefler)	Algılanan Uyum (Aday)	Doğrudan (4 soru)
Autrey-Wheeler(2005)	Bütünleyici Uyum(beklentiler-kültür)	Algılanan Uyum (Çalışan)	Doğrudan(6 boyut)
Chen ve dig.(2008)	Bütünleyici uyum(genel)	Algılanan Uyum (Mülakatçı)	Doğrudan (4 soru)
Ostroff ve dig. (2005)	Bütünleyici Uyum(değerler)	Algılanan Uyum (Çalışan)	Dolaylı (18 soru) (Çalışanın değerleri x çalışanın algıladığı örgüt değerleri)
Edwards ve dig (2006)	İhtiyaç-Arz Uyumu	Algılanan Uyum (Çalışan) Algılanan Uyum (Çalışan)	Doğrudan (1 soru) Dolaylı (Çalışanın algıladığı çevre x çalışanın, tercihleri) 24 soru

Goodman ve Svyantek(1999)	Bütünleyici Uyum(değerler)	Algılanan Uyum (Çalışan)	Dolaylı (Çalışanın algıladığı örgüt değerleri x çalışanın ideali, tercihleri) 36 soru
Meyer ve dig. , (2010)	Bütünleyici Uyum(değerler)	Algılanan Uyum (Çalışan)	Dolaylı (Çalışanın algıladığı örgüt değerleri x çalışanın ideali, tercihleri)
De-Lara(2008)	Bütünleyici Uyum(değerler, kişilik)	Algılanan Uyum (Çalışan)	Dolaylı (Çalışanın algıladığı örgüt değerleri x çalışanın ideali, tercihleri) 40 soru Doğrudan(3 soru)
McCulloch ve Turban (2007)	Bütünleyici Uyum(değerler)	Gerçek Uyum	Dolaylı (Örgüt Profili x çalışanın tercihleri)
Vuuren ve dig. (2007)	Bütünleyici uyum(değerler) Genel Uyum	Algılanan uyum (Çalışanın algısı) Gerçek Uyum	Doğrudan (3 soru) Dolaylı (Örgüt Profili x çalışanın tercihleri) (16 soru)
Ruiz-Palomino - Martı nez-Can˘as (2013)	Bütünleyici uyum (değerler, kişilik)	Algılanan Uyum (Çalışan/aday)	Doğrudan(3 soru)
Gardner ve dig. (2012)	Bütünleyici uyum (değerler, kişilik)	Algılanan Uyum (Çalışan/aday)	Doğrudan(3 soru)
Seong ve dig (2012)	Bütünleyici Uyum(Kültür, değerler, kişilik, hedefler)	Algılanan Uyum (Çalışan)	Doğrudan (4 soru)
Andrews ve dig. (2011)	Bütünleyici Uyum(değerler)	Algılanan Uyum (Çalışan)	Doğrudan (4 soru)

Bu çalışmalar önemlidir çünkü gerçekte her iki uyum tipinin birebir aynı kavramı ölçemediğine dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki Vuuren ve dig.(2007) çalışması, dört boyutlu “rekabetçi değerler” yaklaşımını kullanarak gerçek uyum ile doğrudan ölçülen

algılanan uyum arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve algılanan uyumun gerçek uyumun sadece bazı alt değer boyutlarının (insan ilişkileri boyutu) iyi bir açıklayıcısı olduğunu ortaya koymuşlardır⁸⁸. Cooper Thomas ve dig.,(2004) örgüt tarafından uygulanan sosyalizasyon taktiklerinin ilk dört ayda ölçülen algılanan uyumu etkiler iken gerçek uyum ile ilişkili olmadığı sonucuna varmışlardır⁸⁹. Meglino ve Ravlin (1998) kendinden önce algılanan ve gerçek uyumu ölçen çalışmaları incelemiş, gerçek uyum ve algılanan uyumun her ne kadar ilişkili olsa da birbirinden farklı kavramlar olduğunu ifade etmiştir⁹⁰.

BÖÜ’unda gerçek uyum türünü kullanan çalışmaların hem kavramsallaştırma hem de ölçüm yöntemi açısından oldukça tutarlı olduğu gözlenmektedir. Gerçek uyumu ölçen tüm çalışmalarda BÖÜ değerlerin uyumu olarak kavramsallaştırılmış ve uyumun ölçümünde O’Reily ve dig.,(1991) tarafından geliştirilen OCP ölçeğinden yararlanılarak dolaylı uyum ölçümü yapılmıştır.

Oysa algılanan uyum türünü kullanan çalışmalar hem kavramsallaştırma, hem kullanılan yöntem(dolaylı-doğrudan) hem de kullanılan ölçek bazında bir birlerinden çok farklılaşmaktadırlar. Ancak bu çalışmalar içinde de doğrudan ve dolaylı yoldan ölçüm yöntemini beraber kullanarak her iki yöntemin bir biri ile veya çıktı değişkenleri ile ilişkisini inceleyen araştırmalar mevcuttur. Cable ve Judge (1996), dolaylı ve doğrudan ölçülen algılanan BÖÜ arasında anlamlı fakat zayıf bir ilişki ($r= 0,33$) bulmuşlardır. Buna rağmen dolaylı yolla ölçülen algılanan uyumdansa ($r=0,23$) doğrudan ölçülen algılanan uyum ($r=0,54$) , işe alma niyeti ile daha yakından ilişkili olduğu görülmektedir⁹¹.

Benzer şekilde Kristof-Brown ve arkadaşları (2005) yürüttükleri meta analiz çalışmasında, BÖÜ’nun genel bir algı olarak ölçüldüğü durumda örgütsel çekim üzerinde oldukça etkili olduğu ancak uyumun objektif bir biçimde kavramsallaştırıldıkça örgütsel çekim üzerindeki etkisinin azaldığına dikkat çekmektedirler. Örneğin çalışmalarında örgütsel çekim ile doğrudan ölçülen algılanan uyum arasında güçlü bir ilişki bulurken ($\rho = 0,62$), uyumu dolaylı yolla ölçtüklerinde örgütsel çekim ile algılanan uyum arasında düşük bir ilişki ($\rho = 0,22$) bulmuşlardır⁹².

⁸⁸ Vuuren ve dig., a.g.m., ss. 1736–1747

⁸⁹ Cooper Thomas ve dig. a.g.m., ss. 52-78.

⁹⁰ Bruce M. Meglino - Elizabeth Vol. Ravlin - Cheryl, Adkins, "A Work Values Approach To Corporate Culture: A Field Test Of The Value Congruence Process And Its Relationship To Individual Outcomes", **Journal Of Applied Psychology**, Vol.74, No.3, 1989, ss. 424-432.

⁹¹ Cable-Judge, 1996, a.g.m.,s.303.

⁹² Kristof-Brown ve dig., 2005, a.g.m., s.302.

Edwards ve dig. (2006) konu üzerine en kapsamlı araştırmayı gerçekleştirmişler ve algılanan uyumun ölçümünde doğrudan ve dolaylı değişkenler arasındaki ilişkide sadece düzenleyici etki olduğu sonucunu bulmuşlardır. Bu çalışmanın sonuçları algılanan uyumun, çevre ve bireyin etkileşiminden çok, algılanan çevreye göre şekillendiği noktasına dikkat çekmektedir⁹³.

Bu çalışmaların sonuçları önemli bir soruyu akla getirmektedir. Doğrudan ölçülen algılanan uyum, dolaylı yoldan ölçülen algılanan uyum tarafından açıklanamıyorsa, doğrudan ölçülen algılanan uyum neyi açıklamaktadır ve hangi değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu sorular ışığında Edward ve dig.(2006) doğrudan ölçülen uyum algısı üzerine odaklanarak, bu konu üzerine daha çok araştırma yapılmasını önermişlerdir⁹⁴

Bu tezde, ağırlıklı literatür takip edilerek BÖÜ'nun ölçümünde subjektif yöntem kullanılmıştır. Doğrudan ölçülen BÖÜ'yu dolaylı yoldan ölçülen uyuma göre bu çalışmada ele alınan çıktı değişkenleri ile daha yüksek ilişki gösterdiği yapılan amprik çalışmalar sonucu anlaşılmaktadır⁹⁵. Bu nedenle bu çalışmada BÖÜ'nun subjektif yöntemle doğrudan ölçülmesi tercih edilmiş ve çalışanların örgütle uyumlarına yönelik algılarına odaklanılmıştır.

1.3.3 Birey-Örgüt Uyumu Ölçümünün Personel Seçme ve İşe Alma Süreçlerinde Kullanımı

Her ne kadar işe alım sürecinin açık işlevi, örgütteki söz konusu işi yapabilecek bilgi, yetkinlik ve kabiliyete sahip bireyleri belirlemek ve işe almak olsa da işe alım süreci, örgütün çekirdek değerlerine uyum sağlayacak bireyleri seçerek örgüt kültürünün devamlılığını sağlamakta ve bu yönüyle örgütteki normatif kontrole hizmet etmektedir⁹⁶. Oysa geleneksel işe alım yöntemlerini uygulayan örgütler, insan kaynağı seçiminde kullandıkları yaklaşımlarda ve yapılandıkları mülakatlarda BİU yaklaşımını temel alan, işin gerekliliklerini karşılayan bilgi birikimi ve yetkinliklere odaklanmaktadır⁹⁷. İşletmelerde “istenen standart davranış” üretmek amacıyla sosyalizasyon süreçleri yürütülse de, personel seçme ve işe alma sürecinden geçen ve örgüte uyumlu olmayan birey, örgütün sosyalizasyon

⁹³ Jeffrey R., Edwards - Daniel M. Cable - Ian O. Williamson - Lisa Schurer Lambert - Abbie J. Shipp, "The Phenomenology Of Fit: Linking The Person And Environment To The Subjective Experience Of Person-Environment Fit", **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 91, No. 4, 2006, s.821.

⁹⁴ A.g.m.,s.830.

⁹⁵ Kristof-Brown ve dig., 2005, a.g.m., s .302.

⁹⁶ Robbins, a.g.e, s.605.

⁹⁷ Walter C. Borman- Mary Ann Hanson- Jerry W. Hedge, “Personnel selection”,**Annual Review o f Psychology**, Vol.48, No.4, 1997, s.301; Michael M. Harris, Reconsidering The Employment İnterview: A Review Of Recent Literature And Suggestions For Future Research, **Personnel Psychology**, Vol.42, No.4, 1989, s.696-697.

çabalarına yanıt vermeyerek örgütten ayrılmaktadır⁹⁸. Bu durum örgütlerde “istenen davranışa” ulaşma konusunda personel seçme ve işe alma süreçlerini kritik bir noktaya taşımaktadır.

Diğer yandan, yeni şekillenen iş dünyası, örgütlerin insan kaynakları uygulamalarını etkilemektedir. Bridges (1994)’ın, Fortune dergisinde yayınladığı “ işlerin sonu” adlı makalesi, değişen iş yapış düzeninde artık örgütlerde bilinen anlamda tanımlanan “işlerin” yerini “çalışma alanlarının” aldığına dikkat çekmektedir. Bu yeni düzende bireyler genellikle yapılandırılmış proje ekiplerinin bir parçasıdır ve proje sona erdiğinde yeni bir ekiple başka bir projeye geçmektedirler⁹⁹. Dinamik ve kompleks bir çevrede, personel seçme halen önemini sürdürmekle beraber, örgütlerin ihtiyacı olan, belli bir işe uygun bireyi seçmek değil; örgütün bugünkü ve gelecekteki çalışma alanına uygun yetkinliklerini geliştirebilen, uyum kabiliyeti ve esnekliği yüksek, öğrenen çevreye uyum sağlayabilecek bireyleri seçmek olduğu ileri sürülmektedir¹⁰⁰.

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı; 1990’lı yıllardan beri ilgileri üzerine çeken BÖÜ yaklaşımının örgütlerde işlevselleştirilebileceği birincil alan personel seçme ve işe alma sürecidir.

Chatman, (1991), işe alma sürecinde birey ile örgüt arasındaki gerçek değer uyumunun ölçülmesi ve bu uyumun dikkate alınarak seçimin gerçekleştirilmesi durumunda, bireylerin örgüte daha kolay uyum sağlayacağı, daha yüksek iş tatmini duyacakları ve örgütte daha uzun süre kalacaklarını ifade etmektedir. Bu çalışmada adayların gerçek BÖÜ, işe alım sırasında OCP ölçeği q-sort yöntemi kullanılarak ölçülmekte ve uyum iki profil arasındaki korelasyonun hesaplanması ile değerlendirilmektedir.¹⁰¹ Benzer şekilde McCulloch ve Turban (2007)’da çağrı merkezi çalışanlarının işe alım sürecine OCP ölçeği ve bilgisayar tabanlı q-sort yöntemini kullanarak gerçek BÖÜ ölçümünü adapte etmiş ve işe alım sırasında ölçülen BÖÜ’nun işte kalmanın önemli açıklayıcısı olduğunu ortaya koymuştur.¹⁰² Ancak her iki çalışmada da kullanılan ölçüm prosedürü mülakatçıya BÖÜ’nu baz alarak değerlendirme yapabileceği bir mülakat protokolü sunamamaktadır.

⁹⁸ Schneider, 1987, a.g.m., s.442

⁹⁹ Borman ve dig. a.g.m., s.301.

¹⁰⁰ Kristof-Brown ve dig.,2005, a.g.m., s.644.

¹⁰¹ Chatman, 1991, a.g.m., ss.459-484.

¹⁰² Malcom Vol. McCulloch - Daniel B. Turban, “Using Person–Organization Fit To Select Employees For High-Turnover Jobs”, **International Journal Of Selection And Assessment**, Vol.15, 2007, ss.63–71.

BÖÜ'munu işe alma mülakatı bağlamında ölçen çalışmalar da sınırlıdır¹⁰³. Mülakatçının algısının, seçim sürecinde bir takım yanlılık sorunları doğurabileceği öne sürülsede¹⁰⁴ aşağıdaki çalışmalarda, mülakatçının, aday ile örgüt arasındaki değer uyumunu sübjektif olarak doğru bir şekilde değerlendirebileceğini ve mülakatçının adaya ilişkin algıladığı değerler ile örgüte ilişkin algıladığı değerleri doğru bir şekilde karşılaştırabileceği ileri sürmektedir.

Cable ve Judge (1997) çalışmasında, adayın BÖÜ'nu, birinci mülakat sonunda, mülakatçı tarafından doğrudan sübjektif yöntemle, tek bir soruya dayanarak 5'li likert ölçeğinde değerlendirilmektedir. Aynı zamanda adayın BÖÜ'mu OCP ölçeği kullanılarak, dolaylı ve sübjektif yöntemle ölçülmekte ve uyum korelasyon ile hesaplanmaktadır. Araştırma sonuçları, değerlendirme sonucu mülakatçının doğrudan elde ettiği algılanan uyumun, adayın işe önerilmesini büyük ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır¹⁰⁵.

Adkins ve dig. (1994)'nin çalışmasında mülakatçının adayla görüşmesinin hemen sonrasında, mülakatçı adayın örgüte uyumunu doğrudan ve sübjektif olarak değerlendirmektedir. Bu değerlendirme de mülakatçı; (1) "aday ile örgüt arasında nasıl bir uyum olduğunu düşünüyorsun?", (2) "Örgütteki diğer çalışanlar, bu aday ile örgüt arasında nasıl bir uyum olduğunu düşünür?" sorularına 7'li likert ölçeğinde cevap vererek adayın uyumunu puanlamaktadır. Bunun yanında mülakatçı uyum değerlendirmesinin yanı sıra, dört soru ile adayın işe alınabilirliğini 7'li likert ölçeğinde puanlamaktadır. Aynı zamanda bu çalışmada mülakatlar sırasında, 24 soruluk değerler setinden oluşan anket formu ve zorunlu-seçmeli (forced choice-ipsative) ölçek tipi kullanılarak aday-mülakatçı ve aday-örgüt arasındaki değer uyumu ölçülmektedir. Çalışma sonuçları sadece aday-mülakatçı değer uyumunun adayın işe alınabilirliğini ve mülakatçının doğrudan sübjektif uyum algısını etkilediğini ortaya koymuştur. Sonuçlar mülakatçının aday ile ilgili doğrudan sübjektif uyum değerlendirilmesinin adayın ikinci mülakata çağırılması üzerinde bir etkisi olmadığını göstermektedir. Adayın ikinci mülakata çağırılması, mülakatçının adayın işe alınabilirliği ile ilgili değerlendirmesi ile yakından ilişkili bulunmuştur¹⁰⁶.

¹⁰³ Cheryl L. Adkins - Craig J. Russell - James D. Werbel, "Judgments Of Fit In The Selection Process. The Role Of Work Value Congruence", **Personnel Psychology**, Vol.47, No.3, 1994, ss.605-623; Cable-Judge, 1997, a.g.m.,ss.546-561; Kristof-Brown, 2000, a.g.m., ss.643-671.

¹⁰⁴ Borman ve dig., a.g.m., s.320.

¹⁰⁵ Cable-Judge, 1997, a.g.m., ss.546-561.

¹⁰⁶ Adkins ve dig.,a.g.m., ss.605-623.

Kristof-Brown (2000), işe alma sürecinde mülakatçı tarafından kısıtlı bir sürede gerçekleşecek BİU ve BÖU değerlendirmesinin, Halo etkisi nedeniyle güvenilir sonuçlar veremeyebileceğini öne sürerek bu sorunsal üzerinden iki aşamalı bir çalışma yürütmüştür. İlk aşamada mülakatçının BİU ve BÖU değerlendirmelerini hangi kriterleri göz önünde bulundurarak yaptığı ve bu iki değerlendirmenin mülakatçı tarafından doğru bir şekilde ayrışıp ayrışmadığı araştırılmıştır. İkinci aşamada ise mülakat sırasında mülakatçı tarafından yapılan BİU ve BÖU değerlendirmelerinin işe alma kararı üzerindeki etkisi araştırılmıştır¹⁰⁷.

Bu çalışmada diğer çalışmalardan üstün olarak, ilk aşamada mülakatçının uyum ile algısını mülakat sırasında daha sistematik bir biçimde inceleyebilmek için yaygın olarak klinik psikoloji alanında kullanılan “repertuar çizelgesi tekniğinden (repertory grid methodology)” yararlanılmıştır. Bu teknik yarı yapılandırılmış görüşme şeklinde yürütülmekte ve mülakatçıdan görüştüğü adaylar içinden rastgele üçünü seçerek bu adayların BİU ve BÖU’larını uyumunu belli bir özellik listesine göre karşılaştırması ve en iyi olanı seçmesi istenmektedir. Ardından mülakatçıya bu adayı seçmesine neden olan özelliklerini ve bu özelliğin tam zıttını tanımlaması istenir. (Örn. Bu aday farklılıktan hoşlanıyor- karşıtı Rutinden hoşlanma)¹⁰⁸. Bu prosedür tüm adaylar için gerçekleştirildikten sonra, içerik analizi yürütülmüş ve mülakatçının adayın BÖU’mu değerlendirmesinde kişilik ve değerlere ilişkin özellikleri seçerken, BİU değerlendirmesinde bilgi ve yetkinliklere ilişkin özellikleri seçtiği dolayısıyla mülakat sırasında mülakatçının BİU ve BÖU’na ilişkin değerlendirmeyi doğru biçimde ayrıştırdığı ortaya konmuştur.

Çalışmanın ikinci aşamasında BÖU’mu, mülakatçı tarafından 5’li likert tipi ölçeğinde dört soru üzerinden doğrudan ve sübjektif biçimde değerlendirmektedir. Araştırma sonuçları algılanan BÖU’nun, BİU ile birlikte adayın işe alım için önerilmesini büyük ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır¹⁰⁹.

Yukarıdaki literatür incelendiğinde her ne kadar BÖU’nun işlevselleştirileceği alan örgütlerin işe alma süreçleri olarak görülsede bu alanda yapılan ampirik çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. İncelenen tüm çalışmalarda BÖU’nun aday ile yapılan ilk mülakatta veya hemen sonrasında değerlendirildiği görülmektedir. BÖU yaklaşımının personel seçme ve işe alma sürecinin diğer aşamalarındaki uygulanabilirliği halen literatürde değinilmemiş bir konu olarak görülmektedir.

¹⁰⁷ Kristof-Brown, 2000, a.g.m., ss.643-671.

¹⁰⁸ Kristof-Brown, 2000, a.g.m., s.651.

¹⁰⁹ A.g.m., s.663.

1.4 BİREY-ÖRGÜT UYUMU İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Buraya kadar olan bölümde literatürde BÖU'nun nasıl kavramsallaştırıldığı ve ölçüldüğü incelenmiştir. Bundan sonraki bölümde BÖU'nu örgütlerde açıklamaya yardımcı olacak üç temel kurama değinilmektedir: (1) ASA Teorisi, (2) Örgüt Kültürü ve Normatif Kontrol, (3) Sosyal Kimlik Teorisi

1.4.1 Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Teorisi Ve Birey-Örgüt Uyumu

BÖU yaklaşımı, büyük ölçüde Schneider' in 1987' de ileri sürdüğü Çekim-Seçim-Çekişme (Attraction-Selection-Attrition) teorisi üzerine kurulmuştur. Teoriye göre örgüt içinde dinamik olarak bir birini takip eden üç süreç (çekim-seçim-çekişme) örgüt içindeki bireyleri belirler ve buna bağlı olarak bireylerde örgüt içindeki kültürün belirleyicisi olur¹¹⁰. Aslında Schneider bu modeli ortaya atarken ağırlıklı olarak örgütsel davranış alanına hakim olan durumsalçı yaklaşımı eleştirmekte, dikkatleri daha çok bireyin örgütsel davranış üzerinde yapabileceği etkiye çekmeye çalışmaktadır¹¹¹. Dolayısıyla bu yönüyle aslında ASA teorisi, BÖU'nun dayandırıldığı etkileşimsel yaklaşımdan farklılaşmaktadır. Çünkü etkileşimsel yaklaşıma göre bireyin davranışları çevrenin ve bireyin bir fonksiyonudur $B = f(P,E)$. Schneider'da etkileşimsel yaklaşımın savunduğu gibi davranışların açıklanmasında birey ve çevrenin birbirinden ayrı düşünülmemeyeceğini savunur ancak bu görüşten farklı olarak çevrenin, insan davranışlarının bir fonksiyonu olduğunu ($E = f(P, B)$) öne sürmektedir¹¹². Bu yaklaşımdan hareketle Schneider (1987) "People Make The Place" adlı eserinde örgütleri ve örgütteki kültürü bireylerin oluşturduğunu söyler.

Bireyler çalıştıkları örgütlerde tesadüfen yer almazlar, çünkü bireyler kendileri ile benzer olarak algıladıkları örgütleri çekici bulurlar. Eğer örgütte bireyin örgüt ile benzer özelliklere sahip olduğunu düşünüyorsa o bireyi işe alarak seçer. Örgüte giriş ile birlikte birey için sosyalizasyon süreci başlar. Sosyalizasyon süreci sonunda birey ile benzer özellik gösteren bireyler örgütte kalırken, örgüt ile benzer özellik taşımadığına inanan bireyler örgütü terk ederler. Bu sürecin sonunda örgütte bir homojenlik ve kolektif bir davranış sağlanır ve bu

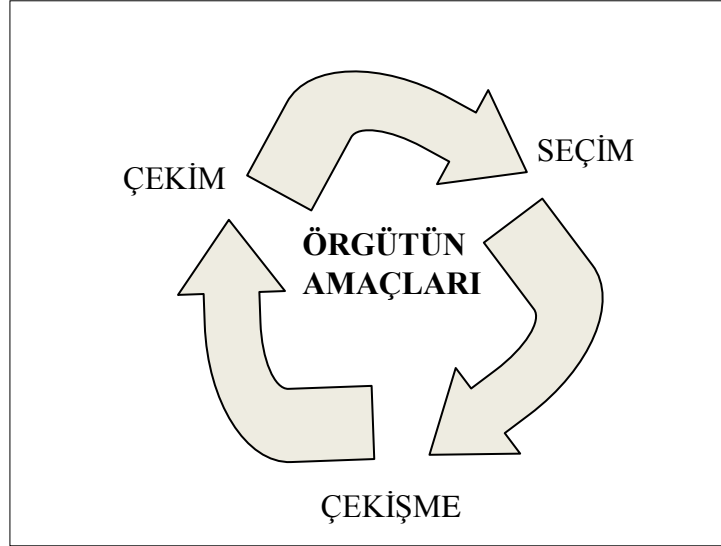
¹¹⁰ Schneider ve dig., 1995, a.g.m., s.748.

¹¹¹ Schneider, 1987, a.g.m., s.437.

¹¹² A.g.m., s.438.

da örgütün içsel çevresinin temelini oluşturur¹¹³. Dolayısıyla ASA teorisine göre örgütsel teknoloji, yapı, süreçler ve kültür bu çevrenin bir sonucu olarak oluşur.

Aşağıdaki şekilde birbirini takip eden çekim, seçim ve çekişme süreçleri görülmektedir¹¹⁴.



Şekil 2.8 Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Döğüsü

Kaynak: Schneider, 1987, s.445

Modelin merkezinde örgütün amaçları bulunur. Örgütün amaçları ve bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracak süreçler, yapı ve kültür örgütün ilk kurucusunun ve ilk çalışanların karakteristik özelliklerinin (kişilik vs) bir yansımasıdır¹¹⁵. Döngünün çekim sürecinde, bireylerin kişilik özellikleri ile potansiyel örgütün nitelikleri arasındaki uyum, bireyin tercihini belirler. Örgütlerin amaçları ve amaçlarının bir görünümü olarak yapı, süreç ve kültürün bireye ne kadar uygun olduğu ile ilgili bireyin subjektif algısı, farklı örgütlerin farklı kişiler tarafından seçilmesi sonucunu doğuracaktır. Örneğin bir doktor değerlerini kendine daha yakın bulduğu için A hastanesi yerine B hastanesini seçebilir.

Döngüdeki bir sonraki aşama; örgütün formel veya informel işe alma süreci ile ilgilidir. Modele göre, örgütlerde işe alma sürecini gerçekleştirenler, nitelikleri örgütün kurucusunun özelliklerini yansıtan, kültür, süreç ve yapı ile uyumlu olan bireyleri tercih

¹¹³ Yasemin Arbak - Tahir Yeşilada, "Örgüt Kişi Uyumu Ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?", *Journal Of İstanbul Kültür University*, Vol.3, 2003, s.24.

¹¹⁴ Schneider, 1987, a.g.m., s.445.

¹¹⁵ Schneider ve dig., 1995, a.g.m., s.749.

etmektedirler¹¹⁶. Bu şekilde tercih edilen bireylerin yüksek tatmin, düşük stres ve yüksek kariyer başarısı ve kıdem gösterme olasılığı yükselmektedir.

Son olarak çekişme sürecinde, örgüt ile uyumlu olmayan bireyler örgütü terk ederler. Literatürdeki çalışmalar bireyin örgütle uyumlu olması sonucunda örgütte kalma niyetinin yüksek ve personel devir hızının düşük olacağını desteklemektedir¹¹⁷. Çekişme süreci sonucunda örgüt ile uyumlu bireylerin örgütte kalması ve uyumsuz bireylerin ayrılması, örgüt içinde benzer değerlerin, normların ve davranışların paylaşıldığı homojen güçlü bir yapı sağlar. Her ne kadar bu homojen yapının örgüt içindeki farklı düşünceleri ve yaratıcılığı azaltma tehlikesi bulunsa da, homojen grupların heterojen gruplara göre çok daha düşük çatışma, iletişim problemi yaşadığı ve çok düşük personel devir hızı gösterdikleri bilinmektedir¹¹⁸.

ASA teorisi örgüt içinde homojenliğe olan eğilimin açıklanmasında BÖÜ yaklaşımına ışık tutmaktadır¹¹⁹. Bunun yanında, BÖÜ'nu konu alan çalışmaların çoğu, birbirini izleyen 3 dinamik sürecin anlatımı olan ASA (Çekim-seçim-çekişme) teorisine atıf yapmaktadır. Bu bağlamda yukarıda açıklanan ASA teorisinin dinamik süreçlerinin her biri aslında BÖÜ'nün örgüt ile kesişim alanlarını belirleyerek (işe alma, sosyalizasyon, çıktılar) her bir alan için teorik bir alt yapı sunmaktadır.

Bunun yanında Örgütsel Demografi literatürü de¹²⁰ ASA teorisine benzer hipotezler sunmaktadır¹²¹. Kökleri yapısal sosyoloji teorilerine dayanan bu literatür ASA'dan farklı olarak psikoloji kökenli özelliklerdense, yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özelliklere dayanarak örgüt ve grup seviyesindeki homojenlik eğilimlerine dikkat çekmektedir.

1.4.2 Örgüt Kültürü, Normatif Kontrol Ve Birey-Örgüt Uyumu

Klasik anlayışa göre, örgütler bir grup çalışanın koordine ve kontrol edildiği rasyonel sistemler olarak görülürken, özellikle 1980'li yıllardan sonra örgüt kuramcıları, üyeler arasında paylaşılan bir anlamlar sisteminin varlığını kabul etmişlerdir.

¹¹⁶ Kristof-Brown, 2000, a.g.m., s.647.

¹¹⁷ Lauver-Kristof-Brown, a.g.m., ss.454-470; O'Reilly ve dig, a.g.m., ss. 157-200; Ostroff ve dig. a.g.m., ss.591-623.

¹¹⁸ Jennifer A. Chatman ve dig., "Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes", **Administrative Science Quarterly**, 1998, s.756.

¹¹⁹ Westerman. a.g.t., s.17.

¹²⁰ Jeffrey Pfeffer, "Organizational Demography: Implications for Management", **California Management Review**, Vol.28, No.1, 1985, ss.67-81.

¹²¹ Schneider ve dig., 1995, a.g.m., s.752.

Her örgütün içinde var olduğu varsayılan bu anlamlar sistemi oldukça önemlidir çünkü güçlü, gizil ve çoğu zaman bilinçaltı bir güç olarak bireylerin ve grupların davranışlarını, algılama biçimlerini, düşünce yapılarını ve değerlerini belirleyebilmektedir¹²².

Aslında kültürün bağımsız bir değişken olarak bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemesi düşüncesi kurumsallaşma kavramına dayanmaktadır¹²³. Özünde kurumsallaşma, örgüt içinde neyin uygun ve temelde neyin anlamlı davranış olduğu ile ilgili üyeler arasında ortak bir anlayış üretilmesine çalışmaktadır. Dolayısıyla örgüt kurumsal bir süreklilik kazandığında, örgütün üyeleri için kabul edilir davranış modelleri de açık hale gelmektedir. Aslında örgüt kültürünün de yaptığı budur¹²⁴.

Örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütün bireyleri tarafından paylaşılan ortak bir anlamlar sistemi olduğu konusunda genel bir uzlaşma olduğu söylenebilir¹²⁵. Topluca paylaşılan; “düşünce biçimleri”, “semboller ve anlamlar”, “ortak dil”, “değerler ve ideolojiler”, “törenler ve kutlamalar”, “efsaneler, hikayeler, kahramanlar”, “kurallar ve normlar”, işlerin yapılış biçimleri”, “duygular ve dışa vurumlar”, “yapılar ve uygulamalar”, “misyon, strateji, hedefler , “ödül ve terfi sistemleri”nin tümü örgüt kültürü konusu altında tanımlanabilmektedir.

Smircich (1983) örgüt kültürünün, örgüt içinde dört önemli fonksiyonu yerine getirdiğini öne sürmektedir. İlk olarak örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır. İkinci olarak, bireyin kişisel çıkarları dışında bir şeye bağlılık yaratılmasını kolaylaştırır. Üçüncü olarak, kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Ve dördüncü olarak, davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme mekanizması olarak işlev görür¹²⁶.

Örgüt kültürünün bizi en çok ilgilendiren rolü, örgüt içinde bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren bir kontrol mekanizması olarak işlev görmesidir. Çünkü bu anlamda kültür, örgüt içinde oyunun kurallarını belirler, bu kurallara uyum ödül sisteminin ve yükselmenin temelini oluşturur¹²⁷.

¹²² Schein, 1999, a.g.e., s.14

¹²³ Philip, Selznick, “Foundation Of The Theory Of Organization”, **American Sociological Review**, Vol.13, No.1, 1948 ss. 25-48.

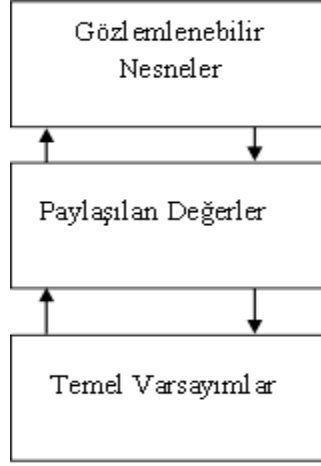
¹²⁴ Robbins, a.g.e., s.595

¹²⁵ A.g.m., s.595; Edgar Schein, **Organizational Culture And Leadership: A Dynamic View**, , 1992, s.168; Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, West Pub. Co. (St. Paul) 1983, s.317.

¹²⁶ Linda, Smirch, “Concepts Of Culture And Organizational Analysis”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.28, No.3, 1983, s.345.

¹²⁷ Terrence E. Deal - Allan A. Kennedy, “Culture: A New Look Through Old Lenses”, **Journal Of Applied Behavioral Science**, Vol.19, No.4, 1983, s.501

Kültürün normatif kontrol işlevini anlamada Schein'in (1999) modeli önem kazanmaktadır. Schein'a (1999) göre örgüt kültürünü anlamada en iyi yol, onun farklı seviyelerde var olduğunu kabul etmek ve özellikle alt seviyeleri anlayarak yönetmeye çalışmaktır. Bir örgütün kültürü kendini gözlenenenden, gözlenemeyene doğru üç farklı seviyede belli edebilir: a) gözlemlenebilir nesnelere, b) değerler ve c) temel altta yatan varsayımlar¹²⁸. Aşağıdaki şekilde bu seviyeler gösterilmektedir.



Şekil 2.9 Örgüt Kültür Seviyeleri

Kaynak: Schein, 1999, s.15

Gözlemlenebilir nesnelere seviyesinde, yeni bir üye örgüte girdiğinde gözlemleyebileceği ve hissedebileceği tüm suni yapılardan bahsedilmektedir. Bunlar; fiziksel düzen, giyinme kuralları, insanların birbirleriyle konuşma tarzı, yerin kokusu ve verdiği his, o yerin duygusal yoğunluğu ve diğer olaylar, şirket kayıtları, ürünler, felsefe bildireleri ve yıllık raporlar, örgütsel semboller, hikayeler, efsanelere kadar her şeyi içerir. Bu seviye kültürün en kolay gözlemlenebildiği seviyedir ancak yine de bize örgüt'ün kültürü ile ilgili çok fazla bilgi veremez¹²⁹. Örneğin, bir şirketin diğerinden daha resmi ve daha bürokratik olduğunu görebilir ve hissedebiliriz, fakat bu bize bunun niçin öyle olduğu veya onun üyeler için ne anlama sahip olduğu konusunda hiçbir şey söylemez.

Bunu anlamının yolu bir alt seviyede, görünen davranışların ve sistemlerin altında yatan örgüt bireyleri tarafından ortak benimsenmiş; değerlerin, normların ve felsefenin

¹²⁸ Schein, 1999, a.g.e., s.15

¹²⁹ A.g.e., s.17

anlaşılabilmesidir. Çünkü bu seviyede değerler bireylere nasıl davranmayı istediklerini, normlar ise nasıl davranmaları gerektiğini göstermektedir¹³⁰.

Daha önce tanımlandığı gibi değerler, bir davranış biçimini veya olması istenen durumu kişisel veya sosyal olarak kabul görmüş başka bir davranış biçimi veya olması istenen duruma tercih etmeyi sağlayan inanç biçimi olarak tanımlanmaktadır. Grup tarafından paylaşılan değerler, bireylerin benzer biçimdeki davranışlarına yön vermesi yönüyle normlara benzemektedir. Ancak değerler çok daha geneldir, normlar değerler ile uyumlu çok daha spesifik ve açık davranışsal beklentiler olarak görülmektedir¹³³. Örgüt içinde normlar, değerleri yansıttığı sürece, kültürün istikrarlı bir yapı sürdürdüğü söylenebilir. Değerlerin ve normların birbiri ile çelişmesi durumunda ortamda gerilim yükselmekte, istikrarlı yapı bozulmaktadır¹³⁴.

Bir değerın örgütte bir norma dönüşebilmesi için belirli bir şekilde tanımlanabilen bir davranışa işaret etmesi gerektiği ve değer ile davranış arasında mevcut sistematik bir bağlantının kurulabilmesi gerektiğinden söz edilmektedir¹³⁵. Çünkü ancak bu yolla, değerler yoluyla örgüt içinde bazı davranışlar kontrol edilebilir.

Schein'a göre yukarıdaki değerlerin oluşmasına temel oluşturan daha da derin varsayımlar vardır ve bunlar genellikle örgütün içinde bulunduğu ulusal kültürün varsayımlarıdır. Örgüt kültürünün anlaşılmasında bu varsayımlarında anlaşılması gerekir¹³⁷. Örneğın insan doğasına ilişkin varsayımlar (insan çalışmayı sevmez-insan çalışmayı sever, insan değişir-değişmez), insan ilişkilerine ilişkin varsayımlar (bireysellik-toplulukçuluk), neyin gerçek ve doğru olduğuna ilişkin varsayımlar (pragmatik-geleneksel), zamana ve mekana yönelik varsayımlar (örneğin işe erken gelme ve geç gitme kimi kültürlerde bağlılık olarak algılanırken, kimi kültürlerde etkin çalışmama olarak değerlendirilir).

Trompenaars- Turner'a göre (2008) temel varsayımların sorgulanması bu varsayımları paylaşan bireyler üzerinde karmaşa ve öfke yaratır, çünkü bu varsayımlar sorgulanmadan grup tarafından kabul edilir. Örneğın bir Japon'a insanları neden eğilerek selamladığını sorduğunuzda, bunu neden yaptığını bilmediğini, diğer herkesin böyle yaptığını için böyle yaptığını söylüyorsa bu bir norm göstergesidir. Eğer otoriteye saygı göstermek istediğini

¹³⁰ Fons Trompenaars - Charles Hampden Turner, **Riding The Waves Of Culture: Understanding Diversity In Global Business**, 2.b., Nicholas Brealey Publishing Limited, London, 2008, s.22

¹³³ Weiner, a.g.m., s.535

¹³⁴ Trompenaars- Turner, a.g.e., s.23

¹³⁵ Charles A. O'reilly - Jennifer A. Chatman, "Culture As Social Control: Corporations, Cults And Commitment", **Research In Organizational Behavior**, Vol.18, 1996, s.166

¹³⁷ Schein, 1999, a.g.e., s.48.

söylerse bu bir değer göstergesidir. Şayet otoriteye neden saygı gösterdiğini sorarsanız, öfkesini gizlemenin bir yolu olarak pek çok Japon size gülümseyerek karşılık verecektir¹³⁸.

Bir grup için altta yatan varsayımlarda tamamen fikir birliğine sahip iken, tutarsız davranışlarda kendilerini gösteren, çatışan değerlere sahip olmak mümkündür. Bir grup için değerler düzeyinde ve davranışlarda fikir birliğine varılmasına rağmen, altta yatan varsayımlarda hiçbir fikir birliği olmadığı için daha sonra ciddi çatışmalar geliştirmek de mümkün olabilmektedir¹³⁹.

Yukarıda bahsedildiği gibi örgüt kültürü, kendini oluşturan temel varsayımlar, paylaşılan değerler ve normlar ile örgüt içinde istenen ve istenmeyen davranışları ortaya koyar ve formel kontrol sistemlerine ihtiyaç duymaksızın bireylerin tutum ve davranışlarını istenen yönde yönlendirebilir.

Örgüt kültürünün normatif rolü özellikle 1980’li yıllardan sonra vurgulanmaya başlanmıştır. Tarihsel açıdan bakıldığında örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar öncelikle kültürü bir kök metafor olarak almışlar, sosyal dünyayı belli bir amacı olmayan, öznelarası etkileşimle inşa edilen bir olgu olarak kabul etmişlerdir. Örgütler de insanların kendilerini ifade etmelerinin bir biçimi olarak görülmüştür¹⁴⁰ Ancak 1980’li yıllardan itibaren örgüt kültürü konusunda peş peşe önemli çalışmalar yayınlanmaya başlanmıştır Barley-Kunda (1992) yönetim tarihi ile ilgili yaptıkları çalışmalarında yönetim düşüncesini farklı tarihsel dönemlere ayırarak, yönetsel kontrol bağlamında incelemişlerdir. 1980 sonrası yılları kapsayan son dönemdeki yönetim yaklaşımları yazarlar tarafından “örgüt kültürü” başlığı ile isimlendirilmiş ve normatif kontrol aracı olarak değerlendirilmiştir. Normatif kontrolden, normatif araçlar ile çalışanların kalplerinin, düşünce ve duygularının kazanılması yoluyla kontrol edilmeleri anlaşılmaktadır¹⁴¹.

Bu çalışmaların ortak noktası kültürü kritik bir değer olarak kabul eden yönetimci bir bakış açısını yansıtmaları, örgüt kültürünü performansı artırıcı, yönetilebilir, değiştirilebilir, ölçülebilir bir değişken ve normatif bir kontrol aracı olarak görmeleridir. Çalışanları kendilerinden daha önemli bir örgütün varlığına ikna etmek, kalplerini ve zihinlerini kazanarak yöneticilerce belirlenen hedeflere bağlılık oluşturmak, herkese ne yapacağını, ne

¹³⁸ Trompenaars- Turner, a.g.e., s.22

¹³⁹ Atilla Akbaba, “Örgütsel Kültür”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol. 4, No.3, ss. 1-32 (Çeviri: Edgar H. Schein 1990 American Psychologist Published. Vol. 45. No. 2. 2002, s.9

¹⁴⁰ Smirch a.g.e., ss: 339-358.

¹⁴¹ Stephen R. Barley - Gideon, Kunda, “Design And Devotion: Surges Of Rational And Normative Ideologies Of Control In Managerial Discourse”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37, No.3, 1992, ss. 364.

düşüneceğini, nasıl hissedeceğini gösteren ortak değerler geliştirmek, bunların sürekliliği için ise birtakım törenler, semboller, kahramanlar, sloganlar icat etmek, üstün bir rekabet gücü sağlayacak olan ‘güçlü’ kültürlere sahip olmanın temel şartları olarak görülmüştür. Sonuç olarak örgüt kültürünün zaman içerisinde örgütü kendini oluşturan üyelerin gözüyle görme yeteneğini kaybederek, üyelerin kendilerini örgüte adamalarını sağlayacak normatif bir yönetsel kontrol aracı haline dönüştüğü anlaşılmaktadır¹⁴².

Örgüt kültürünün, çalışan davranışları üzerindeki rolü 1990’lı yıllarda daha da önemli bir hale gelmiştir. Çünkü örgütlerin kontrol alanlarının genişlemesi, örgütsel yapının dikey yapıdan yatay yapılara dönüşmesi, formelizasyonun azalması ve personelin güçlendirilmesi durumunda, güçlü bir kültürün sağladığı paylaşılmış değerler ve inançlar, herkesin aynı doğrultuya yönelmesini sağlamaktadır¹⁴³.

Normatif kontrol daha çok doğu kültürü merkezli olarak kullanılmaya başlamış bir kontrol türüdür. Doğu kültürünün en önemli temsilcilerinden Japon yönetim anlayışında, firmanın rekabet temelini oluşturan kalitenin “hem ekonomik bir gerek” hem de “müşteriye verilmiş söz” biçiminde ifadelerle sembolleştirilen kültürel bir değer olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum çalışmalar üzerinde hem maddi hem de manevi bir sorumluluk bilinci yaratmaktadır. Bu kültürel yapıda kişiler davranış tarzları, davranışların sembolik anlamları ve kültürel motiflerin davranışlar üzerinde kurduğu kontrol mekanizması ön plandadır. Bu nedenle normatif kontrol Amerikan tipi (Taylorizm ve Fordizm temelli) sınırlı akılcı kontrol türünden önemli ölçüde farklılıklar göstermektedir. Ancak yine de, normatif kontrolün tam anlamıyla rasyonel kontrolü reddettiği ya da bunun tam tersini söylemek mümkün değildir. Normatif kontrolün içinde rasyonel kontrol unsurları yer alırken, , rasyonel kontrol unsurların içinde de normatif unsurlara rastlamak mümkündür¹⁴⁴. Ancak bu iki kavram arasında şöyle bir farktan bahsetmek mümkündür: Normatif kontrol çalışanların zihinlerini ve kalplerini kazanmaya çalışırken, rasyonel kontrol sistemleri çıktılarının verimliliğini ödül ve ceza sistemleri ile yükseltmeye çalışır.

Barker ve Tompkins günümüzün belirsizlik koşullarında, organizasyonların yüksek seviyede çalışan özdeşleşmesi sağlayan paylaşılmış değerler ve güçlü kültür gibi normatif kontrol araçlarını hayata geçirmek zorunda olduklarına dikkat çekmektedir. Çünkü örgütün

¹⁴²Erkan, Erdemir, “Adayış Mı Kaçış Mı? Yönetsel Kontrol Karşısında Postmodern Dönüşüm Söylemi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol.7, No. 1-2, 2007, s.79.

¹⁴³ Robbins, a.g.e., s.601.

¹⁴⁴ Aviad E. Raz, *Emotions At Work: Normative Control, Organizations, And Culture İn Japan And America*, Harvard University Press, 2002, s.26.

üyeleri tarafından benzer değerlerin paylaşılması, güçlü bir örgüt kültürünü doğurmakta ve güçlü kültürler iş görenin kimlik kazanımının ve kendini örgütle özdeşleştirmesini kolaylaştırmaktadır¹⁴⁵.

Bireyin değerleri ile örgütün değerler sistemi ve kültürünün bir biri ile uyumlu olması olarak tanımlanan BÖÜ' mu¹⁴⁶ örgütün normatif kontrol sistemine hizmet eden bir araç olarak görülmektedir. Çünkü örgütün işe alım ve sosyalizasyon süreçlerinde işlevselleştirilen BÖÜ, örgüt içinde paylaşılmış ve homojen ve merkezi bir değerler sisteminin ve güçlü bir kültürün oluşumunu sağlamakta ve iş tatmini, özdeşleşme, işe katılım, bağlılık gibi örgüt içinde istenen tutum ve davranışları desteklemektedir¹⁴⁷

Örgüt ile ilgili davranışlar ve işlerin durumuna ilişkin bir takım değerlerin örgütün çalışanları tarafından (birimler ve seviyeler seviyesinde) paylaşılması durumunda, örgütte merkezi bir değerler sistemi olduğundan söz edilmektedir. Örgütün değerler sistemi, kilit değerlerin hangi yaygınlıkta ve yoğunlukta bireyler tarafından paylaşıldığına göre zayıf veya güçlü olarak derecelendirilebilir¹⁴⁸. Örgütün çekirdek değerleri yoğun bir şekilde benimsenmiş ve yaygın bir şekilde kabul görmüşse örgütün güçlü bir kültüre sahip olduğu, aksi halde örgütte zayıf bir kültürün hakim olduğu söylenebilir.

Güçlü kültürün en önemli özelliği, çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir yönlendirici etkiye sahip olmasıdır¹⁴⁹. Güçlü bir kültürde örgütün amaçları ile ilgili güçlü bir uzlaşma (konsensüs) vardır. Bu da grup kaynaşması, sadakat ve bağlılığı oluşturmaktadır. Bunun yanında güçlü bir kültürün en önemli sonuçlarından birinin “düşük personel devir hızı” olduğu bilinmektedir¹⁵⁰.

Örgüt içinde herkes tarafından benimsenmiş çekirdek değerler ve normlar, davranışsal tutarlılığı artırır ve örgüt içinde bireyin davranışlarını yönlendirmek için kullanılan formelizasyonun yerine geçer. Formelizasyon örgüt içinde tahmin edilebilirliği artırır, düzen ve istikrar sağlar. Güçlü bir örgüt kültürü bunları her hangi bir yazılı dokümana ihtiyaç duymadan yapabilmektedir. Çünkü bireyler kültürü kabul etmeleri ile birlikte zaten pek çok kural ve düzeneği de içselleştirmektedirler.

¹⁴⁵James R. Barker - Phillip K. Tompkins, “Identification In The Self-Managing Organization: Characteristics Of Target And Tenure”, **Human Communication Research**, Vol.21, 1994, s.223-225.

¹⁴⁶ Chatman, 1991, a.g.m., s.459.

¹⁴⁷ Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484; O'Reilly ve dig, a.g.m., ss. 157-200.

¹⁴⁸ Weiner, a.g.m., s.535.

¹⁴⁹ A.g.m., s.536.

¹⁵⁰ Robbins, a.g.m., s.600.

Diğer yandan bireyin tutum ve davranışlarını neyin belirlediği de aslında oldukça tartışmalıdır. Ancak güçlü ve paylaşılmış değerler sisteminin bireyin tutum ve davranışlarını yönlendireceği düşüncesini destekleyen önemli yaklaşımlar mevcuttur. (1) Örgütler normlarla karakterize edilmişler ve bireyin bu normları kabul etmeden başa çıkamayacağı çok güçlü durumlar yaratabilirler, bu durumda bireyin kişiliği davranışları üzerinde sınırlı etki yaratabilmektedir¹⁵¹. Diğer yandan (2) bireyler durağan değil uyumcudurlar dolayısıyla kişilik özellikleri de çevreyle değişmektedir¹⁵² (3) Çalışanların iş ile ilgili tutumları ve davranışları çoğu zaman bireysel eğilimleri veya rasyonel kararları ile değil örgütsel çevrelerinden (çalışma arkadaşları, geçmiş deneyimler) edindikleri sosyal enformasyon ile şekillenmektedir¹⁵³. Bu potansiyellerin gerçekleşmesi durumunda denilebilir ki, örgüt içinde herkes tarafından güçlü biçimde paylaşılan değer ve normlar, bireysel farklılıkların davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilmektedir. O'Reilly ve Chatman 'da bireylerinin değerlerinin bir kısmına tabiatları, yön verirken daha büyük bir kısmını da içinde bulunduğu sosyal çevrenin üzerinde uzlaştığı doğru ve yanlışların yön verdiğini vurgulamaktadır¹⁵⁴. Neyin önemli olduğunu öğrenmek için bireyler grup üyelerinin yaptıklarına, üst yönetimin gönderdiği sinyallere bakarlar. Bireyin sahip olduğu sosyal destek ne kadar azsa, çevrenin etkisi o kadar güçlenmektedir. Özellikle bireyler örgüte yeni girdiklerinde, ailelerinden uzakta olduklarında, içinde buldukları durumun belirsiz özellik taşıması durumunda, kendi kontrolleri dışında problemlerle karşılaştıklarında, performansın düştüğü ya da çevrenin değiştiği zamanlarda, çevreden sunulan değer ve normları kabul etmeye daha büyük bir eğilim gösterirler¹⁵⁵.

Örgüt içinde değer ve normların yaygın ve yoğun biçimde paylaşılmasını sağlayan pek çok faktör bir araya gelmektedir. BÖÜ bağlamında, güçlü kültürlerin sosyal kontrolü kullanmalarında ve bağlılık yaratmalarında kullandıkları üç temel mekanizmadan bahsetmek mümkündür. (1) Üst Yönetimin faaliyetleri, (2) İşe alım ve (3) Sosyalizasyon

Üst yönetimin faaliyetlerinin örgüt kültürü üzerinde önemli etkisi vardır¹⁵⁶. Kurumdaki örgütsel değer sisteminin, örgüt üyeleri tarafından içselleştirilmesi yönetimin

¹⁵¹ Alison Davis-Blake - Jeffrey Pfeffer, "Just A Mirage: The Search For Dispositional Effects In Organizational Research", **Academy Of Management Review**, Vol. 14, No.3, 1989, s.385

¹⁵² Davis-Blake-Pfeffer, a.g.m., s.385

¹⁵³ Gerald R. Salancik - Jeffrey Pfeffer, "A Social Information Processing Approach To Job Attitudes And Task Design", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 23, No.2, 1978, ss. 224-253.

¹⁵⁴ O'Reilly Charles A., Chatman Jennifer A., "Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment", **Research In Organizational Behavior**, Vol:18, 1996, s.171.

¹⁵⁵ O'Reilly-Chatman, a.g.m., s.171

¹⁵⁶ Robbins, a.g.e., s.606

kontrol edebileceği bir konu olarak görülmektedir. Şayet örgüt içindeki bireylerin dayandığı değer ve normlar örgütün amaçlarına uygun değilse bazen normatif kontrol, istenmeyen bazı çıktıları da arttırabilmektedir¹⁵⁷. Bir grup tarafından kabul edilip paylaşılan değerler ve normlar her zaman yönetimin kabul ettiği ve istediği değerler olmayabilir. Benzer şekilde, yönetimin örgüt içinde neyin önemli olduğu ile ilgili yaptığı tekrarlar veya örgütün değerlerinin broşürlere basılması, duvarlara asılması yoluyla bu değerlerin veya normların bilinirliğinin arttırılması, bunların örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığını ve hayata geçtiğini de göstermez. Bazen de aynı değerler örgütün her departmanı tarafından paylaşılmayabilir. Örgüt içinde kültürün normatif bir kontrol aracı olarak işlev görerek örgütün performansında pozitif etki yapabilmesi için, örgütün yönetimi tarafından ortak istenen değerlerin örgütü oluşturan birimler tarafından yaygın ve güçlü biçimde paylaşılması gerekmektedir.

Üst yönetim, örgütte neyin önemli olduğu ile ilgili mesajları üreten ve gönderen bir mekanizma görevi görmektedir¹⁵⁸. Üst yönetimin en önemli fonksiyonlarından biri bireylerin özünde kendilerini önemli hissetmelerini sağlayacak anlamlı hedefler ve odak noktalarını belirlemek ve bunları birbiriyle ve örgütün temel amaçları ile uyumlaştırmaktır. Diğer yandan örgütte çalışanların katılımını sağlayan yönetim anlayışı ve örgütün takdir mekanizması, bireylerin örgütün değerlerini benimsemelerini ve bağlılık göstermelerini kolaylaştırmaktadır¹⁵⁹. İçsel motivasyonu artırıcı küçük ödüller veya psikolojik takdir mekanizmalarının dış ödüllendirmelere göre davranışların yönlendirilmesinde daha etkili olduğu ileri sürülmektedir.

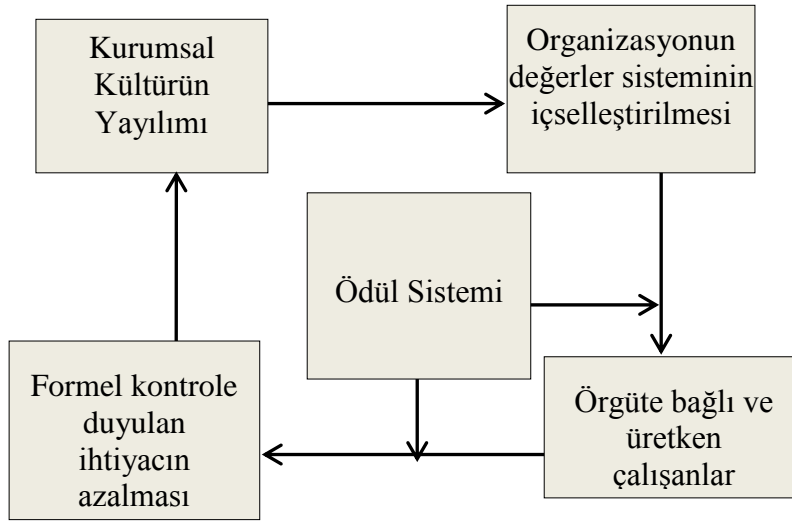
Welch ve Welch üst yönetimin kültürü yönetmek üzere uyguladığı faaliyetlerin bir döngü içinde belirli sonuçları etkilediğini ileri sürmektedir. Kurumsal değerlerin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilmesini şematize eden şekil aşağıda yer almaktadır¹⁶⁰.

¹⁵⁷ O'Reilly-Chatman, a.g.m., s.165

¹⁵⁸ A.g.m., s.172

¹⁵⁹ A.g.m., s.172.

¹⁶⁰ Denice E. Welch – Lawrence C. Welch, “Commitment for Hire? The Viability of Corporate Culture As A MNC Control Mechanism”, **International Business Review**, Vol.15, No.1, 2006, s.17.



Şekil 2.10 Değerler ile Kontrol

Kaynak: Welch-Welch, 2006, s.17

Bu şekle göre üst yönetimin, örgütün değerler sistemini destekleyen yönetsel faaliyetleri, örgütün ödüllendirme sisteminin de desteği ile üyelerin örgüte bağlılığını ve üretkenliğini artırır, örgütün tüm hedefleri arasında uyumlaşma sağlar ve gittikçe formel kontrole duyulan ihtiyacı azaltır.

Üst yönetimin faaliyetlerinin yanı sıra örgüt içinde değer ve normların yaygın ve yoğun biçimde paylaşılmasını sağlayan en önemli iki mekanizma örgütün işe alım ve sosyalizasyon süreçleridir. İşe alım sürecinin açık işlevi, BİU yüksek; örgütteki söz konusu işi yapabilecek bilgi, yetkinlik ve kabiliyete sahip bireyleri belirlemek ve işe almak olsa da diğer yandan işe alım süreci BÖU yüksek; örgütün çekirdek değerlerine uyum sağlayacak bireyleri seçerek örgüt kültürünün devamlılığını sağlamakta ve bu yönüyle örgütteki normatif kontrole hizmet etmektedir¹⁶¹.

Yeni gelen bireylerin örgüt kültürüne adapte edilme süreci olarak tanımlanan sosyalizasyon süreci ise; yeni bireyin işinin gerektirdiği kabiliyetlere hakim olmasını, yeni rolünü başarıyla üstlenmesini, çalıştığı grubun değer ve normlarına uyum sağlamasını içerir¹⁶². Sosyalizasyon örgütler için en temel ve önemli süreçlerden biridir, çünkü merkezi değerlerin ve normların sürekliliğini güvence altına alır ve örgüte yeni giren bireylerin yeni çalışma çevrelerine doğru cevap verebilmelerini ve diğer çalışanlar ile iyi koordine

¹⁶¹ Robbins, a.g.e., s.605.

¹⁶² A.g.e., s.609.

olabilmelerini sağlayacak bir çerçeve sunar¹⁶³. Hatta sosyalizasyon süreçleri örgüte yeni giren bireylerin değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlaştırılmasını sağlayarak, örgüte yeni giren bireylerin BÖU algılarını yükseltmekte ve bu yolla örgüte daha bağlı, daha az örgütten ayrılma niyeti duyan çalışanlar yaratılmasına olanak sağlamaktadır¹⁶⁴. İstenen bu değişimi yaratmada farklı alternatifler (sosyalizasyon taktikleri) tercih edilebilir. Sosyalizasyon süreci sonunda birey artık örgütün ve çalışma grubunun normlarını anlayarak ve kabul ederek içselleştirmektedir¹⁶⁵.

1.4.3 Sosyal Kimlik Teorisi Ve Birey-Örgüt Uyumu

Bir gruba üye olmak, bireyin kişisel kimliğini, güdülerini, hem kendisine hem de başkalarına ilişkin algılarını büyük ölçüde etkiler. Bu görüş Tajfel ve Turner'ın ortaya attığı Sosyal Kimlik Teorisinin temel çatısını oluşturmaktadır. Sosyal Kimlik Teorisine göre bireyler, kendilerini ve diğerlerini üye oldukları örgüt, din, cinsiyet, yaş grubu gibi çeşitli sosyal sınıflara göre kategorileştirme eğilimindedirler¹⁶⁶. Bu sosyal sınıflandırmanın iki temel fonksiyonu olduğundan söz edilebilir. İlk olarak, bu yolla sosyal çevre bilişsel olarak segmentlere ayrılır ve bireye göre diğerlerinin tanımlanmasına kolay ve sistematik bir yol sağlanır. İkincil olarak ise; sosyal sınıflandırma bireyin sosyal çevre içinde kendini konumlandırmasını ya da tanımlamasını sağlar. Böylelikle birey; fiziksel görünüşü, kabiliyetleri, psikolojik eğilimleri ve ilgilerinin bir bütünü olan bireysel kimliğinin dışında, kendisi için sosyal bir kimlik tanımlar. Bu kimlik, bireyin kendisinin bir gruba aidiyeti ile ilgili algısıdır¹⁶⁷. Başka bir ifadeyle sosyal kimlik, benlik kavramının, grup üyeliğinden doğan parçasıdır¹⁶⁸. Dolayısıyla, birey için anlamlı olan bir grup üyeliği, kişisel kimliğin yerini, sosyal kimliğe bırakmasına yol açabilmektedir. Kendimizi bir kadın, bir tenis oyuncusu, bir mühendis ve benzeri şekillerde de tanımlayabiliriz. Tüm bu tanımlamalarımız sosyal kimliğimizi oluşturur.

Ashforth ve Mael (1989), çalışmalarında sosyal kimlik teorisini kuramsal örgütsel literatüre dahil ederek, örgütlerin, bireyler için çok güçlü kimlikler oluşturabileceğini ve

¹⁶³ Talya N. Bauer - Elizabeth W. Morrison - Ronda R. Callister, "Organizational Socialization: A Review And Directions For Future Research", **Personnel And Human Resource Management**, Vol.16, 1998, s.162

¹⁶⁴ Cable-Parsons, a.g.m., s.2.

¹⁶⁵ Robbins, a.g.m., s.609.

¹⁶⁶ John Turner, "The Cognitive Construction of Groups, In: Tajfel", H. (Ed.), **The Social Identity And Intergroup Relations**, Cambridge University press, 2010, s.18.

¹⁶⁷ Ashforth-Mael, 1989, a.g.m., s.21

¹⁶⁸ Michael A. Hogg - Dominic Abrams, **Social Motivation, Self-Esteem and Social Identity. Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances**, (Der.) D. Abrams - M. A. Hogg, Vvheat Sheaf-Harvester, London, 1990, s.29

bireylerin sosyal kimlik seçme süreçlerini ciddi biçimde etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Dolayısıyla bireyin çalıştığı güçlü bir örgüt, bireyin “ben kimim?” sorusuna cevap olabilir Bu yüzden örgüt kimliği, sosyal kimliğin spesifik bir türü olarak düşünülmektedir¹⁶⁹.

Araştırmalar, üyelerinden beklentilerin daha belirgin ve kesin olduğu sosyal sınıflara üyeliğin daha az muğlak olduğunu ortaya koymaktadır. Yani bir örgütün sosyal üyesi olmak bir ırka veya cinsiyete ait sosyal sınıfın üyesi olmaktan daha kesin ve nettir. Benzer şekilde sosyal sınıf ile özdeşlemenin getireceği ödüller veya statüde edinilecek faydalar arttıkça, sosyal sınıfa olan üyelikte belirginleşmektedir¹⁷⁰. Bireylerin, örgütlerini sosyal kimlikleri olarak belirlemeleri, sosyal entegrasyon sürecinin bir sonucu olarak düşünülmektedir. Yani grup içinde bireyler arası etkileşim ve paylaşılan ortak deneyimler, bireyin örgütünü, sosyal kimliği olarak tanımlamasında birincil öncül olarak görülmektedir. Ancak bazı bireyler, örgütteki diğer çalışanlarla etkileşime girmeden de örgütün değerlerini benimseyerek bağlılık geliştirebilirler. Bu yüzden çalışanların örgütün geri kalan bireyleri ile yeterli etkileşime girmeden de örgütü sosyal bir sınıf olarak görüp örgütü kendilerini tanımlamak için kullanmaları (XYZ çalışanı) ve kendi sosyal kimliklerini olumlamaları mümkündür¹⁷¹. Bireyin örgütünü, sosyal kimliği olarak tanımlamasında rol oynayan diğer etkili bir faktör grubun prestijidir. Bireyler özgüvenlerini ve benlik saygılarını arttırmak yönünde sosyal kimlik belirlerler. Bu nedenle kendilerini en iyi ile özdeşleştirme eğilimindedirler¹⁷². Şayet birey, örgüt ile kendini özdeşleştirirse, örgütü ile ilgili pozitif ve güçlü bir imaj algısına sahip olacaktır.

Sosyal kimlik, grup davranışını mümkün kılan çok önemli bilişsel bir mekanizmadır. Örgüt değerlerinin, normlarının içselleştirilmesini ve örgüt içindeki tutum ve davranışlarda homojenliği doğurur. Grup üyeliğinin getirdiği psikolojik faydalar bireysel kimliğin önüne geçerek, bireyin değer ve normları ile grubun değer ve normları arasındaki uyumu yükseltir (BÖÜ). Böylelikle sosyal kimliğini örgüt ile özdeşleştiren her birey örgüt içinde oluşan homojenliğe katkı sağlar¹⁷³.

Özetle; sosyal kimlik teorisine göre bireyler, kendileri için olumlu kimlik oluşturabilecekleri örgütlere katılmak ve bu örgütlere üyeliklerini sürdürmek isterler. Şayet örgütün üyeliği ile ilgili sosyal kimlik zayıfsa, bireyin örgütü terk etmek isteği güçlü bir

¹⁶⁹ Ashforth-Mael, 1989, a.g.m., s.22

¹⁷⁰ Westerman, a.g.t., s.12

¹⁷¹ A.g.t., s.13

¹⁷² Ashforth-Mael. a.g.m., s.25

¹⁷³ a.g.m., s.26

alternatifdir¹⁷⁴ Ancak örgütü terk etmek her zaman rasyonel bir karar olmayabilir, bu tür durumlar örgütün azalan çekiciliğine bir cevap olarak örgüte psikolojik bağlılığın azalması veya örgütten psikolojik çekilme mümkün olabilmektedir¹⁷⁵.

Bu çerçevede, sosyal kimlik teorisi örgüt içinde uyumun oluşum sürecine dikkat çekmekte ve bu yolla BÖU araştırmalarına teorik bir çerçeve sağlamaktadır. Bireyin kendini örgütle uyumlu olarak algılama derecesi, kendini örgütün üyesi olarak sınıflandırması şeklinde kavramsallaştırılabilir¹⁷⁶ Birey ile örgüt üyeleri arasındaki benzerliğin, paylaşılan ortak hedeflerin veya ortak geçmişin, bireyin kendini örgüt ile tanımlamasını pozitif yönde etkilediği öne sürülmektedir¹⁷⁷. Bu yüzden bireyin sosyal kimliğinin, örgüt kimliği ile uyumlu olma derecesi, bireyin BÖU ve bireyin geliştirdiği tutum ve davranışlar ile yakından ilişkilidir.

Bu bölümün sonuna kadar BÖU'nun nasıl kavramlaştırıldığı ve ölçüldüğü kuramsal alt yapısı; Uyum Teorisi, ASA teorisi, Sosyal Kimlik Teorisi, Örgüt Kültürü ve normatif kontrol yaklaşımları ile ilişkilendirilerek detaylı biçimde incelenmiştir. Literatür incelemesinin ikinci bölümünde BÖU'munu etkileyen değişkenlere ve BÖU'nun etkilediği sonuç değişkenlerine ilişkin literatür incelemesine yer verilmektedir.

2. ÇALIŞMADA ELE ALINAN İLİŞKİ/ETKİLERİ İNCEYELEN AMPİRİK BULGULARA YÖNELİK LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu çalışmada BÖU'nun etkili olduğu sonuçlar ve bu ilişkileri etkileyen bireysel ve örgütsel değişkenler incelenmektedir. Bu nedenle ampirik bulgulara ilişkin literatür taramasında önce BÖU üzerindeki bireysel etki ve sonuçlara ilişkin ilişkilere yer verilmiştir. Ardından ise aynı inceleme örgütsel etki ve sonuçlar bağlamında gerçekleştirilmiştir.

2.1. BİREY-ÖRGÜT UYUMU'NU BİREYSEL DÜZEYDE ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER VE BİREYSEL DÜZEYDEKİ SONUÇLARINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ

BÖU'nu bireysel düzeyde etkileyen başlıca değişkenler; demografik faktörler, çalışanların kişilikleri ve örgüte ilişkin algılarıdır. Bunun yanında BÖU'nun örgütsel bağlılık,

¹⁷⁴ Henri Tajfel, **Human Groups and Social Categories**, Cambridge Univeristy Press, 1981, s.256

¹⁷⁵ Westerman, a.g.t., s.15

¹⁷⁶ A.g.t., s.11

¹⁷⁷ Ashforth-Mael, a.g.m., s.25

iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel özdeşleşme gibi iş tutumları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanların performansı üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aşağıda bu etkilere ilişkin literatüre yer verilmektedir.

2.1.1. Birey-Örgüt Uyumunu Bireysel Düzeyde Etkileyen Değişkenler

BÖU literatürü incelendiğinde, uyum üzerinde etkisi araştırılan başlıca bireysel farklılıkların; yaş, cinsiyet, kıdem, ırk gibi demografik faktörler olduğu görülmektedir. Literatürde bu demografik özelliklerin bireyler arasındaki benzerliğin tanımlanmasına yardımcı olduğu ve benzer demografik özellikleri paylaşan bireylerin arasında güçlü bir çekim olabileceği ve benzer algı ve tutumlara sahip olabilecekleri belirtilmektedir¹⁷⁸. Buradan hareketle literatürde demografik benzerliğin algılanan uyum üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Diğer yandan demografik faktörlerin çıktı değişkenleri üzerindeki direkt etkisini ölçmeye çalışan araştırmalar eleştirilmektedir¹⁷⁹. Çünkü çoğu zaman demografik özelliklerin çevredeki diğer değişkenlerle etkileşerek çıktılar üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğu düşünülmektedir¹⁸⁰. Bu çalışmada da çalışanların iş yerlerinde sahip oldukları statünün BÖU ile iş tutumları arasındaki ilişkiyi farklılaştıracağı öngörülmektedir.

Demografik faktörlerin yanı sıra literatürde, çalışanların, kişilikleri, örgüte ilişkin algıları gibi bireysel farklılıkların da algılanan uyum üzerinde etkili olduğuna değinilmektedir. Aşağıda BÖU'nu bireysel düzeyde etkilediği düşünülen değişkenler ele alınmaktadır.

2.1.1.1 Birey-Örgüt Uyumunu ve Statü İlişkisi

Örgütler de bireyler; çalışma sürelerine göre tam zamanlı çalışan- yarı zamanlı çalışan, içeriden istihdam edilme veya dışarıdan istihdam edilme durumlarına göre sürekli çalışan(daimi)-geçici süreli çalışan(sözleşmeli) ya da hiyerarşik seviyede yer aldıkları konuma göre yönetici, beyaz yakalı, mavi yakalı çalışan olarak farklı statü gruplarında yer alabilirler.

Geçici süreli ve yarı zamanlı çalışanların örgüt ile ilişkileri sadece yapılan işe indirgendiğinden, diğer grup çalışanlarına göre farklı faydalara sahip olmaktadır.¹⁸² Bunun

¹⁷⁸ Pfeffer, a.g.m., s.69

¹⁷⁹ Anne S. Tsui-Charles A. O'reilly, "Beyond Simple Demographic Effects: The Importance Of Relational Demography In Superior-Subordinate Dyads", **Academy Of Management Journal**, Vol. 32, No. 2, 1989, s.402

¹⁸⁰ Warren, a.g.t., s.4

¹⁸² Jeffrey Pfeffer, "**New Directions for Organization Theory: Problem and Prospects**", Oxford University Press, Newyork, 1997, s.19.

yanında bireyler arasında güç ve kontrolün eşit olmayan biçimde dağılımını ifade eden hiyerarşik seviyelerde, örgüt içinde statünün önemli bir belirleyicidir.¹⁸³

Merton (1968)'un birikmiş üstünlük etkisi (matthew effect) yaklaşımına göre, yüksek statüye sahip olan bireyler, düşük statüye sahip olan bireylere göre yaptıkları davranışların sonucu olarak çevrelerinden daha yüksek takdir ve ödül görmektedirler¹⁸⁴. Dolayısıyla bireylerin buldukları çevrede sahip oldukları statü, onların çevrelerinden elde edecekleri fırsatları ve kısıtları belirleyerek, algı, tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir¹⁸⁵. Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) de, bireylerin örgüt içindeki statülerinin algı tutum ve davranışları üzerinde etkili olacağı düşüncesini desteklemektedir. Çünkü bu teoriye göre bireyler, örgütten ne kadar fayda sağladıklarını düşünürlerse, örgüte karşı o derecede pozitif tutumlar geliştirmektedirler¹⁸⁶. Dolayısıyla, örgüt ile arasında daha pozitif bir mübadele ilişkisi bulunacağı düşünülen yüksek statülü bireylerin (tam zamanlı, beyaz yakalı vs) örgüte karşı daha pozitif algı tutum ve davranışlar geliştirebileceği ve örgüt ile uyumlarını daha yüksek algılayabilecekleri düşünülebilir¹⁸⁷.

Örgüt kültürü literatürü de yüksek statüye sahip olan bireylerin, düşük statülü bireylere göre BÖU algılarının daha yüksek olacağı düşüncesini desteklemektedir. Çünkü örgütte farklı hiyerarşik kademelerde farklı alt kültürler ve değerler mevcuttur. Alt kademelerde bulunan bireyler, örgütün çekirdek kültürünü oluşturan yönetici ve lider pozisyonundaki kişilere¹⁸⁸, dolayısıyla örgütün çekirdek kültürüne daha uzaktırlar. Oysa üst kademelerde yer alan bireylerin örgütün kültürüne ait değerleri daha iyi anladıkları ve BÖU algılarının daha yüksek olacağı öne sürülmektedir¹⁸⁹.

Bir diğer görüş, örgütlerde yüksek ve düşük statüye sahip olan bireylerin orta kademedeki yer alan bireylere göre örgüt kural ve normlarına daha az uyum göstereceği yönündedir. Çünkü üst kademedeki ve alt kademe de yer alan bireylerin statüleri ile kaygıları düşük düzeydedir ancak orta kademedeki yer alan bireyler garanti de olmayan statülerinden dolayı kaygı duyduklarından sosyal çevrenin norm ve kuralına uyum sağlama

¹⁸³ A.g.e., s.47.

¹⁸⁴ Kim – Rhee, a.g.m., s.5-6.

¹⁸⁵ A.g.m., s.2

¹⁸⁶ Richard M. Emerson, "Social exchange theory", **Annual Review Of Sociology**, Vol.2, 1976, s.345.

¹⁸⁷ Jee Seong - Do Hong - Woo, Park, "Work Status, Gender And Organizational Commitment Among Korean Workers: The Mediating Role Of Person-Organization Fit", **Asia Pacific Journal Of Management**, Vol.29, No.4, 2012, s. 1109

¹⁸⁸ Schein, 1999, a.g.e, s.15, 20

¹⁸⁹ Bassmen, a.g.t., s.26-27

eğilimindedirler¹⁹⁰. Bu nedenle örgütün kültür ve değerleri ile daha uyumlu oldukları düşünülebilir.

Literatürde yer alan ampirik çalışmalar, statünün BÖÜ üzerindeki etkisine yönelik farklı bulgular sunmaktadır. Aşağıda bu çalışmalara yer verilmektedir.

Seong ve dig.(2011), Kore bağlamında çalışanların statüsü ile algılanan uyum arasındaki ilişkiyi ve bunun yanı sıra statü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de, BÖÜ algısının aracı rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçları, örgütün daimi çalışanlarının, geçici süre ile çalışanlara kıyasla, kendilerini örgüte daha uyumlu algıladıklarını göstermektedir. Ayrıca statü ile bağlılık arasında algılanan uyumun aracı etki ettiği bulunmuştur.¹⁹¹

Cable ve Judge (1996), çalışmasında, yeni iş arayan ve örgüte yeni giren bireylerin BÖÜ algılarının belirleyicilerinin neler olduğunu ve BÖÜ algılarının iş seçim kararını ve iş tutumlarını nasıl etkilediği araştırılmaktadır. Bu çalışmada çalışanların statü durumu (tam zamanlı-yarı zamanlı), kontrol değişkeni olarak modele ilave edilmiştir. Elde edilen bulgular Seong ve Dig (2012) çalışmasında elde edilen bulguların tersi yönde, yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre örgüt ile uyumlarını daha yüksek değerlendirdiklerine işaret etmektedir¹⁹². Statünün BÖÜ algısı üzerindeki etkisinin farklı ampirik çalışmalarda farklı sonuçlar vermesi, statünün BÖÜ üzerindeki direkt etkisi yerine, BÖÜ ile sonuç değişkenleri arasındaki düzenleyici etkisine dikkat çekebilir¹⁹³. Ancak statünün BÖÜ ile sonuç değişkenleri arasındaki düzenleyici rolünü araştıran çalışmalar oldukça azdır.

Postner, (1992), bir üretim işletmesinde 1600 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada; BÖÜ uyumu ile çıktı değişkenleri arasındaki pozitif ilişkiyi demografik faktörlerin nasıl etkilediğini araştırmıştır. Ancak elde edilen sonuçlar; çalışanın ait olduğu hiyerarşik seviye olarak ele alınan statü değişkeninin bu ilişkiyi farklılaştırmadığını ortaya koymuştur¹⁹⁴.

Jackson ve dig. (1991), 93 yönetim ekibi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, kişilik, yaş, kıdem, eğitim düzeyi gibi faktörler açısından değerlendirilen grup benzerliğinin, yöneticilerin işten ayrılma oranlarını nasıl etkilediği araştırmışlardır. Bu çalışmada yönetim

¹⁹⁰Phillips Damon J.-Zuckerman Ezra W. "Middle-Status Conformity: Theoretical Restatement and Empirical Demonstration in Two Markets", **American Journal of Sociology**, Vol.107, No.2, 2001, s.380

¹⁹¹ Seong ve dig., a.g.m., ss.1105–1129

¹⁹² Cable-Judge, 1996, a.g.m., ss.294–311.

¹⁹³ Warren, a.g.t., s.4.

¹⁹⁴ Barry Z. Posner, "Person-Organization Values Congruence: C Support For Individual Differences As A Moderating Influence", **Human Relations**, Vol.45, No.4, 1992, s.351.

ekipleri, hiyerarşik seviyelerine göre elit grup ve elit olmayan grup olarak ikiye ayrılmıştır ve grupların statüsünün, grubun homojenliği ile örgütten ayrılma arasındaki ilişkiyi farklılaştırdığı ileri sürmektedir. Araştırma bulgularına göre, gruba uyum düşüklüğü ile işten ayrılma arasındaki ilişki, statüsü düşük grupta daha güçlü iken yüksek olan elit grupta ilişki daha zayıftır¹⁹⁵.

2.1.1.2. Birey-Örgüt Uyumu ve Cinsiyet İlişkisi

BÖU literatüründe yer alan bazı çalışmalar demografik faktörden biri olan cinsiyetin çalışanların BÖU algısı üzerinde etkili olabileceğini ileri sürmektedir.

Sarris ve Kirby, (2005) antartika bağlamında 1950-2000 yılları arasında göçmen olarak ülkeye gelmiş ve ülkede çalışan 117 bayan-erkek üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında gerçek birey-kültür uyumu ile cinsiyet, yas, eğitim, rol (yazlıkçı-kışıkçı) gibi bireysel farklılıkların algılanan BÖU'nu üzerindeki etkisini hiyerarşik regresyon yöntemiyle araştırmışlardır. Araştırma sonuçları BÖU'nun açıklanmasında en güçlü etkiye sahip olan demografik değişkenin cinsiyet olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları antartika bağlamında erkeklerin BÖU algılarının bayanlara göre daha yüksek olduğuna dikkat çekmektedir¹⁹⁶.

Cable ve Judge (1996), iş arayan adayların ve örgüte yeni girmiş çalışanların algılanan BÖU'nun dinamiklerinin neler olduğunu araştırdıkları çalışmalarında, demografik açıdan (cinsiyet, ırk ve yaş) aday ile mülakatçı arasındaki benzerliğin, adayın uyum algısını nasıl etkilediği araştırmışlardır. Çoklu regresyon analiz sonuçları, adaylar ile mülakatçı arasındaki cinsiyet benzerliğinin algılanan uyum üzerinde çok düşük bir etkiye sahip olduğunu, algılanan uyumun asıl belirleyicisinin adayın değerleri ile örgütün algıladığı değerler arasındaki uyum olduğunu göstermektedir¹⁹⁷.

O'Reilly ve dig. (1991) araştırmalarında kontrol değişkeni olarak modele kattıkları cinsiyetin; bireylerin gerçek uyumları, iş tatminleri, bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olmadığını ileri sürmektedirler¹⁹⁸. Benzer şekilde Postner (1992)'da diğer

¹⁹⁵ Susan E. Jackson - F.Bret Joan - I.Sessa Valerie - M.Cooper Dawn - A.Julin Johan - Peyronnin Karl, "Some Differences Make A Difference: Individual Dissimilarity And Group Heterogeneity As Correlates Of Recruitment Promotions And Turnover", **Journal Of Applied Psychology**, Vol.76, No. 5, 1971, ss. 675-689.

¹⁹⁶ Aspa Sarris - Neil, Kirby, "Antarctica: A Study of Person-Culture Fit", **Australian Journal Of Psychology**, Vol.57, No.3, 2005, ss. 161-169.

¹⁹⁷ Cable-Judge, 1996, a.g.m., ss. 294-311.

¹⁹⁸ O'Reilly ve dig. a.g.m., s.507.

demografik değişkenler gibi cinsiyetin; uyum ile çıktı değişkenleri arasındaki ilişkide bir rolü olmadığı ortaya koymuştur¹⁹⁹.

Bunun yanında literatürde cinsiyetin, sadece biyolojik cinsiyet olarak ele alınmaması gerektiği ve her zaman bireyin cinsiyet ile ilgili davranışının biyolojik cinsiyeti ile eşleşmediği ileri sürülmektedir. Erkek bir birey açık biçimde feminen davranışlar sergiliyorsa ve bireyin içinde bulunduğu çevre içinde diğer bireylerde benzer feminen davranışları kabul ediyor ve sergiliyorsa bu bireyin çevresi ile demografik benzerliğe sahip olduğu, yüksek uyum algılayacağı ve pozitif tutum ve davranışlar geliştireceği düşünülebilir. Bunun tersi olarak erkeksi davranışlar sergileyen bir bayanın aynı çevre içinde zayıf bir uyuma sahip olacağı ve negatif tutum ve davranışlar sergileyebileceği düşünülebilmektedir²⁰⁰.

2.1.1.3. Birey-Örgüt Uyumunu ve Yaş İlişkisi

Literatürde, yaşın bireylerin değerler sisteminde etkili bir faktör olduğuna yönelik çalışmalar mevcuttur. Örneğin Vroom ve Pahl (1971) çalışmasında yaş ile risk alma isteği arasındaki negatif ilişki vurgulanmaktadır²⁰¹. Dolayısıyla değerler sistemi üzerinde etkili olan yaş faktörünün uyum üzerindeki etkisi de araştırılmıştır.

Jackson ve dig. (1991)'nin çalışması demografik benzerliğin, algılanan uyumu nasıl etkilediğini araştırarak çalışmalardan biridir. Bu çalışmada yaş açısından heterojen yapıda olan grupların algılanan uyumlarının düşük ve işten ayrılmalarının yüksek olduğuna dikkat çekilmektedir²⁰².

Yukarıda bahsedilen Sarris ve Kirby'nin (2005) çalışmasında, yaş ile algılanan uyum arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, yaşlı bireylerin gençlere göre daha yüksek düzeyde gerçek uyum ve algılanan uyum skorlarına sahip olduğunu göstermektedir²⁰³.

Buna rağmen yaş değişkenini kontrol değişkeni olarak ele alan önceki çalışmalar Cable-Judge (1996) ve O'Reilly ve dig. (1991), Posner, (1992) yaş ile BÖÜ arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki bulamamışlardır²⁰⁴.

¹⁹⁹ Posner, a.g.m., s.351.

²⁰⁰ Young-Hurlic, a.g.m., s.176.

²⁰¹ Victor H. Vroom -Bernd Pahl, "Relationship Between Age And Risk Taking Among Managers" **Journal of Applied Psychology**, Vol.55, S 5, 1971, s.399.

²⁰² Jackson ve dig., a.g.m., ss. 675-689

²⁰³ Sarris-Kirby, a.g.m.,ss. 161-169.

²⁰⁴ Cable-Judge, 1996, a.g.m., ss. 294-311; O'Reilly ve dig, a.g.m., ss. 157-200; Posner, a.g.m. 351-361

2.1.1.4. Birey-Örgüt Uyumu ve Kıdem İlişkisi

Kıdem değişkenin tek başına BÖÜ üzerindeki etkisinden çok, literatürde kıdem ve sosyalizasyonun bileşik etkisinin BÖÜ uyumu üzerindeki etkisine odaklanılmaktadır. Yapılan araştırmalar kıdem tek başına BÖÜ'ü üzerinde etkili olmadığını göstermektedir²⁰⁵.

Cooper-Thomas ve dig., (2004) örgütte geçirilen yıl süresince, bireyin içinde bulunacağı sosyalizasyon sürecinin bireyin algılanan BÖÜ üzerinde etkili olurken gerçek uyum üzerinde etkili olmadığını ortaya koymaktadırlar. Ancak örgütte geçirilen süre arttıkça, sosyalizasyonun etkisi ile bireyin algıladığı uyum gerçek uyuma yaklaşmaktadır²⁰⁶.

Kıdem sosyalizasyon ile birleşik etkisinin BÖÜ üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar vardır²⁰⁷. İleriki bölümlerde kıdem sosyalizasyonun etkisiyle BÖÜ üzerindeki etkisi ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.1.1.5. Birey-Örgüt Uyumu ve Kişilik İlişkisi

Kişilik, çalışmanın amacına bağlı olarak pek çok açıdan değerlendirilebilecek karmaşık bir yapıdır. Genellikle kişilik, bireylerin davranışlarını etkileyen bir dizi istikrarlı özellikler ve eğilimler bütünü olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla bireylerin tutum ve davranışlarının araştırılmasını konu alan çalışmalar, bireyin tutum ve davranışlarına yön verebilecek önemli bir değişken olan bireylerin kişiliğini de dikkate almak durumundadır²⁰⁸. Yukarıda bahsettiğimiz demografik özelliklere benzer olarak kişilikte tek başına bireylerin tutum ve davranışlarının açıklayıcısı olamamakta ancak kişinin bulunduğu çevre ile etkileşimi sonucunda tutum ve davranışlar üzerinde anlamlı etki yaratabilmektedir. Örneğin işbirlikçi bir birey, rekabetin ön plana çıktığı bir örgütte işbirlikçi davranış göstermezken, işbirliğinin takdir edildiği bir örgütte yüksek seviyede işbirlikçi davranış sergileyebilir²⁰⁹.

Schenider' da (1987) birey ile örgüt arasındaki ilişkide bireyin kişiliğinin önemini vurgulamaktadır. Çünkü uyumun temeli bireyin kişiliği ile örgütte yer alan diğer bireylerin kişiliklerinin uyumuna dayanmaktadır²¹⁰. Schein (1999) örgütün kurucusunun örgütün oluşacak ve devam edecek örgüt kültürü üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri

²⁰⁵ Posner, a.g.m. 351-361

²⁰⁶ Cooper Thomas ve dig. a.g.m., ss. 52-78.

²⁰⁷ Cable-Parson, a.g.m., ss. 643-671; Blake E. Ashforth - Alan M. Saks, "Socialization Tactics: Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment", **Academy Of Management Journal**, Vol.39, No.1, 1996, ss.149-178.

²⁰⁸ Warren, a.g.t., s.5.

²⁰⁹ Chatman, 1989, a.g.m., s.333.

²¹⁰ Scheneider, 1987, a.g.m., s441.

sürmekte ve örgüt kültürünün pek çok özelliğinin kurucunun kişiliğinin yansıması olduğunu vurgulamaktadır²¹¹. Bu bağlamda, daha sonra örgüte gelecek bireylerin de, örgüt kurucusunun kurduğu misyon, yapı ve kültürü devam ettirmesi beklenmektedir. Bu nedenle bireylerin kişilik yapılarının, BÖÜ üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir²¹².

Bu bağlamda spesifik bir karaktere sahip olan bireylerin diğerlerine göre kendilerini örgütle daha uyumlu algılayacaklarını söylemek doğru olmayacaktır. Ancak bireyin kişiliği ile bireyin içinde bulunduğu örgütün özelliklerinin kesişimi bireyin algıladığı uyum üzerinde etkili olabilir. Nitekim bu alanda yapılan araştırmalar; “hangi kişiliğe sahip bireyler, hangi tür örgütler ile yüksek uyum seviyesini yakalayabilir” sorunsalı üzerinden hareket etmişlerdir. O’Reilly ve dig (1991) bireylerin kişiliği ile tercih ettikleri örgütün özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Örneğin yüksek başarı ihtiyacı duyan bireyler saldırgan örgütleri, yüksek otonomi ihtiyacı duyan bireyler yenilikçi kültürleri tercih ederken, kendilerini şefkatli olarak nitelendiren bireyler takım odaklı örgütleri tercih etmektedirler²¹³. Judge ve Cable (1997), bireylerin kişilik yapıları ile kültürel yapı tercihleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında; dışa dönüklük özellikleri düşük olan bireylerin daha çok takım odaklı kültürleri tercih ettiklerini buna karşın dışa dönük bireylerin destekleyici ve takım odaklı özelliklere sahip klan kültürleri ile negatif uyum algısına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bunun yanında uyumlu (agreeable), sorumlu ve deneyime açık çalışanlar, sırasıyla; klan kültürü, detay-sonuç odaklı kültür ve yenilikçi kültür ile yüksek uyum algılamaktadırlar²¹⁴.

Gardner ve dig (2012), beş faktör kişilik özellikleri ve Cameron ve Quinn’in “rekabet eden değerler” modelinden hareketle hangi kişilik tiplerinin hangi tür örgüt kültürü ile daha uyumlu olacağını araştırmış ve kısmen Judge ve Cable (1997) ile benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Araştırma sonuçları; uyumlu ve dışa dönük bireylerin klan kültürüne, sorumlu ve deneyime kapalı bireylerin hiyerarşik kültürüne, uyumsuz bireylerin pazar kültürüne ve deneyime açık olan bireylerin bürokratik olmayan örgüt kültürüne ilişkin BÖÜ algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır²¹⁵.

²¹¹ Schein, 1999, a.g.e., s.20.

²¹² William L. Gardner - Brian J. Reithel - Claudia Vol. Cogliser - Fred O. Walumbwa - Richard T. Foley, "Matching Personality And Organizational Culture: Effects Of Recruitment Strategy And The Five-Factor Model On Subjective Person-Organization Fit", **Management Communication Quarterly**,: Vol.26, No.4, 2012, s.590.

²¹³ O’Reilly ve dig. a.g.m., s.502

²¹⁴ Timothy A. Judge- Daniel M. Cable, "Applicant personality, organizational culture, and organization attraction", **Personnel psychology**, Vol.50, No.2, 1997, ss.359-394.

²¹⁵ Gardner ve dig., a.g.m., ss.586-622

Turban ve Keon (1993) çalışmalarında, örgütün sahip olduğu bazı özelliklerin adaylar için onu daha çekici hale getirdiğini öne sürmektedirler. Örneğin adaylar kararlara katılmayı merkezileştiren ve kıdem yerine performansa dayalı ücretlendirme gerçekleştiren örgütleri daha çekici bulmaktadırlar. Ancak bu pozitif ilişkiye bireysel özellikler düzenleyici etki etmektedir. Öz saygısı ve başarı ihtiyacı yüksek bireyler bu tür örgütleri daha da çekici bulmaktadırlar²¹⁶.

Türkiye bağlamında, Arbak (2003), çekim-seçim-çekişme (ASA) teorisinden hareketle, çekim sürecinde bireylerin kişilik özelliklerin, örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini incelemiştir. Senaryolara dayalı deneysel bir tasarımın kullanıldığı çalışmanın bulguları, özsaygınlığı düşük kişilerin iş güvencesi sağlayan örgütleri çekici bulurken, özsaygınlığı yüksek kişilerin yenilikçi ve yaratıcı düşünceye imkan sağlayan örgütleri daha çekici bulduklarını ortaya koymaktadır²¹⁷.

Aktaş (2011), ulusal kültürün birey-örgüt uyumu ve iş tutumları arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini araştırmıştır. Bireyci kültürel değerlere sahip bireyler için iş uyumunun daha önemli olduğu, toplulukçu değerlere sahip bireyler için ise örgüt ile uyumun daha önemli olduğunu ve bu sebeple de toplulukçu değerlere sahip bireylerin kişi örgüt uyumu ile iş tutumları arasındaki ilişkinin diğer bireylere göre daha kuvvetli olacağını tartışmıştır²¹⁸.

2.1.1.6. Birey-Örgüt Uyumu ve Adayın Örgüt İle İlgili Algısı

Schneider'in (1987) (çekim-seçim-çekişme) ASA teorisinin ilk aşaması olan "çekim yasası" örgütün dışında bulunan adayların, örgüt hakkında elde ettikleri bilgiye dayanarak, örgütün değerleri ile kendi değerleri arasındaki uyuma ilişkin bir algı geliştirebileceğini öne sürmektedir. Bireyin örgüt ile uyum algısı pozitif ise; adayların kendine benzer örgütlere yaklaşacağı düşünülmektedir²¹⁹.

Örgüte giriş aşamasında BÖU yaklaşımını ampirik araştırmalarla inceleyen çalışmalar Schneider'in (1987) ASA teorisini destekler nitelikte sonuçlar elde etmiştir.

²¹⁶Daniel B. Turban-Thomas L. Keon, "Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective", **Journal Of Applied Psychology**, 1993, Vol.78, No.2, ss.184-193

²¹⁷ Arbak, a.g.m, ss.23-37.

²¹⁸Mert Aktaş, " Kültürel Değerler ve Kişi Örgüt-Kişi İş Uyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.26, 2011, ss.13-21.

²¹⁹ Schneider, 1987, a.g.m., s.442

Cable ve Judge, (1996)'ın çalışması BÖU'nu işe alma sürecinde inceleyen temel çalışmalardan biridir. Bu çalışmada, O'Reilly ve dig. (1991) uyarlanan OCP ölçeğinin 40 soruluk kısaltılmış versiyonunu kullanarak adayların ve yeni işe giren çalışanların bireysel değerleri ve örgüte ilişkin algıladıkları değerleri ölçülerek, her iki profil karşılaştırılarak bireylerin algılanan değer uyumları değerlendirilmektedir. Bunun yanısıra üç soruluk subjektif algılanan uyum ölçeğini kullanarak, adayların ve çalışanların subjektif BÖU algılarını (doğrudan) ölçülmektedir. Araştırmanın bulguları, iş arayanların subjektif BÖU algılarının, kendi değerleri ve algıladıkları örgüt değerleri arasındaki uyum ile açıklanabileceğini ortaya koymaktadır²²⁰.

Judge ve Bretz'in (1992), örgütsel değerlerin iş seçim kararını nasıl etkilediğini araştırdıkları çalışmaları, örgütsel değerlerin iş seçimi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve bireylerin kendi değerlerine benzer değer içeriklerine sahip işleri tercih ettiğini ortaya koymaktadır²²¹.

Chen ve dig. (2008), birey örgüt uyumunun öncülleri ve sonuçları üzerine yürüttüğü araştırmada, işe alım sürecinde adayın sokulganlığının ve adayın algılanan benzerliğinin, görüşmecinin BÖU değerlendirmesine, işe alma önerisine ve iş teklifine olan etkisini değerlendirmiştir. Adayın sokulganlığının algılanan benzerliği üzerinde pozitif etkisi olduğu ve aynı zamanda adayın sokulganlığı ve adayın BÖU arasındaki ilişkinin algılanan benzerlik aracılığı ile açıklanabileceği bu araştırmanın sonuçları arasındadır²²².

2.1.2. Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Sonuçları

Literatürde önemli bir grup çalışma bireyin işe alınma aşmasında veya işe girdikten sonra gösterdiği BÖU düzeyinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık vb iş tutumlarını veya örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı gibi iş ile ilgili davranışları nasıl etkilediğini araştırmışlardır²²³.

Çalışmalarının çoğunluğunda BÖU'nun birey davranışları yerine genellikle birey tutumlarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu durumun muhtemel sebepleri; (a) tutumları

²²⁰ Cable-Judge, 1996, ss. 294-311.

²²¹ Timothy A. Judge - Robert D. Bretz, "Effects Of Work Values On Job Choice Decisions", **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 77, No. 3, 1992, ss.261-271.

²²² Vivian Chen- Chun-Hsi-Lee-Hsu-Mei-Yvonne Yeh-Ying-Jung, "The Antecedent And Consequence Of Person-Organization Fit: Ingratiation, Similarity, Hiring Recommendations And Job Offer", **International Journal Of Selection And Assessment**, 2008, Vol.16, No.3, ss. 210-219.

²²³ Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484; O'Reilly ve dig., a.g.m.,ss. 157-200; Westerman -Cyr ,a.g.m., ss.252-261; Lauver-Kristof-Brown, a.g.m., ss.54-470.

ölçmenin davranışları ölçmeye kıyasla daha kolay olması, (b) iş tutumları ile ilişkili teorilerde etkileşimsel yaklaşımlara güçlü vurgular yapıyor olması ve (c) yapılan ampirik çalışmalarda diğer bağımlı değişkenlere göre BÖU ile tutum değişkenleri arasında güçlü ve anlamlı ilişki bulunması olarak sıralanabilir²²⁴.

Arthur ve dig., (2006)'nın 150 korelasyonu inceledikleri meta analiz çalışması, en yüksek korelasyon sayısının ve yüksek etki düzeyinin BÖU ve iş tutumları arasındaki ilişkilere ait olduğunu ortaya koymaktadır²²⁵. Benzer şekilde Hoffman ve Woher (2006) 'in meta analiz çalışması; BÖU ile davranışlar arasındaki ilişkiyi de araştırma kapsamına almış ve davranış değişkenleri ile (iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, personel devir hızı) BÖU arasında tutumlara kıyasla zayıf ilişki bulmuştur.²²⁶

Aşağıdaki tabloda; literatürde BÖU ile belli tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik çalışmaların bir özeti yer almaktadır. Tablonun ilk üç sütununda araştırmayı gerçekleştiren yazar, araştırmanın yürütüldüğü örneklem ve BÖU türü belirtilmektedir. Takip eden sütunlarda araştırmada BÖU'nun bir sonucu olarak ilişkilendirilen değişkenler, ilişki düzeyleri (r =korelasyon veya β) ve hangi ölçek kullanılarak ölçüldükleri belirtilerek yer almaktadır. İzleyen bölümde bu çalışmalara detaylı değinilmektedir.

²²⁴ Verquer ve dig. a.g.m.,s. 474.

²²⁵ Winfred Arthur -Suzanne T. Bell, Anton J. Villado- Dennis Doverspike, "The Use Of PersonOrganization Fit In Employment Decision Making: An Assessment Of Its Criterion-Related Validity" , **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No.4, 2006, ss.786-801.

²²⁶ Brian J. Hoffman- David J. Woehr, "A Quantitative Review Of The Relationship Between Person–Organization Fit And Behavioral Outcomes." **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 68, No.3, 2006, ss. 389-399.

Tablo 2.2 Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Sonuçlarına İlişkin Özet Literatür İncelemesi

Yazar	Örneklem (n)	Uyum Türü	Örgütsel Bağlılık	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel Özdeşleşme	Örgütsel Vat. Davranışı	Performans
Chatman (1991)	127denetçi(Muhas ebe şirketleri)	Gerçek BÖÜ	-	Kunin,(1955) r=.35	r= -.37	-	-	-
O'Reilly ve dig.(1991)	127 Muhasebeci(muha sebe şirketleri)	Gerçek BÖÜ	O'Reilly- Chatman (1986) Normatif bağlılık r=.25	Kunin,(1955)	r= -.37	-	-	-
Box ve dig.(1991)	387 üst ve orta kademe yönetici (Ulaştırma ve taşıma şirketi)	Algılanan BÖÜ	Mowday ve dig.(1979) r=.42	Minnesota İş tatmini Ölçeği r=.28	-	-	-	-
Vancouver-Schmit(1991)	13.388 Eğitimci	Gerçek BÖÜ	Porter-Smith(1970) r=.21	Schmitt-Ostroff(1978) r=.19	Cammanve dig.(1979) r= -.12	-	-	-
Posner(1992)	1634 yönetici ve uzman(Üretim fabrikası)	Gerçek BÖÜ	r=.34	-	-	-	-	-
Ostroff(1993)	581 Eğitimci	Gerçek BÖÜ	13 soru r=.32	9 soru r=.46	Cammanve dig.(1979) r= -.23	-	-	r=.27
Bretz-Judge(1994)	873 Endüstri ilişkileri mezunu	Algılanan BÖÜ	-	Kunin,(1955) r=.36	-	-	-	İş düzeyi r=.14
Cable-Judge(1996)	96 yeni aday	Algılanan	12 soru	(Scarpello-	O'Reilly ve dig.	-	-	-

		BÖÜ	O'Reilly and Chatman's (1986) Doğrudan r=,72 Dolaylı r= .37	Campbell (1983) Doğrudan r=.68 Dolaylı r= .23	(1991) Doğrudan r= -.63 Dolaylı r= .- 19			
Saks-Ashforth(1997)	297 İşletme mezunu	Algılanan BÖÜ	Meyer-Allen(1991) Normative r=.07 (anlamsız)	Camman ve dig.(1983) r=.30 (anlamsız)	Colarelli (1984) r= -.47	Mael-Ashforth (1992) r=.23 (anlamsız)	-	-
Siegall-McDonald (2004)	135 üniversite mensubu	Algılanan BÖÜ	-	1 soru r=.70	2 soru r= -.66	-	-	-
Kalliath ve dig (1999)	1358 hastane çalışanı	Algılanan BÖÜ	Mowday ve dig.(1979) Birey X Org. quadratic ve etkileşim etkisi zayıf	Katzell ve dig. (1992) Birey X Org. quadratic ve etkileşim etkisi zayıf	-	-	-	-
Goodman-Svyantek (1999)	-	Algılanan BÖÜ	-	-	-	-	-	9 soru Görev performans Smith ve dig.(1983) β =.38 ve .62 arası Bağlamsal Perfromans β = .04 ve .12 arası
Finegan(2000)	121 petro kimya tesisi çalışanı	Algılanan BÖÜ	Meyer ve dig.(1993) Duygusal β =.08 Normatif β =.15	-	-	-	-	-

			Devamlılık $\beta = .06$					
Lauver-Kristof-Brown(2001)	231 nakliye firması çalışanı	Algılanan BÖÜ	-	Brayfield-Rothe İş Tat Ölçeği r=.47	O'Reilly ve dig. (1991) r= -.63	-	-	-
Saks-Ashfort(2002)	113 yeni mezun	Algılanan BÖÜ	Allen-Meyer(1990) r=.30	Camman ve dig.(1983) r=.37	Colarelli (1984) r=-.43	Mael-Ashforth(1992) r=.25	-	-
Cable-DeRue(2002)	143 farklı şirketten, 187 yönetici	Algılanan BÖÜ	Meyer ve dig.(1993) Devamlılık bağlılığı r=.33	Edward-Rothbard(1999) r=.53		Saks-Ashforth (1997) r=.48	Van Dyne-Le Pine(1998) r=.22	Van Dyne-Le Pine(1998) r=.11
Valentine ve dig(2002)	304 genç çalışan	Algılanan BÖÜ	Mowday ve dig., (1979) Std tahmin=0.69	-	-	-	-	-
Silverthorne(2004)	360 çalışan	Gerçek Uyum	Mowday ve dig. (1982) Bürokratik k. r=.29 Destekleyici k. r=.31 İnovatif k. r=.37	Minnesota İş tatmini Ölçeği Bürokratik k. r=.34 Destekleyici k. r=.41 İnovatif k. r=.33	-	-	-	
Cooper-Thomas ve dig. (2004)	105 yeni şirket çalışanı	Gerçek BÖÜ Algılanan BÖÜ	Mowday ve dig.(1979) Gerçek r=.50 Algılanan r=.71	1 soru Gerçek r=.35 Algılanan r=.48				
Westerman-Cry(2004)	105 satış personeli	Gerçek BÖÜ	O'Reilly-Chatman	Minnesota İş	O'Reilly ve	-	-	-

			(1996) r=.33	tatmini Ölçeği r=.44	dig.(1991) r= -.53			
Ostroff ve dig.(2005)	951 banka çalışanı	Algılanan BÖÜ Birey-çevre Uyumu	Mowday ve dig.(1979) Birey-çevre R ² =.41 Algılanan R ² =.38	10 soru Birey-çevre R ² =.31 Algılanan R ² =.28	1 soru Birey-çevre R ² =.13 Algılanan R ² =.12	-	-	-
Yahyagil(2005)	137 Yerel yönetim kuruluğu çalışanı	Gerçek BÖÜ (64 değer)	-	Chatman ve Jehn (1994) 1.kuruluğu r=.75 2.kuruluğu r=.45	-	-	-	-
Piasentin- Chapman(2007)	209 çalışan	Algılanan BÖÜ	Allen -Meyer's (1990) Duygusal bağlılık r=.59	Brayfield and Rothe's (1951) r=.51	2 soru r= -.49	-	-	-
McCluch-Turban(2007)	228 çağrı merkezi çalışanı	Gerçek BÖÜ	-	Bretz-Judge (1994) r=.37				r=-.02 anlamsız
De Lara(2008)	84 SGK çalışanı	Algılanan BÖÜ	-	-	-	-	ÖVD_Birey r=.30 ÖVD_Örgüt r=.52	
Amos- Weathington(2008)	151 öğrenci	Algılanan BÖÜ	Allen -Meyer (1990) Duygusal r= .36 Normatif r= .34 Devamlılık r= .05(anlamsız)	Brayfield and Rothe (1951) r= .41	Mobleyve dig. (1979) r= - 37	-	-	-
Greguras-Diefendorff (2009)	164 tam zamanlı çalışan	Algılanan BÖÜ	Allen -Meyer (1990) Duygusal r= .58	Camman ve dig.(1983) r=.50				Motowidlo - Van Scotter (1994) r=.09 (anlamsız)
Meyer ve dig.(2010)	T1:685 çalışan T2:627 çalışan	Algılanan BÖÜ	Meyer ve dig. (1993) β =.23 ve .18		1 soru	-	-	-

					$\beta = .10$ ve $.09$			
Kılıç (2010)	Gıda sanayi 78 kişi	Algılanan BÖÜ	Mathews ve Shepherd (2002) $\beta = .63$	Beffort ve Hattrup (2003) ve Borman ve Motowidlo (1993) $r = .29$	-	-	-	-
Andrew-Baker-Hunt(2011)	489 çalışan(ulusal satın alma Örgütü)	Algılanan BÖÜ	Jaworski - Kohli (1993) $r = .52$	Brayfield-Rothe (1951) $r = .43$	-	-	-	-
YuChen(2012)	262 banka uzmanı	Algılanan BÖÜ	-	-	-	-	Lee-Allen (2002) ÖVD_Birey $r = .21$ ÖVD_Örgüt $r = .19$	-

Tablo2.2 'de özetlenen BÖU ile ilişkide bulunan kavramlar, aşağıda tutumsal ve davranışsal sonuçlar olmak üzere iki farklı bölüm altında detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.1.2.1.Birey-Örgüt Uyumu'nun Bireylerin İş Tutumları Üzerine Etkisi

BÖU araştırmalarında bağımlı değişken olarak en çok ele alınan tutum değişkenleri; iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel özdeşleşmedir. Bu alanda yapılan meta-analiz çalışmaları²²⁷. BÖU'nun özellikle değerlerin uyumunun örgütsel bağlılık, iş tatmini ile pozitif ilişkili, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. BÖU ile iş tutumları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar gerçek BÖU veya algılanan BÖU ölçümlerini tercih etmişlerdir. Aşağıda tutum değişkenleri ile BÖU arasındaki ilişkiye ilişkin literatür incelemesi verilmektedir.

2.1.2.1.1 Birey-Örgüt Uyumu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

BÖU'nun üzerinde en güçlü etkide bulunduğu değişkenlerden biri örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık pek çok tutum değişkenine göre işte kalmanın en güçlü açıklayıcısı ve örgütsel etkinliğin önemli göstergelerinden biri olarak görülmektedir²²⁸. Örgütsel bağlılık, birey ile örgüt arasında kurulan psikolojik bağı ifade etmektedir²²⁹. Örgütü ile güçlü psikolojik bağ kurmuş bireyler örgütün değerlerini ve hedeflerini kabul etmek için istek duyarlar, örgüt için üstün çaba sarf etmeye gönüllüdürler ve örgüte devam konusunda isteklidirler²³⁰.

Bireylerin örgüte olan bağlılıkları; duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olarak adlandırılan üç farklı biçimde ele alınabilmektedir. Duygusal bağlılık bireyin hissi nedenlerle örgütte kalma isteğini, devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak bir takım maliyetler nedeniyle bireyin örgütte kalma zorunluluğunu, normatif bağlılık ise, ahlaki yükümlülükler nedeniyle bireyin örgütte kalma gerekliliğini ifade etmektedir²³³.

²²⁷ Arthur ve dig. a.g.m., ss.786-801; Kristof-Brown ve dig., 2005, a.g.m., ss. 281-342; Verquer ve dig., a.g.m., ss. 473-489.

²²⁸ Richard M. Steers, "Antecedence And Outcomes Of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol.22, No.1, 1977, s.46.

²²⁹ Natalie J. Allen- John P Meyer, "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity", **Journal Of Vocational Behavior**, 1996, Vol.49, No.3, s.252.

²³⁰ Lyman W Porter- Richard M. Steers-Richard T. Mowday- Paul V. Boulian. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians." **Journal of applied psychology** Vol.59, No. 5, 1974, s.607.

²³³ Allen-Meyer, 1996, a.g.m., s.253.

Yapılan çalışmalarda , birey ve örgütü arasındaki uyum düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

BÖU ile normatif ve duygusal bağlılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olabileceği öngörülürken, BÖU'nun örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı alt boyutu ile ilişki olmadığı öne sürülmektedir. Çünkü devamlılık bağlılığı, bireyi örgüte bağlayan zorlayıcı şartlardan kaynaklanmaktadır ve bu şartlar ortadan kalktığında bağlılık sona ermektedir. Bu nedenle BÖU ile devamlılık bağlılığının ilişkili olmayacağı düşünülmektedir²³⁴.

Aşağıda, BÖU ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar ve elde ettikleri sonuçlar yer almaktadır.

Chatman (1991)'nin ve O'Reilly ve dig.,(1991)'nin araştırmaları, 127 muhasebeci üzerinde, gerçek BÖU ve sonuçlarının boylamsal olarak değerlendirildiği en temel çalışmalardandır. O'Reilly ve dig., (1991) 54 değerden oluşan örgüt kültür profili (OCP) ölçeğini ve Q-sort metodolojisini kullanarak gerçek uyumu (indirekt-objektif) ölçtükleri çalışmalarında BÖU düzeyinin, normatif örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. BÖU düzeyi yüksek ölçülerek işe alınan bireylerin, bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmüştür²³⁵.

Cable-Judge (1996), 96 aday ve örgüte yeni giren çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında bireylerin sübjektif BÖU'larını hangi dinamiklerin belirlediği ve bu uyumun çalışanların tutumlarını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar çalışanların sübjektif BÖU algısı ile tutum değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların sübjektif BÖU algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır²³⁶.

Westerman ve Cyr (2004) tarafından 6 farklı firmada 105 çalışan üzerinde yapılan araştırmada O'Reilly ve dig. (1991) izlediği ölçüm yöntemi izlenerek ölçülen gerçek BÖU'nun (değerlerin uyumu) örgütsel bağlılık ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur²³⁷.

Posner (1992) 'da benzer olarak çok uluslu bir üretim işletmesinde çalışan 1634 yönetici ve uzman personel üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında değer uyumu olarak

²³⁴ Elizabeth A. Amos - Bart L. Weathington,"An Analysis Of The Relation Between Employee—Organization Value Congruence And Employee Attitudes", **The Journal Of Psychology**, Vol.142, No.6, 2008, s.618.

²³⁵ Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484; O'Reilly ve dig, a.g.m., ss. 157-200.

²³⁶ Cable-Judge, 1996, a.g.m.,ss.294–311.

²³⁷ Westerman - Cyr, a.g.m., ss.252-261.

kavramsallaştırdığı gerçek BÖÜ’u ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulmuştur²³⁸.

Vancouver ve Schmit, (1991); 13.388 eğitimci üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, BÖÜ’nu birey ve örgütün hedefleri arasındaki uyum olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu kavramsallaştırma ile, hem hiyerarşik boyuttaki uyumun (yönetici-ast hedef uyumu), hem de aynı seviyedeki hedef uyumunun, (çalışanının, departmandakilerle hedef uyumu) bağlılık ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmıştır²³⁹.

Ostroff (1993), 581 eğitimci üzerinde yürüttüğü araştırmasında, katılım, işbirliği, otonomi vb gibi boyutlardan oluşan bir değerler indeksi üzerinden örgüt iklimi ile bireylerin tercihlerini karşılaştırarak gerçek BÖÜ’nu ölçmüş ve bu uyum ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuştur²⁴⁰.

Silverthorne (2004) , 360 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada Wallach’ın (1983) örgütsel kültür ölçeğini kullanarak ölçtüğü gerçek BÖÜ ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuştur.. Bunun yanında araştırma sonuçları destekleyici kültürlerde örgütsel bağlılığı yüksek bulurken, bürokratik kültürlerde örgütsel bağlılığın düşük olduğuna dikkat çekmektedir²⁴¹.

Boxx ve dig. (1991)’nin, 387 kamu yöneticisi üzerinde yürüttüğü araştırma, örgüte ait değerler kadar değerler açısından sağlanan BÖÜ’nün örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. 7 değer üzerinden (dış kalite ve hizmet, en iyi olmak, yenilikçilik, informellik, kar odaklılık, başarı odaklılık) BÖÜ’ları ölçülen katılımcılar “düşük uyum”, “iyi uyum” ve “mükemmel uyum” olmak üzere üç gruba ayrılmışlardır. Analiz sonuçlarında mükemmel uyum grubunda yer alan çalışanların örgüte bağlılıklarının diğer iki gruba göre anlamlı seviyede yüksek olduğu görülmüştür²⁴².

Saks ve Ashforth (1997) boyamsal olarak yürüttükleri çalışmalarında BİU ve BÖÜ’nün bir takım iş çıktıları ile ilişkisine yönelik bulgular elde etmişlerdir. dört soru ile

²³⁸ Posner, a.g.m., 351-361.

²³⁹ Vancouver- Schmit, a.g.m., ss.333-352.

²⁴⁰Cheri Ostroff, "Relationships Between Person-Environment Congruence And Organizational Effectiveness", **Group & Organization Management**, Vol.18, No. 1, 1993, ss. 103-122.

²⁴¹ Colin, Silverthorne, "The Impact Of Organizational Culture And Person-Organization Fit On Organizational Commitment And Job Satisfaction In Taiwan", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.25, No. 7, 2004, ss. 592-599.

²⁴² W.Randy Boxx - Randall Y. Odom - Mark Dunn, "Organizational Values And Value Congruency And Their Impact On Satisfaction, Commitment And Cohesion", **Public Personnel Management**, Vol.20, 1991, 70

ölçülen BÖU algısının, bireyler işe girdikten sonraki dördüncü ve onuncu ayda ölçülen normatif bağlılık ile arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmazken BİU'nun normatif bağlılığın açıklayıcısı olduğu ortaya konmuştur²⁴³. Bu çalışmaların aksine, Kalliath ve dig. (1999) 1358 hastane çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların hali hazırda örgütte olduğuna inandıkları değerler ile kendi tercih ettikleri değerler arasındaki uyumu dikkate alarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında (algılanan BÖU), değerlerin uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmışlardır. Değerlerin ölçümünde rekabet eden değerler modeli kullanılmıştır. Araştırma sonuçları uyumun bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı, değerlerin uyumundansa, bireyin bağlılığını etkileyenin bireyin güçlü kişilik değerleri olduğu ortaya konmuştur²⁴⁴.

Finegan (2000), bir petrokimya tesisinde 121 kişi ile yürüttüğü araştırmasında birey değerleri ve örgüt değerlerinin tek başlarına ve değerlerin etkileşiminin (BÖU) beraber örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini araştırmıştır. Değerlerin ölçümünde McDonald ve Gandz'ın (1991,1992) 24 değeri içeren ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları, algılanan BÖU ile örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devamlılık alt boyutları ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Ancak BÖU veya birey değerlerindense, örgüt değerlerinin, örgütsel bağlılığın daha iyi bir açıklayıcı olduğu araştırmada vurgulanmaktadır²⁴⁵.

Saks ve Ashforth (2002) 113 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları çalışmada bireylerin işe girmeden önce ve işe girdikten sonraki algılanan BİU ve BÖU'larını ölçmüşlerdir. Bireylerin işe girdikten dört ay sonraki her iki uyum düzeyinin işe almanın kalitesini belirlediği düşünülen işe karşı (iş tatmini, işten ayrılma niyeti) ve örgüte (bağlılık, özdeşleşme) karşı birey tutumlarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Sonuçlar dört ayın sonunda hem BİU hemde BÖU tutumları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ancak örgüte karşı geliştirilen tutumlar bağlamında; BÖU'nun BİU kıyasla bağlılık ve özdeşleme ile daha güçlü bir ilişki içinde olduğu açıklanmaktadır²⁴⁶.

Cable-DeRue (2002) algılanan uyumu; BÖU, İhtiyaç-arz uyumu ve istek-kabiliyet uyumu olarak üç farklı şekilde kavramsallaştırmıştır. 143 farklı firmadan, 187 yönetici

²⁴³ Saks-Ashforth, 1997, a.g.m., ss. 395-426

²⁴⁴ Thomas Kalliath - Allen Bluedorn - Michael, Strube, "A Test Of Value Congruence Effects", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol.20, No.7, 1999, ss. 1175-1198.

²⁴⁵ Joan E. Finegan, "The Impact Of Person And Organizational Values On Organizational Commitment", **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, Vol.73, No. 2, 2000, ss.149-169.

²⁴⁶ Alan M.Saks-Blake E. Ashforth, "Is job search related to employment quality? It all depends on the fit", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No.4, 2002, ss.646-654.

üzerinde gerçekleştirilen araştırma, farklı algılanan uyum kavramsallaştırmalarının sonuçlar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Elde edilen araştırma bulguları algılanan uyum ile ilgili her üç kavramsallaştırmanın mesleki bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ancak, mesleki bağlılığın en iyi açıklayıcısının ihtiyaç-arz uyumu olduğunu göstermektedir²⁴⁷.

Cooper-Thomas ve dig. (2004), 105 yeni çalışan üzerinde t1 ve t2 zamanlarında ölçülen algılanan BÖÜ ve gerçek BÖÜ'nun, örgütsel sosyalizasyon ile nasıl değiştiğini araştırmışlardır. Bunun yanında araştırmada, örgütsel sosyalizasyonun yürütülmesinin ardından T2 zamanında gerçek uyum ve algılanan uyum ile çıktı değişkenleri arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar algılanan uyum ile örgütsel bağlılık arasında, gerçek uyuma göre daha güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir²⁴⁸.

Ostroff ve dig. (2005)'nin 113 banka şubesinden 951 çalışan üzerinde yürüttüğü araştırmada birey-çevre uyumunun (bireyin değerleri - örgütte grup ve yöneticiler tarafından algılanan değerler arasındaki uyum) ve algılanan BÖÜ'nun (bireyin algıladığı değerler ile grubun/yöneticilerin algıladığı değerler arasındaki uyumun) ve de kişi-kişi uyumunun, tutum değişkenleri ile ilişkisi yöneticiler ve çalışanlar açısından incelenmiştir. Değerlerin uyum ölçümünde Quinn ve Spreitzer's (1991)'in "rekabet eden değerler modeli" kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar bireyin gerçek BÖÜ'nun örgütsel bağlılık ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir²⁴⁹.

Piasentin ve Chapman (2007), 209 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaların da algılanan BÖÜ'nun öncülü olarak algılanan benzerliği ve algılanan tamamlayıcılığı araştırmışlar ve BÖÜ'nun çıktı değişkenler ile ilişkisini ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçları algılanan BÖÜ yüksek bireylerin örgütsel bağlılığın da yüksek olacağını ortaya koymaktadır²⁵⁰.

Amos ve Weathington (2008), 151 öğrenci üzerinde değerlerin uyumu olarak ele alınan BÖÜ'nun örgüte karşı geliştirilen tutum değişkenleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Değerlerin uyumunun ölçümünde Peters and Waterman (1982)'in yedi boyutlu değerler ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar algılanan BÖÜ'nun, örgütsel bağlılığın duygusal ve

²⁴⁷ Cable-DeRue, a.g.m., ss. 875-884

²⁴⁸ Cooper-Thomas ve dig. a.g.m., ss. 52-78.

²⁴⁹ Ostroff ve dig. a.g.m., ss.591-623.

²⁵⁰ Kelly A. Piasentin - Derek S. Chapman, "Perceived Similarity And Complementarity As Predictors Of Subjective Person-Organization Fit", **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, Vol.80, No. 2, 2007, ss. 341-354.

normatif alt boyutları ile pozitif yönde anlamlı ilişki içinde olduğunu ancak devamlılık bağlılığı ile her hangi bir anlamlı ilişki bulunamadığını ortaya koymaktadır²⁵¹.

Greguras-Diefendorf (2009), 164 tam zamanlı çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada farklı birey-çevre uyum türlerinin (BÖU, birey-iş uyumu, birey-grup uyumu) çalışanların tutumları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları algılanan BÖU ile Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyu ile pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuştur²⁵².

Valentine ve dig., (2002), kamu ve özel sektörde çalışan 304 genç çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada 4 soru ile ölçtükleri algılanan uyum ile (doğrudan algılanan BÖU) , örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulurken, örgütün etik bağlamının her iki değişkenin öncülü olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca etik bağlam ile algılanan BÖU arasında örgütsel bağlılık aracı rol üstlenmektedir.²⁵³

Andrews, Baker ve Hunt (2011), Ulusal satın alma örgütün de çalışan 489 çalışan üzerinde yürüttükleri araştırmada, bireylerin algılanan BÖU ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu öne sürmüş ve diğer çalışmalardan farklı olarak bu ilişkiyi güçlü ahlakın (moral intensity) modere ettiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda güçlü ahlak, BÖU'nun örgütsel bağlılıkla arasında olan ilişkiyi güçlendirmektedir. Bunun yanında örgütün etik değerlerinin de BÖU algısı ile pozitif ilişki içinde olduğu çalışmada belirtilmektedir²⁵⁴.

Türkiye bağlamında, Kılıç (2010), Cable-Judge (1996)'ın 3 soruluk birey-örgüt uyum algısı ölçeğini kullanarak, gıda endüstrisinde, çalışanların değerleriyle örgütsel değerler arasındaki uyumun, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş performansları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları, özellikle BÖU ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiye dikkat çekmektedir²⁵⁵.

BÖU ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların hemen hepsi çalışmalarını stabil bir çevrede yürütmüşler yada en azından çevrede meydana gelen değişimi

²⁵¹ Amos-Weathington, a.g.m., ss. 615-632.

²⁵² Gary J. Greguras - James M. Diefendorf, "Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit To Employee Commitment And Performance Using Self-Determination Theory", **Journal Of Applied Psychology**, Vol.94. No. 2. 2009, ss. 465-477.

²⁵³ Valentine ve dig., a.g.m., s.349-360.

²⁵⁴ Martha Andrews - Thomas Vol.-Baker - Tammy G. Hunt, "Values And Person-Organization Fit: Does Moral Intensity Strengthen Outcomes?", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.32, No.1 2011, ss. 5-19.

²⁵⁵ Kemal Can Kılıç, "Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma" **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.19,S.1, 2010, ss.20-35.

araştırmalarında göz ardı etmişlerdir. Bu çalışmalardan farklı olarak Meyer ve dig. (2010), stratejik örgütsel değişimin ilk aşamalarında, tercih edilen örgüt kültürü ile örgütte algılanan kültür uyumunun çalışanların bağlılığı ve işten kalma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, tercih edilen ve algılanan kültürün her ikisinin yüksek skorlandığı durumda, çalışan bağlılığının ve işte kalma niyetinin yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir²⁵⁶.

2.1.2.1.2 Birey-Örgüt Uyumu Ve İş Tatmini İlişkisi

Locke (1979) iş tatminin, bireyin değerleri ile ilişki bir kavram olduğunu öne sürmektedir ve iş tatminini birey için önemli olan iş değerlerinin, yerine getirildiğinin birey tarafından pozitif algılanması sonucu oluşan mutlu ruh hali olarak tanımlamaktadır.²⁵⁷ Ancak değerler bireylere özgü ve sübjektiftir. Bireylerin iş tatmini bireyin özelliklerinin ve çevrenin özelliklerinin etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır²⁵⁸. Dolayısıyla bireylerin memnuniyet düzeyi, işin yapısı, bireyin işin üzerindeki kontrol düzeyi, fiziksel çevrenin kalitesi, yöneticinin işi kolaylaştırma düzeyi, kariyer imkanları, iş ile ilgili ödüllendirmeler gibi işin pek çok boyutundan, bireyin bu özelliklere verdikleri önem derecesi oranında oluşur²⁵⁹. Bu nedenle, örgüt ile benzer değerleri paylaşan bireylerin, işlerinden daha yüksek düzeyde memnuniyet duyacakları düşünülebilir. Literatürde BÖU ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çeken pek çok çalışma yer almaktadır.

Chatman (1991) ve O'Reilly ve dig., (1991), 54 değerden oluşan örgüt kültür profili (OCP) ölçeğini ve Q-sort metodolojisini kullanarak bireyin örgüte giriş aşamasında ölçülen ve bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum olarak kavramsallaştırılan BÖU düzeyinin, iş tatmini üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır²⁶⁰.

Westerman ve Cyr (2004), BÖU'nun çok boyutlu bir kavram olduğunu öne sürdüğü çalışmasında BÖU'nun farklı kavramsallaştırmalarının (değerlerin uyumu, kişilik uyumu ve ihtiyaç-arz uyumu) tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini incelemiştir. 6 farklı firmada 105 çalışan üzerinde yapılan araştırmada değerlerin uyumu ve ihtiyaç arz uyumunun iş tatmini ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur. Ancak önceki

²⁵⁶ Meyer ve dig., a.g.m.,ss.458-473.

²⁵⁷ Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction". *Hand book*, 1976., s.1342

²⁵⁸ O'Reilly ve dig., a.g.m., s.489.

²⁵⁹ Vida Scarpello- John P. Campbell, "Job Satisfaction: Are All The Parts There?", *Personnel Psychology*, 1983, Vol.36, No.3, s.594.

²⁶⁰ Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484; O'Reilly ve dig, a.g.m., ss. 157-200.

çalışmalar ile tutarlı olarak çıktı değişkenlerinin en etkili açıklayıcının “değerlerin uyumu” olduğu vurgulanmaktadır.²⁶¹

Boxx ve dig. (1991)'nin, 387 kamu yöneticisi üzerinde yürüttüğü araştırma algılanan BÖÜ'nün iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. 7 değer üzerinden (dış kalite ve hizmet, en iyi olmak, yenilikçilik, informellik, kar odaklılık, başarı odaklılık) BÖÜ'ları ölçülen katılımcılar “düşük uyum”, “iyi uyum” ve “mükemmel uyum” olmak üzere 3 gruba ayrılmışlardır. Analiz sonuçlarında mükemmel uyum grubunda yer alan çalışanların iş tatminlerinin diğer iki gruba göre anlamlı seviyede yüksek olduğu görülmüştür²⁶².

Vancouver ve Schmit, (1991); 13.388 eğitimci üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, BÖÜ'nu birey ve örgütün hedefleri arasındaki uyum olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu kavramsallaştırma ile, hem hiyerarşik boyuttaki uyumun (yönetici-ast hedef uyumu), hem de aynı seviyedeki hedef uyumunun, (çalışanın, departmandakilerle hedef uyumu) iş tatmini ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁶³.

Ostroff (1993), 581 eğitimci üzerinde yürüttüğü araştırmasında, katılım, işbirliği, otonomi vb gibi boyutlardan oluşan bir değerler indeksi üzerinden örgüt iklimi ile bireylerin tercihlerini karşılaştırarak gerçek BÖÜ ve bu uyumun çalışan tutumları ile ilişkisini değerlendirmiştir. Araştırma sonuçları ölçülen gerçek uyum ile iş tatmini arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuştur²⁶⁴.

Bretz ve Judge'ın (1994) çalışması, uyumun farklı kavramsallaştırmalarının iş çıktıları üzerindeki etkisini ölçen çalışmalardan biridir. Araştırmada, “Değerlerin uyumu”, “kişilik ve örgütsel imaj uyumu”, “ihtiyaç-arz uyumu”, birey-iş “uyumu” olarak oluşturulan uyum kavramsallaştırmaları ele alınmaktadır. Araştırma sonuçları iş tatmini ile algılanan BÖÜ arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bunun yanında araştırmada farklı uyum kavramsallaştırmaları arasında, iş tatminini ile en güçlü ilişki içinde olan kavram “değerlerin uyumu (algılanan BÖÜ) olarak ortaya konmuştur²⁶⁵.

Cable-Judge (1996), 96 yeni iş arayan aday üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında 3 soruluk subjektif algılanan uyum ölçeğini kullanarak, adayların ve çalışanların subjektif BÖÜ

²⁶¹ Westerman - Cyr, a.g.m., ss.252-261

²⁶² Boxx ve dig., a.g.m.,ss.195-205.

²⁶³ Vancouver- Schmit, a.g.m., ss.333-352.

²⁶⁴ Ostroff, a.g.m., ss.103-122.

²⁶⁵ Robert Bretz - Timothy A. Judge, "Person-Organization Fit And The Theory Of Work Adjustment: Implications For Satisfaction, Tenure And Career Success", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol. 44, 1994, ss. 32-54.

algılarını (doğrudan) ve tutum değişkenleri ile ilişkisini ölçmüştür. Elde edilen sonuçlar çalışanların subjektif BÖU algısı ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır.²⁶⁶

Saks ve Ashforth (1997) boylamsal olarak yürüttükleri çalışmalarında BÖU algısının, bireyler işe girdikten sonraki dördüncü ve onuncu ayda ölçülen iş tatmini ile ilişkili olmadığı ancak BİU ile iş tatmini arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır²⁶⁷.

Kalliath ve dig. (1999) 1358 hastane çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların örgütte olduğuna inandıkları değerler ile kendi tercih ettikleri değerler arasındaki uyumu dikkate alarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında (algılanan BÖU), değerlerin uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları algılanan BÖU'nun, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı, değerlerin uyumu yerine, tatmini etkileyenin bireyin güçlü kişilik değerleri olduğunu göstermiştir²⁶⁸.

Siegall-McDonald (2004), 135 üniversite mensubu üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında değerlerin uyumu olarak kavramsallaştırılan algılanan BÖU'nun sonuç değişkenleri ile ilişkisini ve bu ilişki arasında tükenmişlik sendromunun aracı rolünü araştırmıştır. Araştırma sonuçları algılanan BÖU ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında bu ilişkiye tükenmişlik sendromunun aracılık ettiği sonuc elde edilmiştir²⁶⁹.

Lauver ve Krsitof-Brown (2001), 231 nakliye firması çalışanı üzerinde yürüttükleri araştırmalarında algılanan BÖU ve BİU'nun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları hem algılanan BÖU hemde BİU'nun iş tatmini ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Her iki uyum türünün iş tatmini üzerindeki etkisi arasında çok az fark olduğuna dikkat çekilmektedir²⁷⁰.

Saks ve Ashforth (2002) 113 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları çalışmada bireylerin işe girmeden önce ve işe girdikten sonraki algılanan BİU ve BÖU'larını ölçmüşlerdir. Bireylerin işe girdikten dört ay sonraki her iki uyum düzeyinin işe almanın

²⁶⁶ Cable-Judge, 1996, a.g.m.,ss.294-311.

²⁶⁷ Saks-Ashforth, 1997, a.g.m., ss. 395-426.

²⁶⁸ Kalliath ve dig., a.g.m., ss. 1175-1198.

²⁶⁹ Marc Siegall - Tracy, Mcdonald, "Person-Organization Value Congruence, Burnout And Diversion Of Resources", **Personnel Review**, Vol.33, No. 3, 2004, ss. 291-301.

²⁷⁰ Lauver - Kristof Brown, a.g.m., ss.454-470.

kalitesini belirlediği düşünülen işe karşı (iş tatmini, işten ayrılma niyeti) ve örgüte (bağlılık, özdeşleşme) karşı birey tutumlarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Sonuçlar dört ayın sonunda hem BİU hemde BÖU tutumları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Algılanan BÖU ve BİU ile iş tatmini arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki mevcuttur ancak bu ilişkinin BİU ile iş tatmini arasında daha güçlü olduğu bulunmuştur²⁷¹.

Cable-DeRue (2002) algılanan uyumu; BÖU, İhtiyaç-arz uyumu ve istek-kabiliyet uyumu olarak üç farklı şekilde kavramsallaştırmıştır. 143 farklı firmadan, 187 yönetici üzerinde gerçekleştirilen araştırma, farklı algılanan uyum kavramsallaştırmalarının sonuçlar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Elde edilen araştırma bulguları her üç kavramsallaştırmanın iş tatmini ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Ancak iş tatminin en iyi açıklayıcısının ihtiyaç-arz uyumu olduğu vurgulanmaktadır²⁷².

Silverthorne (2004) , 360 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada Wallach'ın (1983) örgütsel kültür ölçeğini ve Minnesota tatmin ölçeğini (Weiss, ve dig., 1967) kullanmış, BÖU'nun iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Bunun yanında araştırma sonuçları destekleyici kültürlerde iş tatminini yüksek bulurken, bürokratik kültürlerde düşük olduğuna dikkat çekmektedir²⁷³.

Cooper-Thomas ve dig. (2004), 105 yeni çalışan üzerinde t1 ve t2 zamanlarında ölçülen algılanan BÖU ve gerçek BÖU'nun, örgütsel sosyalizasyon ile nasıl değiştiğini araştırmışlardır. Bunun yanında araştırmada, örgütsel sosyalizasyonun yürütülmesinin ardından T2 zamanında gerçek uyum ve algılanan uyum ile çıktı değişkenleri arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar algılanan uyum ile iş tatmini arasında, gerçek uyuma göre daha güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir²⁷⁴.

Ostroff ve dig. (2005)'nin 113 banka şubesinden 951 çalışan üzerinde yürüttüğü araştırmada birey-çevre uyumunun (bireyin değerleri - örgütte grup ve yöneticiler tarafından algılanan değerler arasındaki uyum) ve algılanan BÖU'nun (bireyin algıladığı değerler ile grubun/yöneticilerin algıladığı değerleri arasındaki uyumun) ve de kişi-kişi uyumunun, tutum değişkenleri ile ilişkisi yöneticiler ve çalışanlar açısından incelenmiştir. Değerlerin uyum ölçümünde Quinn ve Spreitzer's (1991)'in "rekabet eden değerler modeli" kullanılmıştır. Elde

²⁷¹ Saks-Ashforth, 2002, a.g.m., ss. 646-654.

²⁷² Cable-DeRue, a.g.m., ss. 875-884.

²⁷³ Silverthorne, a.g.m., ss.592-599.

²⁷⁴ Cooper-Thomas ve dig. a.g.m., ss. 52-78.

edilen sonuçlar birey-çevre uyumunun iş tatmini ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir²⁷⁵.

Piasentin ve Chapman (2007), 209 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaların da algılanan BÖÜ'nün öncülü olarak algılanan benzerliği ve algılanan tamamlayıcılığı araştırmışlar ve BÖÜ'nün çıktı değişkenler ile ilişkisini ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçları algılanan BÖÜ ile iş tatmini arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır²⁷⁶.

McCulloch ve Turban (2007) 14 çağrı merkezi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, gerçek BÖÜ'nu işe alma sürecine bir seçme aracı olarak dahil etmiş ve bu şekilde işe alınan bireylerin gerçek BÖÜ düzeylerinin çalışanların iş tatmini, iş performansları ve işten ayrılmalar üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları gerçek BÖÜ'nün iş tatminin önemli bir açıklayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır²⁷⁷.

Amos ve Weathington (2008), 151 öğrenci üzerinde değerlerin uyumu olarak ele alınan BÖÜ'nün örgüte karşı geliştirilen tutum değişkenleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Değerlerin uyumunun ölçümünde Peters and Waterman (1982)'ın 7 boyutlu değerler ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar algılanan BÖÜ'nün, iş tatmini ile pozitif yönde anlamlı ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır²⁷⁸.

Greguras-Diefendorf (2009), 164 tam zamanlı çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada farklı birey-çevre uyum türlerinin (BÖÜ, birey-iş uyumu, birey-grup uyumu) çalışanların tutumları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları hem algılanan BÖÜ hemde BİU ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Algılanan BÖÜ, BİU'na göre iş tatminini daha iyi açıklamaktadır. Birey-grup uyumu ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır²⁷⁹.

Andrews, Baker ve Hunt (2011), Ulusal satın alma örgütün de çalışan 489 çalışan üzerinde yürüttükleri araştırmada, algılanan BÖÜ ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve güçlü ahlakın (moral intensity) düzenleyici etkisini incelemiştirlerdir. Araştırma sonuçları algılanan BÖÜ ile iş tatmini arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu, güçlü ahlakın, BÖÜ'nün iş tatmini ile arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ortaya

²⁷⁵ Ostroff ve dig., a.g.m., ss.591-623.

²⁷⁶ Piasentin-Chapman, a.g.m., ss. 341-354.

²⁷⁷ McCulloch-Turban, a.g.m., ss.63-71.

²⁷⁸ Amos-Weathington, a.g.m., ss. 615-632.

²⁷⁹ Greguras-Diefendorf, a.g.m., ss. 465-477.

koymaktadır. Bunun yanında örgütün etik değerlerinin de BÖU algısı ile pozitif ilişki içinde olduğu çalışmada belirtilmektedir²⁸⁰.

Türkiye bağlamında, Yahyagil (2005), O'Reilly ve dig. (1991) geliştirmiş olduğu Örgüt Kültür Profili ölçeğini ülkemiz iş dünyası koşullarındaki uygulanabilirlik derecesini belirlemek üzere, bir çalışma gerçekleştirmiş, orijinal ölçeğe 10 değer daha ekleyerek ölçeği 7'li likert tipinde iki yerel yönetim kuruluşu üzerinde uygulamış, istatistiksel açıdan ölçeğin ülkemizde güvenilirliğini ve geçerliliğini sınamıştır. Ayrıca, bu çalışmada birey ve örgüt düzeyinde saptanan BÖU düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki de incelemiş ve literatürü destekler nitelikte BÖU ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı korelasyon tespit edilmiştir²⁸¹.

2.1.2.1.3 Birey-Örgüt Uyumu Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Bir davranışın gerçekleştirilmesine karşı duyulan niyet, gerçek davranışın tahmininde kullanılabilir en iyi bilişsel öncü değişken olarak görülmektedir²⁸². Bu yönüyle işten ayrılma niyeti bireyin gerçek işten ayrılma eyleminin en iyi açıklayıcısıdır. Bireyin gerçek işten ayrılma eylemini güçlü biçimde etkileyen örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi tutumlar ile gerçek davranış arasında işten ayrılma niyetinin aracı rol üstlendiği bilinmektedir. Yapılan ampirik çalışmaların bir kısmı tutumlar ile işten ayrılma arasında, işten ayrılma niyetinin tam aracılık rol üstlendiğini göstermektedir²⁸⁵.

BÖU literatürü, dayandığı (çekim-seçim-çekişme) ASA perspektifi çerçevesinden temelde birey ile örgüt arasındaki değer uyumunun, bireyin örgütü seçmesinin ve örgütte kalmasının belirleyicisi olduğunu, birey ile örgüt arasındaki uyumsuzluğun, bireyin örgütü terk etmesi ile sonuçlanacağını ileri sürmektedir²⁸⁶. Bu nedenle, BÖU literatüründe yer alan ampirik çalışmaların büyük kısmı, BÖU ile bireyin işten ayrılma davranışının bilişsel boyutu olarak ele alınabilecek olan işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Aşağıda bu çalışmalara yer verilmektedir.

Chatman (1991) ve O'Reilly ve dig., (1991) çalışmalarında, 54 değerden oluşan örgüt kültür profili (OCP) ölçeğini ve Q-sort metodolojisini kullanarak gerçek uyumu (indirekt-

²⁸⁰ Andrews ve dig., a.g.m., ss. 5-19.

²⁸¹ Mehmet Y. Yahyagil, "Birey Ve Organizasyon Uyumu Ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", **Marmara Üniversitesi, Öneri Dergisi**, C.24, 2005, ss.137-149.

²⁸² Martin Fishbein-Icek Ajzen, "The Influence Of Attitudes On Behavior". The Handbook Of Attitudes, 2005, s.188.

²⁸⁵ Tett-Meyer, a.g.m., s.261.

²⁸⁶ Schneider, 1987, a.g.m., s.443.

objektif) ölçmüş ve BÖU ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen sonuçlar, gerçek BÖU'yu ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiyi doğrularken BÖU'nun işten ayrılma niyeti ile de anlamlı fakat negatif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır²⁸⁷.

Vancouver ve Schmit, (1991); 13.388 eğitimci üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, BÖU'nu birey ve örgütün hedefleri arasındaki uyum olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu kavramsallaştırma ile, hem hiyerarşik boyuttaki uyumun (yönetici-ast hedef uyumu), hem de aynı seviyedeki hedef uyumunun, (çalışanının, departmandakilerle hedef uyumu) örgütsel bağlılık ve iş tatminin yanı sıra işten ayrılma niyetinde açıklayıcı olduğunu ortaya koymuşlardır. Gerçek BÖU ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur²⁸⁸.

Ostroff (1993), 581 eğitimci üzerinde yürüttüğü araştırmasında, katılım, işbirliği, otonomi vb gibi boyutlardan oluşan bir değerler indeksi üzerinden örgüt iklimi ile bireylerin tercihlerini karşılaştırarak gerçek BÖU ve bu uyumun çalışan tutumları ile ilişkisini değerlendirmiştir. Araştırma sonuçları ölçülen gerçek uyum ile iş tatmini arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur²⁸⁹.

Cable-Judge (1996), 96 yeni iş arayan aday üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında O'Reilly ve dig. (1991) uyarlanan OCP ölçeğinin 40 soruluk kısaltılmış versiyonunu kullanarak adayların ve yeni işe giren çalışanların bireysel değerlerini ve örgüte ilişkin algıladıkları değerleri ölçerek, her iki profil arasında algılanan değer uyumunu (dolaylı) ve bunun yanısıra 3 soruluk subjektif algılanan uyum ölçeğini kullanarak, adayların ve çalışanların subjektif BÖU algılarını (doğrudan) ölçmüşlerdir. Elde edilen sonuçlar çalışanların subjektif BÖU algısı ile tutum değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların subjektif BÖU algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Bunun yanında algılanan değer uyumu (dolaylı) ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiye subjektif BÖU algısı aracılık ederken, subjektif BÖU algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etki bulunamamıştır²⁹⁰.

Saks ve Ashforth (1997) boyamsal olarak yürüttükleri çalışmalarında BİU ve BÖU'nun bir takım iş çıktıları ile ilişkisine yönelik bulgular elde etmişlerdir. dört soru ile

²⁸⁷ Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484; O'Reilly ve dig, a.g.m., ss. 157-200.

²⁸⁸ Vancouver- Schmit, a.g.m., ss.333-352.

²⁸⁹ Ostroff, a.g.m., ss.103-122.

²⁹⁰ Cable-Judge, 1996, a.g.m.,ss.294-311

ölçülen BÖU algısının, bireyler işe girdikten sonraki dördüncü ve onuncu ayda ölçülen işten ayrılma niyeti ile arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulmuşlardır²⁹¹.

Siegall-McDonald (2004), 135 üniversite mensubu üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında değerlerin uyumu olarak kavramsallaştırılan algılanan BÖU'nun sonuç değişkenleri ile ilişkisini ve bu ilişki arasında tükenmişlik sendromunun aracı rolünü araştırmıştır. Araştırma sonuçları algılanan BÖU ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır²⁹².

Lauver ve Krsitof-Brown (2002), 231 nakliye firması çalışanı üzerinde yürüttükleri araştırmalarında algılanan BÖU ve BİU'nun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları hem algılanan BÖU hemde BİU'nun işten ayrılma niyeti ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde olduğunu ancak işten ayrılma niyetini en iyi algılanan BÖU'nun açıkladığını ortaya koymuştur²⁹³.

Saks ve Ashforth (2002) 113 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları çalışmada bireylerin işe girdikten dört ay sonraki BİU ve BÖU düzeylerinin işe almanın kalitesini belirlediği düşünülen işe karşı (iş tatmini, işten ayrılma niyeti) ve örgüte (bağlılık, özdeşleşme) karşı birey tutumlarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Sonuçlar dört ayın sonunda hem BİU hemde BÖU tutumların üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Algılanan BÖU ve BİU'nun işten ayrılma niyeti ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde olduğu ancak BİU'nun algılanan BÖU'na göre işten ayrılmanın daha iyi açıklayıcısı olduğu ortaya konmuştur²⁹⁴.

Westerman ve Cyr (2004), BÖU'nun farklı kavramsallaştırmalarının (değerlerin uyumu, kişilik uyumu ve ihtiyaç-arz uyumu) tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında her üç kavramsallaştırmanın işten ayrılma niyeti ile negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Ancak işten ayrılma niyeti ile en güçlü ilişkiyi değerlerin uyumu (gerçek BÖU) göstermektedir. BÖU ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin direkt ilişkilerden daha kompleks bir yapıda olduğu öne sürülmektedir. Araştırmanın sonuçlarında BÖU ile işten ayrılma niyeti arasında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aracı etkiye sahip olduğu görülmektedir²⁹⁵.

²⁹¹ Saks-Ashforth, 1997, a.g.m., ss. 395-426

²⁹² Siegall-McDonald , a.g.m, ss. 291-301.

²⁹³ Lauver - Kristof Brown, a.g.m., ss.454-470.

²⁹⁴ Saks-Ashforth,2002, a.g.m., ss. 646-654.

²⁹⁵ Westerman - Cyr,a.g.m., ss.252-261

Ostroff ve dig. (2005)'nin 113 banka şubesinden 951 çalışan üzerinde yürüttüğü araştırmada birey-çevre uyumunun (bireyin değerleri - örgütte grup ve yöneticiler atarfindan algılanan değerler arasındaki uyum) ve algılanan BÖÜ'nün (bireyin algıladığı değerler ile grubun/yöneticilerin algıladığı değerleri arasındaki uyumun) ve de kişi-kişi uyumunun, tutum değişkenleri ile ilişkisi yöneticiler ve çalışanlar açısından incelenmiştir. Değerlerin uyum ölçümünde Quinn ve Spreitzer's (1991)'in "rekabet eden değerler modeli" kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar birey-çevre uyumunun örgütsel bağlılık ve iş tatminin yanı sıra işten ayrılma niyeti ile de istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde olduğunu göstermektedir²⁹⁶.

Piasentin ve Chapman (2007), 209 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaların da algılanan BÖÜ'nün öncülü olarak algılanan benzerliği ve algılanan tamamlayıcılığı araştırmışlar ve algılanan BÖÜ'nün iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemişlerdir. Algılanan BÖÜ ve işten ayrılma niyeti arasında negatif fakat istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır²⁹⁷.

Amos ve Weathington (2008), 151 öğrenci üzerinde değerlerin uyumu olarak ele alınan BÖÜ'nün örgüte karşı geliştirilen tutum değişkenleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Değerlerin uyumunun ölçümünde Peters and Waterman (1982)'in 7 boyutlu değerler ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre algılanan BÖÜ ile en güçlü ve anlamlı ilişki içinde olan tutum değişkenlerinden biri işten ayrılma niyetidir²⁹⁸.

Meyer ve dig.(2010) stratejik örgütsel değişimin ilk aşamalarında, tercih edilen örgüt kültürü ile örgütte algılanan kültür uyumunun çalışanların örgütsel bağlılığı ve işte kalma niyetleri üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Örgüt kültürü ve algılanan kültürün değerlendirilmesinde Quinn'in (1988) rekabet eden değerler modeli kullanılmıştır. Tercih edilen ve algılanan kültürün her ikisinin yüksek skorlandığı durumda, işte kalma niyetinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir²⁹⁹.

2.1.2.1.4 Birey-Örgüt Uyumu Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgütle birlik olma veya bir örgüte ait olma algısı ve kendilerini örgütleri yoluyla tanımlamayı seçtikleri bilişsel bir yapıdır³⁰⁰. Örgütsel özdeşleşme

²⁹⁶ Ostroff ve dig. a.g.m., ss.591-623.

²⁹⁷ Piasentin-Chapman, ss. 341-354.

²⁹⁸ Amos-Weathington, a.g.m., ss. 615-632.

²⁹⁹ Meyer ve dig., a.g.m.,ss.458-473.

³⁰⁰ Blake E. Ashforth - Fred., Mael, "Social Identity Theory And The Organization", **Academy Of Management Review**, Vol.14, No.1, 1989, s.22,34.

tamamen algısal ve bilişsel bir yapıya sahip olması yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışı, sadakat ve iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi kavramlardan ayrılmaktadır.

Bireylerin, örgütlerini sosyal kimlikleri olarak belirlemeleri, sosyal entegrasyon sürecinin bir sonucu olarak düşünülmektedir. Yani grup içinde bireyler arası etkileşim ve paylaşılan ortak deneyimler, ortak geçmiş, birey ile örgüt üyeleri arasındaki benzerlik, paylaşılan ortak değerler ve hedeflerin bireyin kendini çalışma grubuyla veya örgütü yoluyla tanımla potansiyelini arttırmaktadır³⁰³. Bu nedenle, BÖÜ ile örgütsel özdeşleşme pozitif yönde ilişkili kavramlardır. Örgütün üyeleri tarafından benzer değerlerin paylaşılması, güçlü bir örgüt kültürünü doğurmakta ve güçlü kültürler iş görenin kimlik kazanımının ve kendini örgütle özdeşleştirmesini kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan işleriyle ve örgütleriyle uyum içinde olan veya uyum içinde olduğu algısına sahip olan bireylerin, kendilerini örgütleri yoluyla tanımlama eğilimi içinde olacakları dolayısıyla örgütleri ile yüksek düzeyde özdeşleşme gösterecekleri düşünülmektedir³⁰⁴. Literatürde bu ilişkiyi araştıran çalışmalar mevcuttur.

Saks ve Ashforth (1997), yaptıkları boyamsal çalışmada, bireylerin öz saygıları ve iş ile ilgili elde ettikleri bilgi kaynaklarının, bireylerin algıladıkları BİU ve BÖÜ arasındaki ilişkiyi ve bunun yanında algılanan uyum ile iş çıktıları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti, iş stresi, personel devir hızı) arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Ancak araştırma sonuçları bireylerin algıladıkları BÖÜ ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki bulamazken, BİU ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur³⁰⁵.

Saks ve Ashforth (2002) 113 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları çalışmada bireylerin işe girmeden önce ve işe girdikten sonraki algılanan BİU ve BÖÜ'larını ölçmüşlerdir. Bireylerin işe girdikten dört ay sonraki her iki uyum düzeyinin işe almanın kalitesini belirlediği düşünülen işe karşı (iş tatmini, işten ayrılma niyeti) ve örgüte (bağlılık, özdeşleşme) karşı birey tutumlarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Sonuçlar dört ayın sonunda hem BİU hemde BÖÜ tutumları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ancak örgüte karşı geliştirilen tutumlar bağlamında; BÖÜ'nun BİU kıyasla bağlılık ve özdeşleşme ile daha güçlü bir ilişki içinde olduğu açıklanmaktadır³⁰⁶.

³⁰³ Ashforth-Mael, a.g.m., s.25.

³⁰⁴ Saks-Ashforth, 1997, a.g.m., s.402.

³⁰⁵ Saks-Ashforth, 1997, a.g.m., ss.395-426.

³⁰⁶ Saks-Ashforth, 2002, a.g.m., ss.646-654

Cable-DeRue (2002) algılanan uyumu; BÖU, İhtiyaç-arz uyumu ve istek-kabiliyet uyumu olarak üç farklı şekilde kavramsallaştırmıştır. 143 farklı firmadan, 187 yönetici üzerinde gerçekleştirilen araştırma, farklı algılanan uyum kavramsallaştırmalarının sonuçlar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçları, algılanan BÖU ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca elde edilen bulgular, algılanan uyumun BÖU dışındaki kavramsallaştırmalarının örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı biçimde açıklayamadığını ortaya koymaktadır³⁰⁷.

2.1.2.2 Birey-Örgüt Uyumu'nun Birey İş Davranışları Üzerine Etkisi

BÖU'nun bireylerin işe karşı tutumlarına etkisinin yanı sıra, bireylerin davranışları üzerine de etkilerinden söz edilebilir. Bu etki BÖU'nun davranışsal sonucu olarak ele alınabilir. Literatürde, ağırlıklı olarak BÖU'nun iş performansı³⁰⁸, bağlamsal performans³⁰⁹ ve örgütsel vatandaşlık davranışı³¹⁰ üzerine etkilerinden bahsedilmektedir. Aşağıda bu etkileri konu alan ampirik çalışmalara yer verilmektedir.

2.1.2.2.1 Birey-Örgüt Uyumu ve Performans İlişkisi (Görev ve Bağlamsal Performans)

Örgüt ile yüksek uyum gösteren bireylerin diğer bireylere göre daha iyi performans gösterip göstermeyeceği literatürde araştırılan bir konu olmuştur. Örgütsel etkililik açısından performans odaklı bakış açısı örgütsel performansın, görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki temel bileşeni olduğunu ortaya koymaktadır. Bu görüş bağlamsal performans, görev performansını destekleyen psikolojik ve sosyal bağlamın sürdürülmesi ve artırılmasındaki katkılar olarak görmekte ve vatandaşlık davranışları bu bağlamda açıklanmaktadır³¹¹. Görev performansı örgütün devamlılığı için aktivitelerin sürdürülmesi ile ilgili performans olarak tanımlanırken, bağlamsal performans örgütün kültürüne veya iklimine katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlanmaktadır³¹². Örneğin ürünlerin üretimi görev performansı ile ilgiliyken, çalışma arkadaşları ile işbirliği yapmak veya örgütün norm ve kurallarına göre davranmak bağlamsal performans ile ilgilidir.

³⁰⁷ Cable-DeRue, a.g.m., ss. 875-884.

³⁰⁸ Bretz-Judge, 1994, a.g.m., ss.32-54; Greguras-Diefendorf, a.g.m., ss. 465-477.

³⁰⁹ Goodman-Svyantek, a.g.m., ss.254-275.

³¹⁰ De Lara, a.g.m., ss. 73-88.

³¹¹ Stephan J. Motowidlo, "Some Basic Issues Related To Contextual Performance And Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management", **Human Resource Management Review**, 2000, Vol.10, No1, 2000, s. 117.

³¹² A.g.m., s.116-117.

Örgüt içinde hakim olan kültür ve değerler sistemi, örgüt içinde işlerin yapılış tarzını kişiler arası iletişim ve ödüllendirme sistemlerini şekillendirmektedir³¹³. Örgütün sahip olduğu değerler sistemi ile bireyin bu yöndeki tercihlerinin uyum içinde olmasının, bireylerin performansı üzerinde pozitif etkiye neden olacağı düşünülmektedir³¹⁴. Literatürde, BÖÜ ile iş performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalara aşağıda yer verilmektedir.

Ostroff (1993), 581 eğitimci üzerinde yürüttüğü araştırmasında, katılım, işbirliği, otonomi vb gibi boyutlardan oluşan bir değerler indeksi üzerinden örgüt iklimi ile bireylerin tercihlerini karşılaştırarak gerçek BÖÜ ve bu uyumun çalışan tutumları ve çalışanların performansı ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları ölçülen gerçek uyum ile eğitimcilerin; yönetim başarısı açısından değerlendirilen performansları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur³¹⁵.

Bretz ve Judge (1994), 873 endüstri ilişkileri mezunu üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, bütüncü uyumun altında yer alan “Değerlerin uyumu”, “kişilik ve örgütsel imaj uyumu”, “ihtiyaç-arz uyumu” ve birey-iş “uyumu” ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Maaş yüzdeleri ve promosyon sayısı gibi objektif ölçülerle değerlendirilen iş performansı ve bütüncü uyum arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur³¹⁶.

Goodman ve Svyantek’in (1999) çalışması BÖÜ ile çalışanların görev(task) ve bağlamsal (contextual) performansı arasındaki ilişkiyi araştıran temel çalışmalardan biridir. Bu çalışma BÖÜ’nu bireylerin “ideallerindeki örgüt kültürü” ile “mevcut örgüt kültürü” arasındaki uyum olarak ele almaktadır. Araştırmada 16 alt kültür boyutu için çalışanların algılanan BÖÜ ile görev performansı ve çalışanların extra-rol davranışları olarak tanımlanan bağlamsal performansı arasındaki ilişki incelenmektedir. Sonuçlar her alt boyut için BÖÜ’nün, görev performansının güçlü bir açıklayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında, BÖÜ’yu düşük düzeyde de olsa çalışanların bağlamsal performansını (extra rol davranışlarının) belirlemektedir³¹⁷.

Cable-DeRue (2002), 187 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, algılanan uyumu; BÖÜ, İhtiyaç-arz uyumu ve istek-kabiliyet uyumu olarak üç farklı şekilde

³¹³ Schein, 1999, s.30

³¹⁴ Scott A. Goodman - Daniel J. Svyantek, “Person-Organization Fit And Contextual Performance: Do Shared Values Matter?”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.55, No.2, 1999, ss.254–275.

³¹⁵ Ostroff, a.g.m., ss.103-122.

³¹⁶ Bretz-Judge,1994, a.g.m., ss.32-54.

³¹⁷ Goodman-Svyantek, a.g.m., ss.254–275.

kavramsallaştırmış ve farklı algılanan uyum kavramsallaştırmalarının sonuçlar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu araştırmada algılanan BÖU ile ilişkisi incelenen sonuç değişkenlerinden biri de iş performansıdır. Performans yöneticilerin çalışanların performansı ile ilgili algısı olarak ölçülmüştür. Araştırma sonuçları, her üç kavramsallaştırmanın da iş performansını anlamlı bir şekilde açıklayamadığını göstermektedir³¹⁸.

McLuch ve Turban (2007), 228 çağrı merkezi çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, gerçek BÖU ölçülerek işe alınan bireylerin, BÖU düzeyleri ile çalışanların iş tatmini, işten ayrılmaları ve çalışanların bir üst amirleri tarafından değerlendirilen iş performansları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Gerçek BÖU işten ayrılmanın açıklayıcısıyken, gerçek BÖU ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır³¹⁹.

Greguras-Diefendorf (2009), 164 tam zamanlı çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada farklı birey-çevre uyum türlerinin (BÖU, birey-iş uyumu, birey-grup uyumu) çalışanların tutumları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları her üç uyum türünde iş performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir. Ancak BÖU ve BİU, iş performansını dolaylı yoldan ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir³²⁰.

2.1.2.2.2 Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, “herhangi bir emre dayalı olmayan ve örgüt için fayda sağlayan davranışlar” olarak adlandırılmaktadır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında yer almayan, ihmal edilmesi halinde ceza gerektirmeyen ve bireylerin inisiyatif sonucu sergilenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır³²¹. Literatürde ilave rol davranışı, prososyal davranış ve iyi asker sendromu gibi isimlerle de kullanılmaktadır. Organ (1997) örgütsel vatandaşlık davranışını beş temel boyutta ele almıştır. Bunlar diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdemdir³²².

³¹⁸ Cable-DeRue, a.g.m., ss. 875-884.

³¹⁹ McCulloch-Turban, a.g.m., ss.63-71.

³²⁰ Greguras-Diefendorf, a.g.m., ss. 465-477.

³²¹ Philip M. Podsakoff, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research”, **Journal Of Management**, Vol.26, No.3, 2000, s.513.

³²² Dennis W. Organ, “ Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time”, **Human Performance**, 1997, Vol.10, No.2, s.94.

Örgütsel vatandaşlık davranışını, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi pozitif tutumların pozitif yönde etkilediği bilinmektedir³²³. Aynı zamanda, örgütle özdeşleşmenin ve değerlerin içselleştirilmesinin (örgüt ile değerlerin uyumunun sağlanmasının) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediğinden bahsedilmektedir³²⁴.

Bireyin BÖU algısının yüksek olması, kendi değerleri ile çalıştığı çevrede varolan değerlerin benzer olduğuna yönelik inancını göstermektedir. Bireyler ait olma hissine ihtiyaç duyarlar, örgütün değerlerinin ve geleceğe yönelik hedeflerinin kendileriyle paralel olma durumunda örgüt karşı duygusal tepkiler oluştururlar. Birey ile örgüt arasında duygusal bağlar kurulduğunda bireylerin rolleri dışında davranışlar geliştirmeleri kolaylaşmaktadır³²⁵. Bu nedenle bireylerin BÖU'ları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olması beklenmektedir. Literatürde bu ilişkiyi inceleyen çalışmalara aşağıda yer verilmektedir.

Goodman ve Svyantek (1999) çalışanların ilave rol davranışlarını bağlamsal performans (örgütün kültürüne veya iklimine katkıda bulunan davranışlar) olarak tanımlamış ve çalışanların çalıştıkları örgütteki mevcut kültür ile çalışanların istedikleri kültür arasındaki uyumun extra rol davranışlarının bir belirleyici olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda BÖU seviyesi yüksek olan çalışanlar diğer çalışanlara göre, yardım sever davranışlara ve kendilerinden formel olarak yapılması beklenmeyen işleri yapmaya daha çok eğilimlidir³²⁶.

Cable-DeRue (2002), 187 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, algılanan uyumu; BÖU, İhtiyaç-arz uyumu ve istek-kabiliyet uyumu olarak üç farklı şekilde kavramsallaştırmış ve farklı algılanan uyum kavramsallaştırmalarının sonuçlar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu araştırmada algılanan BÖU'nun en iyi açıklayıcısı olduğu iki değişken örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bulunmuştur. Araştırma sonuçları, BÖU dışındaki kavramsallaştırmaların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde her hangi bir anlamlı etkisi olmadığını göstermektedir³²⁷.

DeLara (2008), 84 sosyal güvenlik kurumu çalışanı üzerinde yürüttüğü araştırmasında, algılanan BÖU uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi ve

³²³ De lara, a.g.m., s.57.

³²⁴ Charles A. O'Reilly- Jennifer Chatman, "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior", **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 71, No.3, s.492.

³²⁵ Wei Yu-Chen, Person-organization fit and organizational citizenship behavior: Timperspective, **Journal of Management & Organization**, Vol.19, No.1, 2013,.s.103.

³²⁶ Goodman-Svyantek, a.g.m., ss.254-275.

³²⁷ Cable-DeRue, a.g.m., ss. 875-884.

bu ilişkiye anomik duyguların (kuralsızlık-normsuzluk) aracı etkisini araştırmıştır. Elde edilen sonuçlar algılanan BÖÜ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında bireylerin algıladıkları BÖÜ anomik duygular ile ters yönlü ilişki içindedir. Anomic duygular BÖÜ ile örgüte karşı geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracı etkiye sahiptir³²⁸.

YuChen (2012) 262 banka çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, bireylerin algıladıkları BÖÜ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi farklı bir moderator değişkeni (gelecek/şimdi odaklı olma durumu) dikkate alarak incelemiştir. Araştırma sonuçları, algılanan BÖÜ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi, bireylerin gelecek/şimdi odaklı olma durumunun etkilediğini ortaya koymaktadır. Bireyler gelecek odaklı özelliğe sahip olduklarında BÖÜ'nun, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama gücü artmaktadır³²⁹.

2.2 BİREY-ÖRGÜT UYUMU'NU ÖRGÜTSEL DÜZEYDE ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER VE SONUÇLARINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ

BÖÜ'nu örgütsel düzeyde etkileyen en önemli değişkenler, örgütlerin personel işe alma süreçleri ve örgüte katılımı izleyen dönemde yürütülen örgütsel sosyalizasyondur. BÖÜ'nun örgütsel düzeydeki en önemli sonucu olarak ise düşük işten ayrılmalar (personel devir hızı)'dır. Aşağıda bu etkilere ilişkin literatüre değinilmektedir.

2.2.1 Birey-Örgüt Uyumu'nu Örgütsel Düzeyde Etkileyen Değişkenler

Bireysel faktörlerin yanı sıra, bireyin BÖÜ algısı çevresel (örgütsel) bir takım faktörlerden etkilenebilmektedir. BÖÜ'nun öncüllerini konu alan çalışmaların çoğu, birbirini izleyen üç dinamik sürecin anlatımı olan ASA (Çekim-seçim-yıpranma) teorisine atıf yapmaktadır. ASA (Çekim-seçim-yıpranma) teorisi çeşitli durumlarda birey ile örgütün karşılıklı adaptasyonunu şematize eden bir mekanizmadır³³⁰. Bu teoriye göre kişiler kendileri ile benzer olarak algıladıkları örgütlerin çekimine katılırlar ve örgütte, eğer kişinin kendi ile benzer özellikler taşıdığına inanıyorsa, o kişiyi seçer. Ardından sosyalizasyon süreci sonunda örgüt ile benzer özellikler taşıyan bireyler örgütte kalırken, örgüt ile benzer özellikler

³²⁸ DeLara, a.g.m., ss. 73-88.

³²⁹ Yu-Chen, a.g.m., ss.101-114.

³³⁰ Annelies E.M. Van Vianen, "Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' And Recruiters' Preferences For Organizational Cultures", **Personnel Psychology**, Vol.53, No.1, 2000, s.115.

taşımadığına inanan kişiler örgütü terk eder. Bu bağlamda, BÖU'nun örgüt ile kesişim alanı insan kaynakları süreçleridir. Bu nedenle örgütün bireylerin uyum algısına etkisi (1) örgüte giriş (çekim-seçim) ve (2) Sosyalleşme (çekişme) süreçlerinde gözlenmektedir. Dolayısıyla BÖU'nu etkileyen örgütsel değişkenler, bu iki temel süreç altında ele alınacaktır.

2.2.1.1 Birey-Örgüt Uyumu Ve İşe Alma Sürecinin Yapısı

İşlemlerde BÖU algısı yüksek çalışanlar sağlamanın önemli bir öncülünün işe alma sürecinde izlenen yöntemler olduğu düşünülmektedir. Oysa geleneksel işe alım yöntemlerini uygulayan örgütler, insan kaynağı seçiminde kullandıkları yaklaşımlarda ve yapılandırdıkları mülakatlarda BİU yaklaşımını temel alan, işin gerekliliklerini karşılayan bilgi birikimi ve yetkinliklere odaklanmaktadır³³¹. İşe alım sürecinde bireyler üç temel alanda değerlendirilebilirler. Bunlardan ilki bireyin bilişsel yeterliliği veya çalışma motivasyonu gibi tüm işlerle ilgili olabilecek genel özelliklerin değerlendirilmesini kapsamaktadır. İkinci alan bireyin spesifik bir iş veya pozisyonun gereklilikleri ile ilgili özellikleri taşıyıp taşımadığına yönelik değerlendirmeyi içermektedir. Üçüncüsü ise bireyin iş yapış tarzı ile ilgili özelliklerinin örgütün özellikleri ile uyum sağlayıp sağlamadığının değerlendirildiği alandır. Ancak işe alımda izlenen prosedürlerde genellikle ilk iki alan dikkate alınırken üçüncü alan göz ardı edildiği ileri sürülmektedir³³². Oysa işe alım sürecinde yukarıda bahsedilen iki alanın yanı sıra, bireylerin değerler bazındaki bir takım özelliklerinin örgüt ile uygunluğunun değerlendirilmesi ve bu bilginin işe alım kararında kullanılması örgüt içerisinde BÖU yüksek ve örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlar sergileyen bireyler sağlamaktadır. Chatman (1989) personel seçme sürecinin en önemli fonksiyonunun örgütün değerleri ile uyumlu değerlere sahip bireyleri işe almak olduğunu öne sürmektedir³³³. Çünkü işe alınan bireylerin değerleri örgüt ile ne kadar uyumlu ise, bu bireylerin değerleri ileri yıllarda hızla örgütün değerlerine daha da yaklaşacak ve örgütle çok daha yüksek bir uyum düzeyi yakalayacaklardır.

Bugüne kadar yapılan ampirik çalışmalar BÖU'nun, hem bireyin örgütü seçme hem de örgütün bireyi seçme kararı üzerindeki pozitif etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

Rynes ve Gerhart (1990)'ın çalışması BÖU'nun personel seçimindeki rolünü inceleyen ilk araştırmalardan biridir. Bu çalışma, mülakatı gerçekleştiren kişinin, adayın örgüte ne kadar uygun olduğu ile ilgili algısını incelenmiş ve bu algının adayın spesifik bir örgütte işe

³³¹ Borman ve dig, a.g.m., s.696-697.

³³² Van Vianen, a.g.m., s.114.

³³³ Chatman, 1989, a.g.m., s.335.

alnabilirliği kararı ile ilişkili olduğu sonucuna varmıřtır³³⁴. Judge ve Bretz (1992) yaptıkları araştırma sonucunda bireylerin tercih ettikleri örgütlerin baskın iş değerlerinin bireylerin değerleri ile benzer olduğunu ortaya koymaktadır.³³⁵

Adkins ve diğ. (1994), değerler açısından görüşmeci-aday uyumu, aday-örgüt uyumu, görüşmecinin uyum algısı ve adayın ikinci görüşmeye davet edilme dereci arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, bireyin ikinci görüşmeye davet edilmesinin, aday-örgüt uyumu ile açıklanamadığını ancak, görüşmeci ve adayın değerler açısından uyumu ile açıklanabildiğini ortaya koymuřtur³³⁶.

Cable ve Judge (1996)'ın çalışması, iş arayanların ve yeni örgüte katılan bireylerin BÖU algılarını etkileyen dinamiklerinin neler olduğunu ve BÖU'nun iş seçme kararını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları algılanan uyumun belirleyicisinin adayın değerleri ile örgütün algıladığı değerler arasındaki uyum olduğunu göstermekte ve adayın BÖU algısının iş seçme kararında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bunu yanında alışanların BÖU algıları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında pozitif işten ayrılma niyetleri arasında negatif ilişki bulunmuştur.³³⁷

Bunun yanında, Cable ve Judge (1997), bir yıl sonra üç farklı zaman diliminde gerçekleştirdikleri boylamsal çalışmalarında, BÖU'nun sonuçlarının, BÖU değerlendirmesini kimin yaptığına göre farklılık göstereceğini ileri sürmüşlerdir. Araştırmada görüşmecinin, adayın uyum düzeyine ilişkin algısı (subjektif uyum) ile adayın örgüt ile gerçek uyumu incelenmiş, işe alma kararına, gerçek uyumdansa, görüşmecinin değerlendirdiği subjektif uyumun anlamlı bir etkisi olduğu sonucu elde edilmiřtir³³⁸.

1991 yılında Bowen ve diğ. "BÖU için işe alma" adında yeni bir model tanıtmışlardır. Bu model dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada iş ve örgüt analizleri yardımıyla mevcut iş çevresi değerlendirilmektedir. İkinci aşamada bu iş çevresi ile uyum sağlayabilecek çalışan tipinin bilgi birikimi, yetenek, değerler ve ihtiyaçlar açısından özellikleri belirlenmektedir. Örgüt ve bireyin bir birine uygunluğu, mülakatlar, kişilik ve yetenek testleri ve gerçekçi iş tanımları yoluyla değerlendirilmektedir. Son aşamada ise birey işe alındıktan sonra, BÖU;

³³⁴SaraRynes-Barry Gerhart, "Interviewer assessments of applicant "fit": An exploratory investigation", **Personnel Psychology**, 1990, Vol. 43, No.1, 1990, ss. 13-35.

³³⁵Judge-Bretz, a.g.m., ss.261-271.

³³⁶Cheryl L. Adkins - Craig J. Russell - James D. Werbel, "Judgments Of Fit In The Selection Process. The Role Of Work Value Congruence", **Personnel Psychology**, Vol.47, No.3, 1994, ss.605-623.

³³⁷Cable-Judge, 1996, a.g.m., ss. 294-311

³³⁸Cable-Judge, 1997, a.g.m.,ss.546-561

çeşitli eğitimler, oryantasyon ve uygun örgüt tasarımı ile güçlendirilmeye çalışılmaktadır³³⁹. Bunun yanında gerçekçi işe alma(realistic recruitment) olarak tanımlanan yöntemin, BÖÜ'munu pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir³⁴⁰. Gerçekçi işe alma; geleneksel yöntemlerin tersine, adaya örgütü ve işi 'satmak' amacındansa, adaya örgütün olumlu ve olumsuz yanlarını beraber barındıran dengeli bir profil sunmaktadır. Örgüt ile ilgili sunulan objektif bilgi sayesinde aday, örgüt ile olan uyumunu değerlendirebilmekte ve kendine en uygun kültürü tercih edilebilmektedir. Böyle bir işe alma yöntemi sonucu işe alınan bireyler, örgüte daha yüksek bağlılık, daha yüksek iş tatmini ve daha düşük işte ayrılma göstermektedirler³⁴¹.

Dineen ve dig. (2009) potansiyel adaylara görüşme öncesi belirli bir örgüte uyum seviyeleri ile ilgili sağlanan bilginin, adayların gözlenebilir davranışlarına, örgüte çekimlerine ve adayın kararlarına nasıl etki edebileceğini araştırmışlardır. Örgüt ile uyum seviyesinin düşük olduğu bilgisini önceden alan adayların örgüte çekimleri ve örgüte başvuru oranlarının da düşük olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların sonuçları işe başvurma süreci ve öncesinde adayların örgüt ile ilgili edinebildikleri bilginin (web sitesi, tanıtım günleri vs) adayların örgüte çekimlerinin ve sübjektif (algılanan) BÖÜ'nun önemli belirleyicisi olduğunu göstermektedir³⁴².

2.2.1.2 Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütte Uygulanan Sosyalleşme Programının Niteliği

Sosyalleşme, işe yeni başlayan bireylerin firmalarında sürdürecekları görevlerine ve rollerine uyum sağlayabilmeleri adına gerekli olan tüm tutum ve davranışları öğrenme süreci olarak tanımlanabilir³⁴³. Johns (1983) bireyin örgüte uyum sağlama aşamasında iki temel faktörün etkili olduğundan söz edilmektedir. Bunlardan ilki yeni bireyin örgütsel hayatı tecrübe edişi ve zaman içinde geçireceği öğrenme sürecine cevap veriş tarzıdır. İkincisi ise;

³³⁹ David E. Bowen - Gerald. E. Ledford - Barry R. Nathan, "Hiring For The Organization, Not The Job", **Academy of Management Executive**, Vol.5, No.4, 1991, ss: 35-51.

³⁴⁰ James A. Breaugh "Employee Recruitment: Current Knowledge And Important Areas For Future Research", **Human Resource Management Review**, Vol.18, No3, 2008, s.105.

³⁴¹ William L. Gardner - Brian J. Reithel, -. Claudia Vol. Cogliser -. Fred O. Walumbwa - Richard T. Foley, "Matching Personality And Organizational Culture: Effects Of Recruitment Strategy And The Five-Factor Model On Subjective Person-Organization Fit." **Management Communication Quarterly**, Vol.26, No.4, 2012, s.591.

³⁴² Brian R. Dineen - A. Noe Raymond , "Effects Of Customization On Application Decisions And Applicant Pool Characteristics In A Web-Based Recruitment Context." **Journal of Applied Psychology**, Vol.94, No.1 ,2009, ss.224-234.

³⁴³ John Eastin Van Maanen- Edgar Henry Schein, "Toward A Theory Of Organizational Socialization", Massachusetts Institute of Technology, 1977, s.1.

örgüt tarafından bireyin sosyalleşmesine yönelik yürütülen oryantasyon, eğitim, bilgi verme, işbirliği, çıraklık ve mentörlük gibi uygulamalarıdır. Bu uygulamalar örgütün sosyalizasyon taktikleri olarak adlandırılmaktadır³⁴⁴.

BÖÜ'nu etkileyen en önemli örgütsel değişkenlerden biri örgütün uyguladığı sosyalizasyon süreçleridir. Her işe alma sürecinde işe başvuran adayın ve mülakatı gerçekleştiren bireyin kararları, işe giriş aşamasında BÖÜ'nün sağlanmasına katkı sağlıyor olsa da, birey örgüte katıldıktan sonraki aşamada BÖÜ, örgütün sosyalizasyon süreçleri ile değişebilmektedir. Bu nedenle BÖÜ bireyin örgüte girişinde var olduğu kabul edilen ve örgüte giriş aşamasından itibaren, örgütün sosyalizasyon çabaları ile değişim gösteren bir kavram olarak değerlendirilmektedir³⁴⁵.

Örgüte katılan yeni bireyler, bağlı buldukları firmaya ve sürdüreceği görevlere ve rollere uyum sağlamaya çalışırken gösterecekleri performans ve diğer çalışanlardan alacakları tepkiler ile ilgili endişe duymaktadırlar. Bu endişeyi azaltmak adına, yeni bireyler örgüt ve çevreleri ile ilgili kısa sürede bilgi edinme ihtiyacı duyarlar. Örgütler bu öğrenme sürecini uyguladıkları sosyalleşme taktikleri ile etkileyebilmektedirler³⁴⁶.

Van Maanen-Schein (1979) örgütlerin sosyalizasyon süreçlerini kültürel bir mesele olarak değerlendirmekte ve örgütün kültürüne ait değerlerin ve bilgiler bütününe bireylere aktarılma süreci olarak tanımlamaktadırlar³⁴⁷. Bu aktarım sürecinde farklı örgütler informal veya formel olarak farklı sosyalizasyon taktikleri izleyebilmektedirler. Bu taktiklerin sınıflandırılmasına yönelik en kapsamlı çalışma Van Maanen-Schein'in (1979) geliştirmiş olduğu sosyalizasyon taktikleri tipolojisidir³⁴⁸. Bu çalışmada, örgütün, yeni bireyin sosyalizasyon deneyimini yapılandırma amacıyla altı farklı taktik izleyebileceğinden bahsedilmektedir. Taktikler iki zıt kutuplu yapıda birbiriyle eşleşmektedir³⁴⁹. Aşağıda bu taktikler özetlenmektedir³⁵⁰.

a-Kolektif-bireysel organizasyon taktikleri, işe yeni başlayan bireylerin ortak bir sürece dahil edilip, benzer tecrübelerle sosyalleşme sürecini yaşamaları veya işe yeni başlayan

³⁴⁴ Gareth R. Jones, "Psychological Orientation And The Process Of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective", **Academy Of Management Review**, Vol.8, No. 3, 1983, s.464.

³⁴⁵ Chatman, 1991, a.g.m., s.460.

³⁴⁶ Cable-Parsons, a.g.m., s.3

³⁴⁷ Van Maanen-Schein, a.g.m., s.1

³⁴⁸ A.g.m., s.37.

³⁴⁹ A.g.m., ss.37 -69.

³⁵⁰ Ashforth-Saks, 1996, s.150.

bireylere özgü sosyalleşme süreçlerinin oluşturulmasını göre birbirlerinden farklılaşmaktadırlar.

b-Formel-informel sosyalizasyon taktikleri, işe yeni başlayan bireylerin sosyalleşme süreçleri boyunca firmada yer alan tecrübeli çalışanlarla birarada olmaları veya onlardan tamamen ayrı bir şekilde bu süreci geçirmeleri durumuna bağlı olarak iki zıt kutupta sınıflandırılmaktadır.

c-Sıralı-rastgele sosyalizasyon taktikleri, işe yeni başlayan bireyin bağlı bulunduğu örgütü ve yapacağı görevini daha iyi idrak edebileceği şekilde, sosyalleşme adımlarının belirli bir sırayla uygulanma ya da bu süreçteki adımların karmaşık ve belirli bir sıra ile uygulanmama durumuna göre birbirinden ayrılmaktadır.

d-Sabit- değişken sosyalizasyon taktikleri, işe giriş aşamasında tüm sosyalleşme evresinin ve bütünleşme eylemlerinin belirli bir zaman tablosuna uygun olarak sürdürülüyor olmasına ya da tüm bu faaliyetlerin herhangi bir zaman tablosuna bağlı kalınmadan yapılmasına göre ayrılmaktadır.

e-Seri halde-ayrılan biçimde yürütülen sosyalizasyon taktikleri, işe yeni başlayacak olan çalışanın sosyalleşme sürecini firmada tecrübeli diğer bir çalışan ile geçirme ya da bunun tersi olarak belirli rol modelleri üzerinde durulmamasına göre farklılık göstermektedir.

f-Kişiliğin takdir edilmesi-göz ardı edilmesine dayanan sosyalizasyon taktikleri, işe yeni başlayan çalışanın varlığı ve kimliği işe girişi ile birlikte fark edilip, takdir edilebilmesini (*investiture*) veya bu kişinin varlığı ve özelliklerinin takdir edilmeyip, göz ardı edilebilmesi (*divestiture*) içermektedir.

Jones (1986), Van Maanen-Schein'in (1979) sosyalizasyon tipolojisinden hareketle, altı sosyalizasyon taktiğini; içerik, bağlam ve sosyal boyut olmak üzere üç genel faktör altında toplamıştır. Ayrıca bu taktikler kurumsallaşmış ve bireyselleşmiş taktikler olarak iki gruba da ayrılmaktadır. Kurumsallaşmış sosyalizasyon taktikleri kolektif, formel, sıralı, sabit, seri halde ve bireyin kimliğini kabul eden taktikleri içerirken; bireyselleşmiş sosyalizasyon taktikleri bireysel, informal, rastgele, değişken, ayrılan biçimde yürütülen ve bireyin kimliğini göz ardı eden taktikleri içermektedir³⁵¹. Aşağıdaki şekilde bu sınıflandırma gösterilmektedir.

³⁵¹ Jones, 1986, s.263.

Kurumsallaşmış taktikler, sosyalizasyonu belirli bir program ile yapılandırmakta ve bireyin yeni katıldığı çevrede muğlaklığı azaltarak, bireyi örgütün mevcut norm ve değerlerini kabul etmeye teşvik etmektedir. Bu nedenle örgüt için de statikoyu arttırdığı ve yaratıcılığı azalttığı söylenebilir. Buna karşın bireyselleşmiş taktikler formel bir yapılanmadan uzak olduklarından, çevredeki muğlaklığı arttırarak bireylerin statikoyu sorgulamasını sağlamakta ve farklı durumlara göre bireylerin kendi yaklaşımlarını oluşturmalarına izin vermektedir³⁵².

Tablo 2.3 Sosyalizasyon Taktiklerinin Sınıflandırılması

	KURUMSALLAŞMIŞ	BİREYSELLEŞMİŞ
Bağlam	Kollektif	Bireysel
	Formel	İnformel
İçerik	Sıralı	Rastgele
	Sabit	Değişken
Sosyal Boyut	Seri halde	Ayrılan biçimde
	Kimliğin kabul edilmesi	Kimliğin göz ardı edilmesi

Kaynak: Jones, 1986, s.263

Kurumsallaşmış sosyalizasyon taktiklerinin yaratıcılığı azalttığı yönündeki eleştirilere rağmen, bu taktiklerin, işe yeni başlayan çalışanların belirsizliklerden ötürü oluşan rahatsızlıklarını ortadan kaldırdığı, yeni bireylerin örgüte uyum sağlamalarını, örgütün norm ve değerlerini benimsemelerini kolaylaştırdığı bu yolla bireylerin BÖU uyumu üzerinde pozitif etkisi olduğu çeşitli çalışmalarda ele alınmaktadır.

Örgütlerin sosyalizasyon taktiklerinin; BÖU'muna iki olası etkisinden bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki; işe yeni başlayan bireyin direkt BÖU algısına olan etkisidir. Firmaların sosyalleşme taktikleri sadece bireylerin algılarına yönelik değildir, aynı zamanda bireyin var olan değerlerine etki yapıyor olması da çok mümkündür. İşe yeni başlayan bireyin; firmanın ona sunduğu değerler karşısında gerek işe ve firmaya uyum ihtiyacından gerekse firmanın sunmuş olduğu değerleri kendi için uygun bulma ihtimali sebebiyle firmanın sunduğu değerlerden ciddi bir biçimde etkilenmektedir. Bu nedenle işe yeni başlayan bireyin değerleri işe giriş süreci ile birlikte değişebilmektedir. İşe giriş sürecinde bireyin değerleri ve işe başlayacağı firmanın değerleri arasındaki farklılıklar nedeniyle birey

³⁵² Ashforth-Saks, 1996, s.150.

uyumsuzluk hissedebilmektedir. Bu uyumsuzluğun nedeni bireyin başarıya ulaşma ölçütleri ile firma ölçütleri arasındaki farklılık olarak düşünülebilir. Bireylerin hissetmiş oldukları uyumsuzluk hissini artması ile birlikte kendileri için var olan seçenekler azalabilmektedir. Bu durumda olan bireyler ya kişisel algılarını (ör. Kişisel değerlerini) değiştirebilmektedirler ya da örgütü terk etmektedirler³⁵³.

Birey örgüte girdiği ilk aşamada örgüt ile uyumlu olduğuna ilişkin pozitif algıya sahip ise örgüt ile bireyin özellikleri biri birine benzer olmasa da, birey pozitif algıladığı sürece iyi bir uyumun varlığından³⁵⁴ ve bunun pozitif sonuçlarından bahsedilebilir. Bu nedenle hangi sosyalizasyon taktiklerinin bireyin algılanan uyumunun üzerinde etkili olduğunu araştırmak önemlidir³⁵⁵.

Farklı sosyalizasyon taktiklerinin direkt algılanan BÖÜ ve bireyin değerlerindeki değişim üzerinde nasıl bir etkisi olduğu en kapsamlı şekilde (Cable-Parson, 2001) tarafından incelenmiştir. Bu araştırmada farklı sosyalizasyon taktiklerinin işe yeni girenlerin birey-örgüt uyum algılarını ve işe yeni girenlerin değerlerindeki değişimi nasıl etkilediği araştırılmıştır. Sıralı -sabit (sequential - fixed) ve seri- tayin etme (serial- *investiture*) sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireyler, BÖÜ algılarını daha pozitif değerlendirmekte ayrıca sıralı ve sabit (sequential and fixed) sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen yeni bireylerin değerleri, algıladıkları örgütün değerlerine daha çok yaklaşmaktadır³⁵⁶.

Chatman (1991), örgütlerde birey-örgüt uyumunun oluşturulmasını, sürdürülmesini ve sonuçlarını analiz ettiği boylamsal çalışmasında, örgütün düzenlediği sosyal aktivitelere katılım, mentör ile geçirilen zaman gibi faaliyetlerin, çalışanların işe girdikten bir yıl sonra ölçülen BÖÜ değerleri ve uyum düzeyindeki değişim ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Bunun yanında sosyalizasyon aktiviteleri ve çıktılar (iş tatmini, bağlılık vb) arasındaki ilişkide, BÖÜ aracı etki göstermektedir³⁵⁷.

Ashforth ve Saks (1996), kurumsallaşmış sosyalizasyon taktiklerinin, bireylerin kişilik ve değerler anlamındaki değişimi ve birtakım çıktılar (işten ayrılma niyeti, bağlılık, iş tatmini) üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bireyin işe girişinden sonraki dördüncü ve onuncu ayda gerçekleştirilen ölçümler, kurumsallaşmış sosyalizasyon taktiklerinin; kişinin değişimi (örgüte

³⁵³ Cable-Parsons, a.g.m., s.3.

³⁵⁴ Kristof, a.g.m, s.11

³⁵⁵ Cable-Parsons, a.g.m., s.3.

³⁵⁶ Cable-Parsons, a.g.m., ss: 248-267

³⁵⁷ Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484.

benzer yönde), bağlılık, aidiyet ve iş tatmini ile pozitif yönde ilişkiye dikkat çekerken, işten ayrılma niyeti, stres, rol karmaşası gibi değişkenlerle negatif ilişki sonucunu vermiştir³⁵⁸.

Bir yıl sonra Saks ve Ashforth (1997)'ın gerçekleştirdiği boylamsal araştırmada, işle ilgili formel bilgi kaynakları ile algılanan BÖU arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konmuştur. Algılanan BÖU ile işten ayrılma niyeti ve, gerçek işten ayrılma arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında, formel bilgi kaynaklar ve özgüven ile çıktı değişkenleri (iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma) arasındaki ilişkiye algılanan BÖU aracılık etmektedir³⁵⁹.

Kim ve dig. (2005) önceki çalışmalara benzer şekilde kurumsallaşmış sosyalizasyon taktikleri ile BÖU arasındaki ilişkiyi araştırmış ancak kişinin rolünü de (pro-aktif davranışlarını) incelemeye dahil etmiştir. Güney Korede 7 örgütten toplanan veri sonuçlarına göre sosyalizasyon taktikleri ile BÖU arasında pozitif ilişki mevcuttur ve bu ilişki; pozitif anlamda öne çıkma, yönetici ile ilişki kurma gibi proaktif çalışan davranışlarından etkilenmektedir³⁶⁰.

Autry-Wheeler (2005), diğer çalışmalardan farklı olarak mavi yakalılar üzerinde yaptığı araştırmada örgütün formel eğitim ve oryantasyon programı ile algılanan bütünleyici BÖU (supplementary fit) arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmada bütünleyici uyum (1) örgütün politika, prosedür ve felsefesine, (2) yöneticisine ve (3) çalışma arkadaşları tarafından oluşturulan normlara ne kadar benzer (uygun) olduğu ile ilgili düşünceleri ve duyguları olarak üç ayrı odağa dayanarak kavramsallaştır. Araştırma sonuçlarına göre formel oryantasyon programının artışı ile mavi yakalıların örgütle ve yöneticileri ile algıladıkları uyum düzeyi artmaktadır. Bunun yanında formel eğitim süresi ile bireylerin algıladıkları BÖU arasında da pozitif ilişki bulunmuştur³⁶¹.

2.2.2 Birey-Örgüt Uyumu'nun Örgütsel Sonuçları

BÖU'nun yukarıda bahsedilen iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık, iş performansı gibi bireysel tutum ve davranışlar ile ilişkisi örgütler için oldukça önemlidir ancak bir diğer önemli konu, bu pozitif tutum ve davranışların örgütün üretkenliğine ve performansına etki ediyordur.

³⁵⁸ Ashforth-Saks, 1996, ss.149-178.

³⁵⁹ Saks-Ashforth, 1997, a.g.m., ss. 395-426.

³⁶⁰ Tae-Yeol Kim - Daniel M. Cable - Sang-Pyo., Kim, "Socialization Tactics, Employee Proactivity And Person-Organization Fit", **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 90 No. 2 2005 ss. 232-241.

³⁶¹ Autry-Wheeler, a.g.m., ss.58-75.

Pek çok tutum ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan BÖU'nun, örgütsel düzeyde ilişkili olabileceği en önemli değişken personel devir hızıdır. Aşağıda bu ilişkiye yer verilmektedir.

Personel devir hızı, bir yıl içerisinde işten ayrılan personelin işletmede çalışan tüm personele oranını gösteren önemli bir örgütsel performans göstergesidir. Personel devri (örgütten ayrılma), bireyin fiziksel olarak örgütten ayrılmasıyla tanımlanan bir eylemdir. Bazı yazarlar bireyin işten ayrılmasını bir süreç olarak ele almakta ve bu sürecin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları olabileceğini öne sürmektedirler³⁶².

İş görenin iş ve örgütle ilgili tüm tutumları genel tutum olarak ifade edilirken personel devri belirli bir eylem olarak açıklanabilir. Bireylerin işten ayrılma eyleminin, yaş, eğitim durumu, ücret, beklentilerin karşılanması, sendikaya üye olma, ekonomik konjüktür gibi pek çok değişken ile ilişkili olduğu bilinmektedir.³⁶³ Bunun yanında işten ayrılma eylemini yönlendiren en önemli tutumlar örgütsel bağlılık ve iş tatminidir³⁶⁴. Genel tutumdan eyleme geçiş sürecinde ise “niyet” ve “davranış üzerindeki kontrol algısı” iki önemli belirleyicidir. Niyet, bireyin davranışı yapıp yapmama hakkındaki genel değerlendirmesinden ve çevresinde değer verdiği kişilerin bu davranışı hakkındaki düşünceleri tarafından şekillenmektedir. Bu şekilde niyeti oluşturan birey, davranışı yapıp yapmama kolaylığını ne derecede algıladığına bakarak, başka bir deyişle davranış üzerinde ne kadar kontrolü olduğunu değerlendirerek eyleme geçer³⁶⁵. Bu bağlamda işletmedeki işten ayrılmaların en önemli öncü değişkenlerinden birisi de işten ayrılma niyetidir³⁶⁶. Bazı ampirik çalışmalar, neredeyse tüm tutumların, işten ayrılma eylemini, işten ayrılma niyeti aracılığı ile etkilediğini ortaya koymaktadır³⁶⁷.

BÖU'nun personel devri üzerindeki etkisinin birey tutum ve davranışları üzerinden gerçekleştiği düşünülmektedir³⁶⁸. Bu nedenle ampirik çalışmalar sıklıkla BÖU ile tutum ve niyet değişkenleri arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. BÖU'nun örgütsel düzeydeki etkilerini araştıran çalışmalar oldukça azdır.

³⁶² William H. Mobley, “Some Unanswered Questions In Turnover And Withdrawal Research, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.1, 1982, s.111-112.

³⁶³ John L.Cotton-Jeffrey M. Tuttle, "Employee Turnover: A Meta-Analysis And Review With Implications For Research" **Academy of Management Review**, Vol.11, No.1, 1986, s.65.

³⁶⁴ A.g.m., s.65; Robert P. Tett-John P. Meyer, “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings”, **Personnel Psychology**, 1993, Vol.46, No.2, s. 259.

³⁶⁵ Jase Ramsey - Betty Jane Punnett - Dion Greenidge, “A Social Psychological Account Of Absenteeism In Barbados”, **Human Resource Management Journal**, Vol.18, No.2, 2008, s.99-101.

³⁶⁶ Lynn Mcfarlan Shore - Harry, Martin, "Job Satisfaction And Organizational Commitment In Relation To Work Performance And Turnover Intentions", **Human Relations**, Vol. 42, No. 7, 1989, s.625.

³⁶⁷ Tett-Meyer, a.g.m., s.261.

³⁶⁸ Pitts, a.g.t., s.28; Warren, a.g.t., s.14.

O'Reilly ve dig.(1991), 54 soruluk OCP (Örgüt Kültür Profil) ölçeğini ve q-sort metodolojini kullanarak çalışanların değerler açısından örgütleri ile ne kadar uyumlu olduklarını ölçmüşlerdir. Araştırma sonuçları, ölçülen bu gerçek BÖÜ'nun, bir yıl sonra ölçülen tutum değişkenleri (bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti) ile pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada, tutum değişkenlerinin yanı sıra gerçek BÖÜ'nun, gerçekleşen işten ayrılmalar ile ilişkisi de incelenmiştir. Muhasebecilerden oluşan ve sekiz farklı şirkette çalışan 171 kişilik bir örneklem üzerinde, bireylerin gerçek BÖÜ'larının ölçülmesinin ardından iki yıl sonra, şirketlerden işten ayrılmalar ve tarihlerine ilişkin raporlar alınmıştır. BÖÜ ölçülen çalışanların % 28'i iki yıl içinde şirketlerinden ayrılmışlardır. Sağkalım analizi yardımıyla(survival analysis) BÖÜ (düşük ve yüksek olan iki grup) ile işten ayrılma süresi incelenmiş ve BÖÜ düşük olan grubun daha dik azalan bir eğriye sahip olduğu yani, BÖÜ düşük olan bireylerin örgütten ayrılma ihtimallerinin, yüksek olan bireylere göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur³⁶⁹.

Chatman (1991), O'Reilly ve dig. (1991) çalışmasına benzer şekilde, aynı metodolojiyi ve aynı örnekleme kullanarak, örgüte giriş zamanında (t1) ve sosyalizasyon programlarının etkili olduğu, örgüte katılımı izleyen bir yıl sonunda (t2) BÖÜ'nu ölçmüş ve bu uyumun 1 yıl sonunda ölçülen, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin önemli bir açıklayıcısı olduğunu ortaya koymuş. Aynı zamanda araştırma sonuçları her iki t zamanında ölçülen gerçek BÖÜ ile çalışanların işten ayrılmaları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuştur³⁷⁰.

Bretz ve Judge'ın (1994) çalışması, 873 Endürti İlişkileri Bölümü mezunu üzerinde gerçekleştirilen ve "Değerlerin uyumu" , "kişilik ve örgütsel imaj uyumu", "ihtiyaç-arz uyumu", birey-iş "uyumu" olarak oluşturulan uyumun farklı kavramsallaştırmalarının iş çıktıları üzerindeki etkisini ölçen çalışmalardan biridir. Araştırmada, hiyerarşik regresyon sonucunda elde edilen bulgular, değerlerin uyumunun, çalışanların iş yerinde geçirdikleri sürenin (kıdemin) açıklayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır³⁷¹.

McCulloch ve Turban (2007), bu çalışmalardan farklı olarak personel devir hızının yüksek olduğu 228 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yaptığı araştırmasında, gerçek BÖÜ'nu işe alma sürecine bir seçim aracı olarak eklemiş ve bunun sonucunda, işe alma sırasında ölçülen

³⁶⁹ O'Reilly ve dig, a.g.m., ss. 157-200.

³⁷⁰ Chatman, 1991, a.g.m., ss. 459-484.

³⁷¹ Bretz-Judge, a.g.m.,ss. 32-54.

BÖU ile on iki ay sonra ölçülen iş tatmini, iş performansı ve işte kalma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen regresyon analizi sonuçları, işe alma sürecinde ölçülen gerçek BÖU'nun çalışanların işte kalma süresini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde açıkladığını ortaya koymaktadır³⁷².

Saks ve Ashforth (1997) boylamsal olarak yürüttükleri çalışmalarında BİU ve BÖU'nun bir takım iş çıktıları ile ilişkisine yönelik ve bu ilişkide iş ile ilgili bilgi kaynaklarının ve bireylerin öz saygılarının aracı rolüne ilişkin bulgular elde etmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgular, BÖU algısı ile bireyler işe girdikten sonraki dördüncü ve onuncu ayda ölçülen örgütsel bağlılık, iş tatminin ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulmuşlardır. Bunun yanında BİU ile gerçek işten ayrılmalar arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, algılanan BÖU'nun gerçek işten ayrılmaların önemli bir açıklayıcı olduğu ortaya konmuştur³⁷³.

Buraya kadar olan bölümde, BÖU ile bireysel ve örgütsel düzeyde etki/ilişki içinde olan değişkenlere yönelik literatür incelemesine yer verilmiştir. Yukarıdaki incelemeye dayanarak, Türkçe literatürde, BÖU konusunun özellikle örgütsel davranış alanında ilgi gördüğü ancak yinede hem sayı hem de içerik anlamında literatürde büyük bir boşluk olduğu söylenebilir. Türkçe yönetim literatüründe BÖU'nu konu alan yüksek lisans ve doktora tezleri çoğunlukla İngilizce hazırlanmıştır.

Karakurum (2005), bir Türk kamu kurumunda, algılanan ve gerçek birey-örgüt uyumunun; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Yabancı literatürü destekler nitelikte, her iki uyum tipi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif yönlü ilişki göstermiş ancak sadece algılanan (direkt) uyum tipi, görev performansından çok bağlamsal performans ile ilişkili bulunmuştur³⁷⁴.

Bulut (2006), çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada birey-iş uyumu, birey-örgüt uyumu, iş stresi ve sosyal destek arasındaki ilişkiyi incelemiş, birey-örgüt uyumu ve iş stresi arasında negatif yönlü ilişkiyi destekler nitelikte sonuçlar elde etmiştir³⁷⁵.

³⁷² McCulloch-Turban, a.g.m., ss.63-71.

³⁷³ Saks-Ashforth, 1997, a.g.m., ss. 395-426.

³⁷⁴ Müge Karakurum, "The Effects Of Person-Organization Fit On Employee Job Satisfaction, Performance And Organizational Commitment In A Turkish Public Organization", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Bursa, 2005.

³⁷⁵ Yıldırım Bulut, "The Effects Of Person-Job Fit, Person-Organization Fit And Social Support On Job Stress: A Study In Call Centers", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2006.

Coşkun (2007) birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi telekomünikasyon firmasında çalışan 121 kişi üzerinde yaptığı çalışmada incelemiştir. Çalışmada birey-organizasyon değer uyumu ile normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiş olup devamlılık bağlılığı ile anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Literatürdeki bulgulardan farklı olarak birey-organizasyon değer uyumu ile normatif bağlılık arasında duygusal bağlılığa göre daha kuvvetli bir ilişki saptanmıştır³⁷⁶.

Güneşer (2007), birey organizasyon uyumu ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ve işe angaje olmaları arasındaki ilişki ve bu ilişki içerisinde birey-üst uyumunun rolünü incelemiştir. İki şirkette 204 çalışan üzerinde uygulanan araştırmada birey-üst uyumunun birey-organizasyon uyumu ile örgütsel bağlılık arasında ve birey örgüt uyumu ile işe angaje olma arasında şartlı değişken görevi gördüğünü ortaya koymuştur³⁷⁷.

Aykut (2007), eğitim sektöründe, öğretmen ve yöneticileri üzerinde yaptığı araştırma da, çalışanların algıladıkları BÖÜ, örgütsel adalet (dağıtım ve uygulama adaleti) ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık (duygusal, sürekli, normatif) arasında ilişkileri araştırmıştır. Çalışma bulguları birey-organizasyon uyum düzeyi ile örgütsel adalet, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu ve güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur³⁷⁸.

Uçanok (2008), KOBİ'lere mensup 341 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının iş değerleri ve birey iş uyumu ile açıklanabileceğini öne sürmüştür. Araştırma sonucunda hipotezin sadece örgütsel değerler ile ilgili olan kısmı doğrulanmıştır. Bu ilişkiye bireylerin işe verdiği önem aracılık etmektedir³⁷⁹.

Ulutaş (2010), Dalaman Uluslararası havalimanında faaliyet gösteren yirmi ayrı işletmenin yönetici ve işgörenlerinden oluşan 367 katılımcı üzerinde yaptığı araştırmada birey-örgüt uyumu ile iş doyumu, bağlılık, verimlilik, iş stresi ve çatışma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları, bireylerin algıladıkları birey örgüt uyumu ile iş doyumu,

³⁷⁶ Gökçe Coşkun, “**The Relationship Between Person-Organization Value Fit And Organizational Commitment**”, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

³⁷⁷ Ayşe Begüm Güneşer, “**The Effect Of Person-Organization Fit On Organizational Commitment And Work Engagement: The Role Of Person Supervisor Fit**” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2007.

³⁷⁸ Serap Aykut, “**Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları**”, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

³⁷⁹ Başak Uçanok, “**The Effects Of Work Values, Work Centrality And Person-Job Fit On Organizational Citizenship Behavior**” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2008.

bağlılık, verimlilik arasında pozitif yönde; iş stresi ve çatışma arasında negatif yönde bir ilişki bulunduğunu göstermektedir³⁸⁰.

Maden, (2010), çalışanların kurumlarıyla, yaptıkları işle ve yöneticileriyle olan uyumlarının iş tatminleri, kurumlarına bağlılıkları, ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkilerini incelemiş ve özellikle, bu etkilerin kurumdan alınan destek algısı ve lider-üye etkileşim seviyesine göre nasıl farklılık gösterdiği üzerinde durmuştur. Çalışmanın, birey-örgüt uyumu bağlamında en temel bulgusu, çalışanların kurumlarıyla olan uyumlarının kuruma bağlılık seviyelerini sadece lider-üye etkileşim seviyelerinin yüksek olduğu durumlarda etkilediği sonucu olmuştur³⁸¹.

Mutdoğan (2011), örnek olarak belirlenen bir firmada uygulanan ‘Kurumsal’ sosyalleşme taktiklerinin yeni başlayan satış temsilcilerinin işe girmeden önceki bireysel değerlerinin, firma değerleri doğrultusundaki olası değişimine ve aynı bireylerin birey-örgüt uyumlarına etkisini 10 aylık boylamsal bir süreçte izlenmiştir. ‘Kurumsal’ sosyalleşme taktikleri kullanma düzeyi ile işe yeni başlayan bireylerin ‘Öznel Birey-Örgüt Uyumu’ları (gerçek uyum) arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında ‘Öznel Birey-Örgüt Uyumu’ ile bireylerin ‘Firmada Bulunma Süresi’ arasında da anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır³⁸².

Kurtpınar(2011), birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans değişkenleri arasındaki ilişkilerde işe adanmışlık değişkeninin tümüyle bir ara değişken (mediating) olduğunu ortaya koymuş, bunun yanında birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici rolü olduğu sonucuna varmıştır³⁸³.

Görüldüğü üzere Türkiye bağlamında yazılan tezler BÖÜ iş tutumları arasındaki ilişkiyi, farklı değişkenlerin aracı ve düzenleyici etkisini dikkate alarak, farklı sektörlerde sorgulamışlardır. Ancak Türkiye bağlamında bu ilişkilerin çalışanların statüsüne göre, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar açısından nasıl farklılaşacağı henüz araştırılmamış bir

³⁸⁰ Mehmet Ulutaş “**Birey Örgüt Uyumu Kuramı Ve Dalaman Havalimani Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2010.

³⁸¹ Ceyda Maden, “**Person-Environment Fit, Social Exchange Relationships, And Employee Outcomes In Organizations**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2010).

³⁸² Kutay Mutdoğan, “**Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri**” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.

³⁸³ Mehmet Kurtpınar, “**Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri Ve İşe Adanmışlığın Rolü**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul, 2011.

konudur. Bunun yanında Ebsco, Emerald Management Plus, JSTOR, ProQuest, Sage Journals, Science Direct, Scopus, SpringerLink, Taylor & Francis Journals, Wiley InterScience veri tabanları taranarak yapılan yabancı literature incelemesi sonucu, çalışan statü ile çalışanların BÖU ilişkilendiren çalışmalar olduğu halde, BÖU ile iş tutumları arasındaki ilişkinin statüye göre nasıl farklılaştığı henüz araştırılmamış bir konu olarak görülmektedir. Bunun yanında Türkiye bağlamında çok az çalışma, BÖU konusunu incelerken örgütlerin sosyalizasyon çabalarını dikkate almaktadır³⁸⁴. Oysa her örgüt, yeni giren bireylere farklı seviyede ve şiddette sosyalizasyon uygulamaktadır ve bu faaliyetler bireyin BÖU'larını ve iş tutumlarını etkileyebilmektedir³⁸⁵.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak, işe yeni başlayan çalışanların BÖU ile iş tutumları arasındaki ilişki (Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti), statünün ve örgütsel sosyalizasyonun düzenleyici rolü dikkate alınarak incelenmektedir. Yukarıdaki tespitler doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli esas alınarak ampirik bir çalışma yürütülmüştür. Söz konusu çalışmaya ilişkin açıklamalar izleyen bölümde yer almaktadır.

³⁸⁴ Mutdoğan, a.g.t., 2011

³⁸⁵ Ashforth-Saks, 1996, ss.149-178; Cable-Parsons, a.g.m., ss: 248-267; Saks-Ashforth, 1997, a.g.m., ss. 395-426.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞ TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

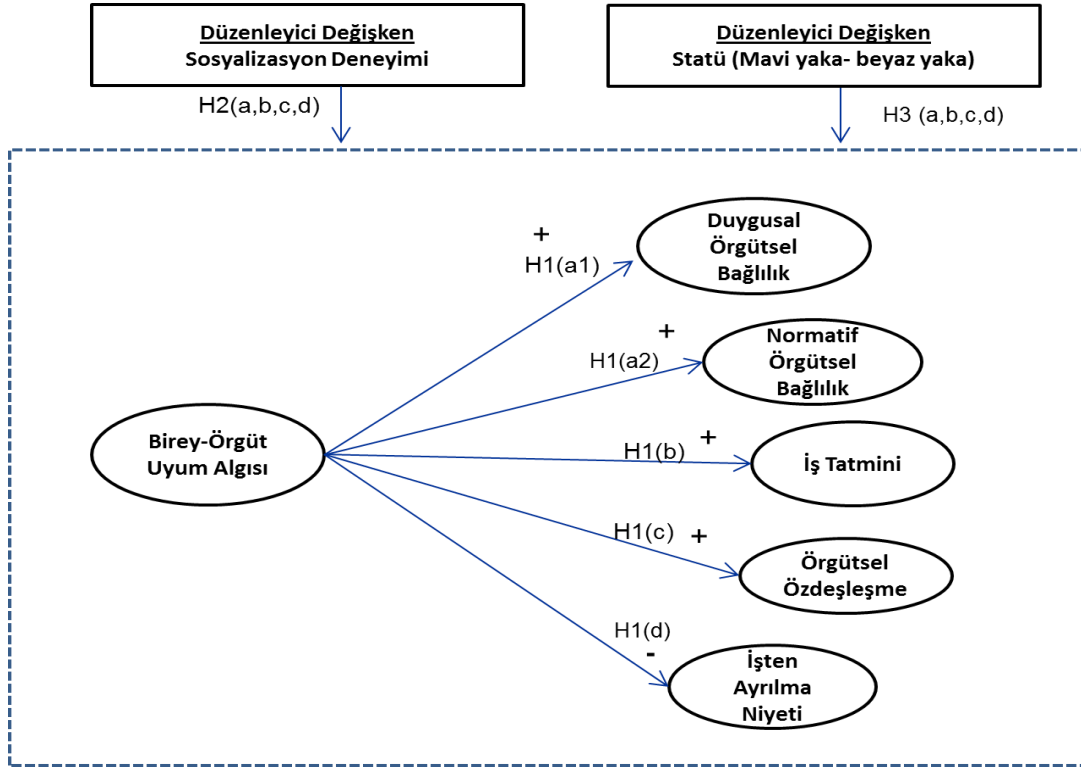
Bu bölümde öncelikle birinci bölümde detaylı olarak anlatılan çalışmanın amacı, araştırma modeli ve hipotezler hatırlatılmakta ardından, araştırmanın yürütülmesinde izlenen yöntem; örneklem seçimi ve veri toplama, araştırmada kullanılan ölçekler, kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmaktadır. Bu bölümde son olarak araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, çalışanların Birey-Örgüt Uyumu (BÖU) algıları ile iş tutumları arasındaki nedensel ilişkileri incelemek ve bu ilişki örüntüsü üzerinde, çalışanların sosyalizasyon deneyimlerinin ve çalışanların statülerinin düzenleyici etkisini analiz etmektir. Araştırma için oluşturulan hipotetik model aşağıda yer almaktadır.

2. HİPOTETİK MODEL VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırma kapsamında sınanacak hipotetik model şekil 3.1'de görselleştirilmektedir. Modelde, BÖU algısı ile iş tutumları arasındaki nedensel ilişki sorgulanmakta, bunun yanında çalışanların statüsünün(mavi yaka-beyaz yaka) ve çalışanların deneyimlediği sosyalizasyonun düzenleyici rolü analiz edilmektedir. Aşağıdaki modelde görüldüğü üzere, BÖU algısının örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini ile pozitif yönlü bir nedensel ilişki içinde olacağı, işten ayrılma niyeti ile ise negatif yönlü bir nedensel ilişki içinde olacağı öngörülmektedir. Aynı zamanda çalışanların statüsü (mavi yaka-beyaz yaka) ve sosyalizasyon deneyiminin tüm model için düzenleyici role sahip olacağı varsayılmaktadır.



Şekil 3.1 Hipotetik Model

Hipotetik model kapsamında sınanacak hipotezler üç grup altında toplanabilir. Birinci bölümde gerekçeleri ile detaylı olarak geliştirilen bu hipotezler aşağıda hatırlatılmaktadır.

Birinci grupta BÖU algısı ile çalışanların iş tutumları arasındaki nedensel ilişkiler incelenmektedir.

Hipotez 1: Çalışanların BÖU algıları ile iş tutumları arasında nedensel bir ilişki mevcuttur.

H1(a1) BÖU algısı ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif nedensel bir ilişki mevcuttur.

H1(a2) BÖU algısı ile normatif örgütsel bağlılık arasında pozitif nedensel bir ilişki mevcuttur.

H1(b) BÖU algısı ile iş tatmini arasında pozitif nedensel bir ilişki mevcuttur.

H1(c) BÖU algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif nedensel bir ilişki mevcuttur.

H1(d) BÖU algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif nedensel bir ilişki mevcuttur.

İkinci grup hipotezlerde, BÖU algısı ile çalışanların iş tutumları arasındaki nedensel ilişkide çalışanın deneyimlediği sosyalizasyonun düzenleyici rolü incelenmektedir. Bu çalışmada, BÖU ile iş tutumları arasındaki pozitif ilişkinin bireyin deneyimlediği sosyalizasyon taktiğine göre farklılaşacağı öngörülmekte ve kolektif-formel sosyalizasyon taktiğini deneyimleyen bireylerde, bu taktiğin zıttı olan bireyselleşmiş-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre, BÖU algısının iş tutumları üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir. Araştırmanın bu yöndeki hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Çalışanın sosyalizasyon deneyimi, BÖU algısı ve çalışan tutumları arasındaki nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

H2(a1) Çalışanın sosyalizasyon deneyimi, BÖU algısı ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Bu ilişki kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerde, bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre daha güçlüdür.

H2(a2) Çalışanın sosyalizasyon deneyimi, BÖU algısı ile normatif örgütsel bağlılık arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Bu ilişki kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerde, bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre daha güçlüdür.

H2(b) Çalışanın sosyalizasyon deneyimi, BÖU algısı ile iş tatmini arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Bu ilişki kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerde, bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre daha güçlüdür.

H2(c) Çalışanın sosyalizasyon deneyimi, BÖU algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Bu ilişki kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerde, bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre daha güçlüdür.

H2(d) Çalışanın sosyalizasyon deneyimi, BÖU algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Bu ilişki kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerde, bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre daha güçlüdür.

Üçüncü grup hipotezlerde ise, BÖU algısı ile çalışanların iş tutumları arasındaki nedensel ilişkide statünün düzenleyici rolü ele alınmaktadır. Mavi yakalı ve beyaz yakalı

çalışanların örgüt içinde üstlendiği roller, edindikleri deneyimlerin farklılıkları, çalışma şartları (esnek, mobil, fiziksel güç kullanma), örgütten edindikleri farklı faydalar ve örgüt içinde mensup oldukları farklı alt kültürlerin⁵⁰⁹, iki statü grubunun algı tutum ve davranışlarında farklılığa neden olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmada incelenen etki/ilişki örüntüsünün mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlarda farklılık göstereceği varsayılmaktadır. Araştırmanın bu yöndeki hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Hipotez 3: Bireylerin örgütte sahip olduğu statü(mavi yaka-beyaz yaka), BÖU algısı ve iş tutumları arasındaki nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

H3(a1) Statü, BÖU algısı ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Mavi yakalı çalışanlarda bu ilişki beyaz yakalı çalışanlara göre daha güçlüdür.

H3(a2) Statü, BÖU algısı ile normatif örgütsel bağlılık arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Mavi yakalı çalışanlarda bu ilişki beyaz yakalı çalışanlara göre daha güçlüdür.

H3(b) Statü, BÖU algısı ile iş tatmini arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Mavi yakalı çalışanlarda bu ilişki beyaz yakalı çalışanlara göre daha güçlüdür.

H3(c) Statü, BÖU algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki pozitif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Mavi yakalı çalışanlarda bu ilişki beyaz yakalı çalışanlara göre daha güçlüdür.

H3(d) Statü, BÖU algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif nedensel ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Mavi yakalı çalışanlarda bu ilişki beyaz yakalı çalışanlara göre daha güçlüdür.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmada izlenen örneklem seçimi ve veri toplama prosedürü hakkında bilgi verilmekte ardından, araştırmada kullanılan ölçekler ve kullanılan istatistiksel teknikler tanıtılmaktadır.

⁵⁰⁹ Cohen, Aaron. "Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis." **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No. 6, 1992, s.541

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLAMA PROSEDÜRÜ

BÖÜ'nün tutum değişkenleri ile ilişkisini, çalışanların sosyalizasyon deneyiminin ve statünün düzenleyici rolünü araştırmak üzere gerçekleştirilen bu araştırmanın ana kütlesini insan kaynakları süreçleri kurumsallaşmış ve işe yeni giren çalışanlarına sosyalizasyon programları yürüten örgütlerde çalışan, beyaz yakalı ve mavi yakalı bireyler oluşturmaktadır.

Bireyin deneyimlediği sosyalizasyon'un bireyin örgüte uyum sağlama sürecinde özellikle örgüte katılımı izleyen ilk aylarda daha önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle BÖÜ, sosyalizasyon ve iş tutumları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar çoğunlukla bireyin örgüte katılımının ilk evresine odaklanmış, ya da sosyalizasyonun çeşitli evrelerini değerlendirmek amacıyla boylamsal olarak tasarlanmışlardır⁵¹⁰. Ancak Saks ve Ashforth'ın (1996) boylamsal çalışması, dördüncü ve onuncu ayda sosyalizasyon ile çıktı değişkenleri arasındaki ilişkinin stabil olduğunu ortaya koymaktadır⁵¹¹. Aynı zamanda örgüte katılımın ilk evresinin ardından, sosyalizasyonun bireylerin örgüt ile uyum algıları üzerinde sürekli bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir.⁵¹² Autry ve Wheeler (2005) örgüte katılımın ilk evresinden, kıdemli çalışanlar için sosyalizasyon ve uyum algısı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Benzer şekilde Cable-Parsons (2001)'da kurumsal sosyalizasyon taktiklerinin içerik ve sosyal alt boyutları ile iki yıl sonunda ölçülen algılanan uyum arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bunun yanında sosyalizasyon teorisi de sosyalizasyon sürecinin ve çıktılarının en iyi şekilde değerlendirilebilmesi için hangi evrede veri toplanması gerektiği konusuna ışık tutmamaktadır⁵¹³. Bu nedenlerle bu çalışmada da BÖÜ algısı ile tutum değişkenleri arasındaki ilişki üzerinde örgütsel sosyalizasyonun etkisi incelenirken herhangi bir spesifik evre belirlenmemiş ve örgüte yeni giren bireylerin yanı sıra kıdemli çalışanlarda çalışmanın örnekleme içinde yer almıştır.

Örneklem belirleme sürecinde algılanan uyum ve tutum değişkenleri arasındaki ilişkinin endüstriye göre farklılık göstermeyeceği varsayılarak sektör ayırımına gidilmemiştir. Kurumsal İnsan Kaynakları süreçlerine sahip olduğu bilinen on firmanın İnsan Kaynakları departmanı sorumlu kişileri ile iletişim kurularak, araştırmanın ilgili değişkenlerine yönelik

⁵¹⁰ Alan M. Saks - Blake E. Ashforth, Organizational Socialization: Making Sense Of The Past And Present As A Prologue For The Future. **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.51, No.2, 1997b, s.257.

⁵¹¹ Blake E. Ashforth - Alan M. Saks, "Socialization Tactics: Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment", **Academy Of Management Journal**, Vol.39, No.1, 1996, s.171.

⁵¹² Ched Autry - Antony Wheeler, "Post-Hire Human Resource Management Practices And Person-Organization Fit: A Study Of Blue-Collar Employees", **Journal Of Managerial Issues**, Vol.17, No. 1, 2005, s.61.

⁵¹³ Saks-Ashforth, 1997b, a.g.m., s.257.

veri toplama talebinde bulunulmuştur. Araştırmaya destek vermeyi kabul eden bir süpermarket zinciri ve otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren üç farklı firmadan elde edilen veriler bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırma örneklemine ilişkin veri toplama sürecine geçmeden önce, araştırmanın ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizlerini gerçekleştirmek amacıyla öncelikle pilot çalışma yürütülmüştür. Pilot çalışma sonucunda soruların ifadelerinde düzeltmeler yaparak anket formu son haline getirilerek veri toplama sürecine geçilmiştir.

Perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren ve bu alanda Türkiye’de öncülerden biri olan firmanın veri toplama süreci, firmanın İnsan Kaynakları müdürü tarafından organize edilmiştir. Tüm ölçeklerin yer aldığı ve 5’li likert tipi formatında hazırlanan anket formunun çıktısı alınarak çoğaltılmış ve İnsan Kaynakları müdürü tarafından üç farklı birimin yöneticilerine gönderilerek anketin firmanın mavi ve beyaz yaka çalışanlarına yaptırılması istenmiştir. 3 farklı birimden toplam 158 anket sağlanmıştır. Bu anketlerin 12 tanesi özensiz doldurulmaları nedeniyle elimine edilerek örnekleme 146 anket dahil edilmiştir.

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren diğer üç firmanın İnsan Kaynakları müdürlerinden, anketin firmanın mavi ve beyaz yaka çalışanlarına uygulanması istenmiştir. Anket ofis çalışanlarına online link olarak gönderilmiş, üretimde çalışan katılımcılara ise çıktısı alınarak uygulanmıştır. Üç farklı firmadan toplam ortalama % 40 geri dönüş oranı ile 171 anket sağlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda, katılımcıların sektörlere ve firmalara göre dağılımı verilmektedir.

Tablo 3.1 Katılımcıların Sektöre Ve Firmalara Göre Dağılımı

Sektör	A	B	C	D	Toplam	%
Perakendecilik	146				146	%46
Otomotiv		53	87	31	171	%54
Toplam					317	%100

Örnekleme ilişkin toplamda ulaşılan sayı (317), araştırma kapsamında yürütülecek yapısal eşitlik analizleri için yeterli görülmektedir. Yapısal eşitlik analizleri için uygun örneklem büyüklüğünün, gözlenen değişken (madde) sayısının en az 10 katı olması

önerilmektedir⁵¹⁶. Bu araştırmanın ölçüm modelinde toplam 28 değişken (madde) olduğundan, örneklem büyüklüğünün en az ($28 \times 10 = 280$) olması beklenmektedir. Araştırmada elde edilen örneklem büyüklüğü bu sayının üzerindedir (317).

Bunun yanında bu araştırmada yapısal eşitlik analizlerinin bir türü olan çoklu grup uygulamalarından yararlanılmaktadır. Bu analizler için ise büyük örneklem önerilmekte, her bir grup için 400 örneklem hacminin oldukça güçlü bir tahmin gücüne sahip olacağı, buna karşılık her bir grup için 100 örneklem hacminin ise çok düşük bir tahmin gücüne sahip olacağı ileri sürülmektedir⁵¹⁷. Çoklu grup uygulamaları açısından bu araştırmada mavi yaka (160 çalışan) ve beyaz yaka (157 çalışan) grupları için elde edilen örneklem büyüklüğünün ve kollektif-formel (162) ve bireysel-informel (155) sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen gruplar için elde edilen örneklem büyüklüğünün, ortalamının biraz altında tahmin gücüne sahip olacağı görülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Bu araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan BÖU algısının ve bağımlı değişkenlerini oluşturan; örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, işten ayrılma niyetinin ölçümünde 5-li likert tipi ölçeklerden yararlanılmıştır. Her bir ölçek için cevaplayıcıların ölçeklerde yer alan soruları 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değerlendirmeleri istenmiştir.

Bunun yanında, araştırmanın düzenleyici değişkenlerini oluşturan statü ve sosyalizasyon deneyimi değişkenleri ölçüm modelinde yer almamaktadır. Ancak bu değişkenler bazında çalışmanın örneklemini ikili gruplara ayrılmakta ve her grup için analizler yürütülerek karşılaştırılmaktadır. Bu yolla iki farklı statü grubunda (mavi yaka-beyaz yaka) ve iki farklı sosyalizasyon taktiğini deneyimleyen grupta, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin nasıl farklılaştığı ölçülmektedir.

Aşağıda, araştırmada yer alan tüm değişkenlerin ölçümünde kullanılan yol ve ölçekler açıklanmaktadır.

⁵¹⁶ Rex B. Klein, “Principles and Practice of Structural Equation Modeling” Third Edition, The Guilford Press, New York, 2010, s.12.

⁵¹⁷ Klein, a.g.e., s.261.

3.2.1. Sosyalleşme Deneyimi (Kolektif-Formel / Bireysel-İnformel)

Bu araştırmada, çalışanların deneyimlediği sosyalleşmenin biçimi (bağlam) çalışanlara algılarının sorulması yoluyla ölçülmektedir. Sosyalleşmenin, bireylerin kendilerine sorulması (öz bildirim) yoluyla ölçümü, literatürde tercih edilen bir yöntemdir. Örneğin bireylerin örgüte katılmalarının ardından yeterli düzeyde eğitim aldıklarına ilişkin bireysel değerlendirmelerinin, gerçekte alınan eğitim saatine göre bireylerin tutum ve davranışları ile daha güçlü ilişki içinde olduğu öne sürülmektedir⁵¹⁸.

Bu araştırmada çalışanların deneyimlediği sosyalleşme biçimini (kolektif-formel/bireysel-informel) ölçebilmek için Jones'un (1986)-Van Maanen-Schein'in (1979) sosyalleşme tipolojisinden hareketle geliştirmiş olduğu- üç boyutlu 'Sosyalleşme Deneyimi' ölçeğinin", bağlam(context) boyutunun, Cable ve Parson (2001) tarafından 4 soruya indirgenmiş versiyonu kullanılmaktadır⁵¹⁹. Bu ölçekte firmanın uyguladığı taktiklerin her birinin; 'kolektif-bireysel' ve 'Formel-Informel' taktikler' olup olmadığını sorgulayan 4 farklı soru/kavram yer almaktadır. Bu sorulara yüksek skor verilmesi durumunda bireyin ölçüde kolektif-formel taktikler deneyimlediği ya da düşük skor verilmesi durumunda bireyin bireysel-informel taktikleri deneyimlediği anlaşılmaktadır.

Ölçeğin Türkçe çevirisi için, Mutdoğan (2010) tarafından yapılan çeviri kullanılmıştır⁵²⁰. Araştırma kapsamında ölçeğin güvenilirliği, iç tutarlılık testi ile (Cronbach Alfa Katsayısı) ve ölçeğin yapı geçerliliğinin değerlendirilmesi için temel bileşenler analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yürütülmüştür. Analizlere ilişkin bulgular ileriki bölümde paylaşılmaktadır. Aşağıdaki tablo 3.2'de sosyalleşme deneyimi ölçeğinin biçim/bağlam alt boyutunda yer alan sorular yer almaktadır.

⁵¹⁸ Saks-Asforth, 1997b, s.260.

⁵¹⁹ Daniel Cable-Charles Parsons, "Socialization Tactics And Person Organization Fit", **Personnel Psychology**, Vol.54, 2001, s.12.

⁵²⁰ Kutay Mutdoğan, "Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011, s.238.

Tablo 3.2 Sosyalizasyon Deneyim Ölçeği(Kolektif-Formel / Bireysel-İnformel)

Maddeler
1.Geride bıraktığım son dönem boyunca, işe yeni başlayan diğer çalışanlarla birlikte yoğun bir biçimde, iş ile ilgili ortak aktivitelere dahil edildim.
2.Çalıştığım firma, işe yeni başlayan tüm çalışanlara aynı öğrenme süreçlerini tecrübe ettirmektedir.
3.Aldığım eğitimlerin hepsi; bana işim ile ilgili gerekli yetenekleri kazandırmak için tasarlanmıştır.
4.Bağlı bulunduğum birimin prosedürlerini ve çalışma yöntemlerini iyice öğrendikten sonra iş sorumluluklarımı yerine getirmeye başladım.

3.2.2. Çalışan Statüsü

Araştırma modeli üzerinde çalışan statüsünün düzenleyici rolünü değerlendirebilmek amacıyla araştırma örneklemini mavi yaka ve beyaz yaka olmak üzere iki farklı statü grubuna ayrılmıştır. Mavi yakalı çalışanlar düşük statü grubu olarak, beyaz yakalı çalışanlar ise yüksek statü grubu olarak kabul edilmektedir⁵²⁵. Otomotiv sektörü için üretim hattında çalışan iş görenler ve ustabaşları mavi yakalı olarak ele alınmış, bunun dışında kalan ofis çalışanları ve mühendisler beyaz yakalı olarak değerlendirilmiştir. Perakendecilik sektörü için kasiyer ve reyon görevlileri, bu pozisyonda herhangi bir mesleki nitelik aranmadığından mavi yakalı olarak değerlendirilmiş, idarecilik görevi olan market müdür ve yardımcıları ise beyaz yakalı olarak kabul edilmiştir. Araştırma için toplanan veri, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışan grupları tekrar kendi içinde gruplandırmaya izin vermemektedir.

3.2.3 Örgütsel Bağlılık

Bu çalışmada örgütsel bağlılık literatüründe yaygın biçimde kabul gören Meyer ve dig., (1996) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları kullanılmaktadır⁵²⁶. Çünkü BÖU bağlamında “bireyin seçenek

⁵²⁵ Aaron Cohen- Nadine Hudecek, “Organizational Commitment-Turnover Relationship Across Occupational Groups: A Meta-Analysis” **Group & Organizational Management**, Vol.18, No.2, 1993, s.194.

⁵²⁶ John P Meyer- I. Barak- C. Vandenberghe, “Revised Measures Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To Organizations”, Unpublished manuscript, Department of Psychology, The University of Western Ontario, 1996.

yokluğu ve örgütten ayrılmasını zorlaştıran diğer faktörler nedeni ile örgüte bağlılık geliştirmesi” olarak özetlenebilecek olan “devamlılık bağlılığı”⁵²⁷ değişkeninin araştırmanın sorunsalı ile ilişkili olmayabileceği varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin orijinali, Meyer ve dig., (1996)’den uyarlanmış, Türkçe’de güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Wasti ve Can (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir ($\chi^2 /df = 1.84$, GFI = 0,85, CFI = 0,91, TLI = 0,89, RMSEA = 0,06)⁵²⁸. Ölçeğin, 5 soruluk duygusal ve 6 soruluk normatif bağlılık alt boyutlarının iç tutarlılıkları sırasıyla ($\alpha = 0,69$ ve $\alpha = 0,76$) olarak raporlanmaktadır. Ölçekte yer alan sorulara aşağıdaki tablo 3.3’de yer verilmektedir.

Tablo 3.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Maddeler
Duygusal Bağlılık Boyutu
1.Meslek hayatımın kalan kısmını bu firmada geçirmek beni mutlu eder.
2.Bu firmanın meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.
3.Firmama karşı güçlü bir aitlik hissim yok. R
4.Bu firmaya kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. R
5.Bu firmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.
Normatif Bağlılık Boyutu
6.Benim için avantajlı da olsa firmamdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.
7.Bu firmadan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.
8.Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da firmamı bırakmamın doğru olmadığını hissederim.

⁵²⁷ Natalie J. Allen- John P Meyer, “Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity”, **Journal Of Vocational Behavior**, 1996, Vol.49, No.3, s.253.

⁵²⁸ Arzu Wasti- Özge Can, “Affective And Normative Commitment To Organization, Supervisor, And Coworkers: Do Collectivist Values Matter?”, **Journal of Vocational Behavior**, 2008, Vol.73, No.3, s.406.

9.Bu firmada çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.

10.Firmamdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.

11 Bu firmada kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum. **R**

R-Ters Kodlama

3.2.4 Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşmenin ölçülmesinde Mael and Ashforth'un (1992) geliştirdiği ($\alpha = 0,85$) ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliği (Tak, 2009)⁵²⁹ çalışmasında ($\alpha = 0,88$ χ^2 (9) : 39,98***, $\chi^2/df= 4,4$ GFI = 0,97 AGFI = 0,92 CFI= 0,97 SRMSR= 0,03 RMSEA= 0,09) ve (Tak, 2010)⁵³⁰ çalışmasında ($\alpha = 0,87$ χ^2 (9) : 104 ***, $\chi^2/df= 11.55$ GFI=0.96 AGFI=0.90 CFI=0.96 SRMSR=0.04 RMSEA=0.12) sınanmış çevirisi kullanılmaktadır. Ölçek altı sorudan oluşmakta ve tek faktör altında toplanmaktadır. Ölçekte yer alan sorulara, aşağıdaki tablo 3.4'de yer verilmektedir.

Tablo 3.4 Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Maddeler
1.Biri bu firmayı eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim.
2.Diğer kişilerin bu firma hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.
3.Bu firma hakkında konuşurken genellikle " biz" ifadesini kullanırım.
4.Bu firmanın başarısını kendi başarım gibi hissederim.
5.Biri bu firma için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.
6.Medyada firmamıza yönelik bir eleştiri yer aldığı anda kendimi kötü hissederim.

⁵²⁹ Bilçin Tak, "Reconceptualization of Organizational Identification Construct: A Crosscultural Study", **International Academy of Management and Business**, Proceedings of the IAMB Conference (ISSN 1949-9108), Istanbul, Turkey, 2009.

⁵³⁰ Bilçin Tak, "Birey-Örgüt İlişkilerinin Analizine Yönelik Çok Kültürlü Bir Çalışma", **18.Yönetim-Organizasyon Kongresi**, Adana, Mayıs 2010.

3.2.5 İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyetinin ölçümünde, Meyer ve diğ., (1993) ve Moore (2000)'dan uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Tak vd, (2009) tarafından 324 Türk hekiminden oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiş ve Türkçeye çevrilmiştir⁵³¹. ($\alpha = 0,74$ $\chi^2/df = 7,8$ GFI = 0,95 AGFI = 0,86 CFI=0,93 RMSR= 0,04 RMSEA= 0,10). Ölçek 5 sorudan oluşmakta ve tek faktör altında toplanmaktadır. Ölçekte yer alan sorular aşağıdaki tablo 3.5'te yer almaktadır.

Tablo 3.5 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Maddeler
1.Bu firmada önümüzdeki yıllarda da çalışmak isterim. R
2.Önümüzdeki yıllarda başka bir firmada çalışmayı düşünüyorum.
3.Önümüzdeki 5 yıl bu firmadan ayrılmayı istemiyorum. R
4.Diğer firmalarda iş bulma olanağım olup-olmadığına bakıyorum.
5.Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.

R-Ters Kodlama

3.2.6 Genel İş Tatmini

Çalışanların işlerinden tatmin düzeyi, işin yapısı, bireyin işin üzerindeki kontrol düzeyi, fiziksel çevrenin kalitesi, yöneticinin işi kolaylaştırma düzeyi, kariyer imkanları, iş ile ilgili ödüllendirmeler gibi pek çok boyut altında ölçülebilir. Ancak bireylerin tatmin düzeyi bu boyutlara verdikleri önem derecesinde değişebilmektedir⁵³². Bu nedenle iş tatminin alt boyutlar bazında ölçülmesi zorlaşmakta ve bireylerin iş tatminin işe yönelik genel yargıları olarak değerlendirilmesi önerilmektedir⁵³³

Bu çalışmada da iş tatmini, çalışanların işe yönelik genel yargıları olarak değerlendirilmektedir. İş tatmininin ölçümünde Cammann ve diğ., (1979) tarafından tasarlanan Michigan Örgütsel Değerler Ölçeğinin, Tak ve Çiftçioğlu (2009) tarafından yapılmış Türkçe çevirisi kullanılmıştır. Ölçek tek faktörlü yapı altında üç sorudan

⁵³¹ Bilçin Tak- Aydem Çiftçioğlu- Alis Özçakar- Ahmet Divleli, “Mesleki Bağlılığın Bireylerin Mesleklerine ve Çalıştıkları Örgüte İlişkin Tutumlarını Nasıl Etkilediğini Anlamaya Yönelik Bir Alan Araştırması”, **İş, Güç ve Endüstri İlişkileri Dergisi**, Vol.11, No:4, 2009, s.96.

⁵³² Vida Scarpello- John P. Campbell, “Job Satisfaction: Are All The Parts There?”, **Personnel Psychology**, 1983, Vol.36, No.3, s.594.

⁵³³ A.g.m., s.594.

oluşmaktadır ve iç tutarlılık değeri ($\alpha = 0,77$) olarak raporlanmaktadır⁵³⁴. Ölçekte yer alan sorular aşağıdaki tablo 3.6’da verilmektedir.

Tablo 3.6 Genel İş Tatmini Ölçeği

Maddeler
1.Genel olarak düşündüğümde işimi sevmediğim kanısına varıyorum. R
2.İşim, çalışma hayatından beklentilerimi tümüyle karşılamaktadır.
3.Genel olarak burada çalışmaktan memnunum.

R-Ters Kodlama

3.2.7 Birey-Örgüt Uyumu Algısı

Bu çalışmada, çalışanların kendilerini örgütleriyle ne kadar uyumlu gördüklerine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilen, tek faktör altında toplanan 3 soruluk ölçek ($\alpha = 0,77$) kullanılmıştır. İngilizce ölçek Türkçe’ye çevrilerek ölçeğin güvenilirliği, iç tutarlılık testi ile (Cronbach Alfa Katsayısı) ve ölçeğin geçerliliği temel bileşenler analizi, ayırıştırıcı ve yakınsak geçerlilik analizleri yürütülerek test edilmiştir. Analizlerle ilişkin bulgular ileriki bölümde paylaşılmaktadır. Ölçeğe ilişkin sorulara aşağıdaki tablo 3.7’de yer verilmektedir.

Tablo 3.7 Birey-Örgüt Uyumu Algı Ölçeği

Maddeler
1.Firmamın değerleri ve kültürü, benim hayatta değer verdiğim şeylerle uyum sağlıyor.
2.Kendi değerlerim(doğru bildiklerim) ile çalıştığım firmamın(doğruları) değerleri örtüşüyor.
3.Kendi değerlerim ile iş arkadaşlarımla değerleri örtüşüyor.

⁵³⁴ Bilçin Tak- Aydem Çiftçioğlu, “Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:18, 2009, s.105.

3.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER

Veri toplama süreci sonunda elde edilen veriler SPSS 22 İstatistik programına girilmiştir. Veri analizlerine geçmeden önce veri temizle süreci yürütülmüştür. Verilerin doğru girildiğinin güvence altına alınabilmesi için her bir değişken için en düşük ve en yüksek değerler hesaplatılmış ve yanlış girişlerden kaynaklanan aykırı değerler düzeltilmiştir. Değişkenlere ilişkin eksik veriler, yerine her bir değişkenin ortalama değeri yazılarak, doldurulmuştur. Ardından, araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ilişkin güvenirlik, faktör analizleri (temel bileşenler analizi) yürütülmüştür. BÖU algı ölçeği bu araştırmada Türkçe'ye çevrilerek kullanıldığı için, BÖU algı ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin ayrıca yakınsak ve ayırıştırıcı geçerlilik analizleri yürütülmüştür.

Araştırmada kullanılan tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları tek tek incelenmiş ve araştırmanın amacına ve hipotezlerin testine yönelik olarak ayrı ayrı yorumlanmıştır. Araştırma modelinde yer alan tutum değişkenleri, farklı gözlenen değişkenler yardımıyla ölçülebilen gizil değişkenlerden olduğundan modelin analizinde yapısal eşitlik modellerinden (YEM) yararlanılmaktadır. YEM analizleri için Lisrell 9.1 ve AMOS 22 programı kullanılarak hipotetik modelde yer alan nedensel ilişkiler analiz edilmiştir. Analizler yürütülürken tahmin yöntemi olarak, maksimum olabilirlik yöntemi (maximum-likelihood estimation) kullanılmıştır. Statü ve sosyalizasyon deneyimi değişkeninin tüm model üzerindeki düzenleyici etkisini ölçümleyebilmek için YEM analizlerinin bir türü olan çoklu grup analizlerinden faydalanılmıştır. Bu analizin mantığı temelde farklılaşma (moderation) testine dayanmaktadır fakat daha karmaşık modellerde kullanılabilir. Bu yöntemle bir regresyon eşitliğinin birden fazla grupta eşit ya da paralel olup olmadığına bakabilmek için düzenleyici değişken baz alınarak veri seti ikiye bölünmekte, ve her iki örnekleme yönelik YEM testleri yürütülerek sonuçlar karşılaştırılmaktadır⁵³⁵.

Aşağıdaki bölümde analiz sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR

Araştırmaya ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla; demografik özelliklere ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler güvenirlik analizi ve faktör analizi sonuçları,

⁵³⁵ Klein, a.g.e., s.289.

ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar ve iç tutarlılık katsayıları ve hipotez sınamaları başlıkları altında verilmektedir.

4.1.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma örnekleminin yaş ortalaması 30,5 olup, katılımcıların yaşları 19 ve 52 arasında değişmektedir. Örneklemin %48'ini bayanlar ve % 52'sini erkekler oluşturmaktadır. İş statüsü açısından % 50,5'i mavi yakalı, % 49,5'u beyaz yakalıdır. Örneklemin % 35'i ilköğretim ve lise, % 48,6'sı üniversite, % 16,4'ü lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların % 30'u bir yıldan az süredir, % 70'i ise 1 yıldan fazla süredir firmalarında çalışmayı sürdürmektedirler. Katılımcıların % 29'unun çalıştıkları firma ilk iş yeri, % 31'sinin ikinci iş yeri, %25'inin üçüncü iş yeri, % 30'un dördüncü iş yeridir. Katılımcıların % 5'i ise beş ve üzerinde firma değiştirmiştir. Aşağıdaki tablo 3.8'de örneklemin demografik özellikleri verilmektedir.

Tablo 3.8 Araştırma Örneklemine İlişkin Özellikler

Yaş (n=317)	Sayı	Yüzde (%)
< 25	44	% 14
25-31	140	% 44
32-38	96	% 28
39-45	29	% 11,5
>45	8	% 2,5

Cinsiyet (n=317)		
Bayan	151	% 48
Erkek	166	% 52

Eğitim Düzeyi (n=317)		
İlköğretim	8	% 4,7
Lise	96	% 30,3
Üniversite	154	% 48,6
Lisansüstü	52	% 16,4

Kıdem (n=317)		
4 aydan az	48	% 15
4-8 ay	29	% 9
8-12 ay	18	% 6
1 yıldan fazla	222	% 70

Kaçıncı iş yeri (n=317)		
İlk	90	% 29
İkinci	98	% 31
Üçüncü	80	% 25
Dördüncü	32	% 10
Beşinci ve üstü	17	% 5

Statü (n=317)		
Mavi Yaka	160	% 50,5
Beyaz Yaka	157	% 49,5

4.2.ÖLÇEKLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER, GÜVENİLİRLİK ANALİZİ VE FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Yapısal eşitlik modellemesi ile hipotez sınamalarına geçmeden önce araştırma örneklemini üzerinden her bir ölçek için güvenilirlik analizleri ve ölçeklerin faktöriyel yapılarını araştırmak amacıyla açıklayıcı faktör analizleri (temel bileşenler analizleri) yürütülmüştür.

Aşağıda araştırmada kullanılan her ölçek için tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi ve faktör analizi sonuçları sırasıyla verilmektedir.

4.2.1 Sosyalizasyon Deneyimi Ölçeği (Kolektif-Bireysel/Formel-İnformel)

Dört sorudan oluşan sosyalizasyon deneyimi ölçeğine yönelik güvenilirlik ve temel bileşenler analizleri, faktör sayısı araştırmacı tarafından belirlenerek, varimax döndürme metodu kullanılarak yürütülmüştür. KMO değeri (0,790) ve Barlett küresellik testi sonuçları ($X^2(6)=422,849$; $p<0,001$) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Elde edilen faktör analizi sonuçları, güvenilirlik katsayısı ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablo 3.9'da paylaşılmaktadır.

Tablo 3.9 Sosyalizasyon Deneyimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları
Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayısı

Sorular	Ortalama	Standart sapma	Madde-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa	Faktör yükü
1.... iş ile ilgili ortak aktivitelere dahil edildim.	3,14	1,373	0,617	0,767	0,796
2..... aynı öğrenme süreçlerini tecrübe ettirmektedir.	3,49	1,297	0,691	0,733	0,845
3. ...işim ile ilgili gerekli yetenekleri kazandırmak için tasarlanmıştır.	3,25	1,345	0,685	0,735	0,841
4.... çalışma yöntemlerini iyice öğrendikten sonra iş sorumluluklarımı yerine getirmeye başladım.	3,43	1,391	0,527	0,811	0,715
Ölçeğin toplamı	$\alpha=0,81$ açıklanan toplam varsayans yüzdesi = 64,15 Maddeler arası ort. korelasyon= 0,519				

Tabloda görüldüğü üzere 4 sorudan oluşan tek faktörlü yapı toplam varyansın % 64,15'ini açıklamaktadır ve maddelerin faktör yükleri 0,715 ile 0,845 arasında değişmektedir. Yürütülen güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,811$ ve maddeler arası ortalama korelasyon 0,519 olarak hesaplanmıştır. Her bir soruya ait madde toplam

korelasyonları 0,527 ile 0,691 arasında değerler almaktadır. Güvenilirlik analiz sonuçları ölçeğin iç tutarlılığının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir⁵³⁶.

Sosyalizasyon deneyimi ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla temel bileşenler analizinin yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi yürütülmüştür. Analiz sonuçları ileriki bölümde paylaşılmaktadır.

4.2.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin faktöriyel yapısını değerlendirmek amacıyla 11 sorudan oluşan ölçeğe temel bileşenler analizi yürütülmüş, faktör sayısı araştırmacı tarafından belirlenerek, varimax döndürme metodu kullanılmıştır. Elde edilen KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri (0,908) ve Barlett küresellik testi sonuçları ($X^2(55)=1703,979$; $p<0,001$) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tablo 3.10'da örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.10 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2
1.Meslek hayatımın kalanbeni mutlu eder.		0,697
2.Bu firmanın meselelerinigibi hissediyorum.		0,744
3.Firmama karşıaitlik hissim yok. R		0,744
4.Bu firmayaolarak bağlı hissetmiyorum. R		0,737
5.Bu firmanın benim içinbir anlamı var.		0,671
6.Benim için avantajlı da olsahissediyorum.	0,574	
7.Bu firmadandoğru olmaz.	0,818	
8.Başka yerden daha iyi ...doğru olmadığını hissederim.	0,811	
9.Bu firmada bir sorumluluk hissediyorum.	0,826	
10.Firmamdan suçlu hissederim.	0,798	
11 Bu firmada ... yükümlülük hissetmiyorum. R	0,611	

⁵³⁶ Nunnally, a.g.e, s.245; Field, a.g.e., s.678.

Açıklanan varyans %	% 34,2	% 27,8
Açıklanan toplam varyans %	% 62	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı: 0,908		
Bartlett Küresellik Testi: $p < 0.001$, Ki kare: 1703,979 df: 55		

R-Ters Kodlama

Tabloda görüldüğü üzere ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0,574 ile 0,826 arasında değişmektedir. 1. faktör altında toplanan 5 soru örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutunu, 2.faktör altında toplanan 6 soru ise örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık alt boyutunu oluşturmaktadır. İki faktörlü bu yapı toplam varyansın % 62'sini açıklamaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt faktörlerine ilişkin güvenilirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablo 3.11'de yer almaktadır.

Tablo 3.11 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayıları

Sorular	Ortalama	Standart sapma	Madde-toplam korelasyonu	Soru silinirse Alfa
Faktör 1:Örgütsel Duygusal Bağlılık				
Cronbach Alfa (α) = 0,826 Maddeler arası ort. korelasyon= 0,488				
B1	3,60	1,170	0,658	0,781
B2	3,56	1,193	0,664	0,779
B3	3,56	1,222	0,580	0,803
B4	3,52	1,230	0,546	0,813
B5	3,31	1,222	0,661	0,779
Faktör 2:Örgütsel Normatif Bağlılık				
Cronbach Alfa (α) = 0,879 Maddeler arası ort. korelasyon= 0,548				
B6	3,27	1,148	0,584	0,874
B7	2,73	1,306	0,714	0,854

B8	3,05	1,332	0,785	0,841
B9	3,29	1,269	0,782	0,843
B10	3,04	1,406	0,679	0,860
B11	3,43	1,316	0,587	0,875

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ölçeğinin alt faktörlerine yönelik yürütülen güvenilirlik analizi sonuçları; duygusal (α) = 0,82 ve normatif bağlılık (α) = 0,87 alt ölçeklerinin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir⁵³⁷. Örgütsel duygusal bağlılık ve örgütsel normatif bağlılık alt ölçekleri için maddeler arası ortalama korelasyon değerleri sırasıyla 0,488 ve 0,548 olarak bulunmuştur. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt faktörlerinde yer alan maddelerin, madde toplam korelasyonları sırası ile 0,546-0,664 ve 0,584-0,785 arasında değerler almaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre duygusal ve normatif bağlılık alt ölçeklerinin iç tutarlılıklarının yeterli düzeyde olduğu söylenebilir⁵³⁸.

4.2.3 Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin faktöriyel yapısı, temel bileşenler analizi yoluyla değerlendirilmiştir. Elde edilen KMO değeri (0,879) ve Barlett küresellik testi sonuçları (X^2 (15)=1143,77; $p<0,001$) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları, güvenilirlik katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablo 3.12’de yer almaktadır.

Tablo 3.12 Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayısı

Sorular	Ortalama	Standart sapma	Madde-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa	Faktör yükü
1.Biri bu firmayı eleştirdiğinde...	3,67	1,275	0,734	0,888	0,822
2. Diğer kişilerin bu firma...	3,88	1,101	0,694	0,893	0,786
3. Bu firma hakkında....	4,11	1,079	0,726	0,888	0,816

⁵³⁷ Jum Nunnally. C., **Psychometric Theory**, McGraw-Hill, New York, 1978, s.245.

⁵³⁸ Andy Field, **“Discovering Statistics Using SPSS”**, Sage Publication, 2009, s.678.

4. Bu firmanın başarısını...	4,06	1,014	0,769	0,882	0,850
5. Biri bu firma için övgü ...	3,95	1,032	0,793	0,879	0,866
6. Medyada firmamıza...	3,81	1,137	0,719	0,889	0,806
Ölçeğin toplamı	$\alpha=0.904$, açıklanan toplam varsayans yüzdesi= % 68				
	Maddeler arası ort. korelasyon= 0,616				

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, 6 soruluk tek faktörlü yapı toplam varyansın % 68'ini açıklamaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0,786 ile 0,866 arasında değerler almaktadır. Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen maddeler arası ortalama korelasyon 0,616 olarak hesaplanmıştır. 0,694 ile 0,793 arasında değişen madde-toplam korelasyon katsayıları ve yüksek cronbach alfa değeri (α) = 0,904, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin iç tutarlılığının yeterli olduğunu göstermektedir⁵³⁹.

4.2.4 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin faktöriyel yapısı temel bileşenler analizi yürütülerek değerlendirilmiştir. KMO değeri (0,863) ve Barlett küresellik testi sonuçları ($X^2(10)=873,748$; $p<0,001$) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları, güvenilirlik katsayısı ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablo 3.13'de paylaşılmaktadır.

Tablo 3.13 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayısı

Sorular	Ortalama	Standart sapma	Madde-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa	Faktör yükü
1.Bu firmada önümüzdeki ..R	2,23	1,207	0,780	0,853	0,871
2.Önümüzdeki yıllarda başka..	2,38	1,337	0,721	0,866	0,826
3.Önümüzdeki 5 yıl bu ..R	2,54	1,281	0,747	0,859	0,849
4.Diğer firmalarda iş bulma..	2,48	1,286	0,771	0,854	0,863

⁵³⁹ Nunnally, a.g.e, s.245; Field, a.g.e., s.678.

5.Sık sık işten ayrılmayı..	2,15	1,304	0,629	0,886	0,750
Ölçeğin toplamı	$\alpha=0,888$ açıklanan toplam varsayans yüzdesi = % 69,3				
	Maddeler arası ort. korelasyon=0,615				

R-Ters Kodlama

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, 5 sorudan oluşan tek faktörlü yapı, toplam varyansın % 69,3'ünü açıklamaktadır. Maddelerin faktör yükleri 0,750 ile 0,871 arasında değişmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda maddeler arası ortalama korelasyon 0,615 olarak bulunmuştur. Ölçeğe ilişkin elde edilen cronbach alfa değeri (α) = 0,88 ve 0,629 ile 0,780 arasında değişen madde-toplam korelasyon değerleri ölçeğin iç tutarlılığının yeterli olduğunu göstermektedir⁵⁴⁰.

4.2.5 Genel İş Tatmini Ölçeği

Genel iş tatmini ölçeğinin faktöriyel yapısını değerlendirmek amacıyla 3 sorudan oluşan ölçeğe temel bileşenler analizi yürütülmüştür. Elde edilen KMO değeri (0,680) ve Barlett küresellik testi sonuçları ($X^2(3)=213,916$; $p<0,001$) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere tek faktörlü yapı toplam varyansın % 66,08'ini açıklamaktadır ve maddelerin faktör yükleri 0,794 ile 0,844 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucu maddeler arası ortalama korelasyon 0,491 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen cronbach alfa değeri (α) = 0,73 ve 0,536 ile 0,615 arasında değişen madde-toplam korelasyon değerleri ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir⁵⁴¹. Aşağıdaki tablo 3.14'de iş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları, güvenilirlik katsayısı ve tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 3.14 Genel İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayısı

Sorular	Ortalama	Standart sapma	Madde-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa	Faktör yükü
1Genel olarak ..sevmediğim..R	3,88	1,238	0,545	0,672	0,800

⁵⁴⁰ Nunnally, a.g.e, s.245; Field, a.g.e., s.678.

⁵⁴¹ Nunnally, a.g.e, s.245; Field, a.g.e., s.678.

2.İşim, çalışma hayatından..	3,05	1,210	0,536	0,680	0,794
3.Genel olarak burada..	3,86	1,009	0,615	0,603	0,844
Ölçeğin toplamı	$\alpha=0,736$ açıklanan toplam varsayans yüzdesi = % 66,08				
	Maddeler arası ort. korelasyon= 0,491				

4.2.6 Birey-Örgüt Uyumu Algı Ölçeği

Üç sorudan oluşan Birey-Örgüt Uyumu algı ölçeğine yönelik güvenilirlik ve temel bileşenler analizleri yürütülmüştür. KMO değeri (0,670) ve Barlett küresellik testi sonuçları ($X^2(3)=283,463$; $p<0,001$) verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Elde edilen faktör analizi sonuçları, güvenilirlik katsayısı ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablo 3.15’de paylaşılmaktadır.

Tablo 3.15 Birey-Örgüt Uyumu Algı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Katsayısı

Sorular	Ortalama	Standart sapma	Madde-toplam korelasyon	Soru silinirse Alfa	Faktör yükü
1.Firmamın değerleri ve kültürü...uyum sağlıyor	3,56	1,145	0,655	0,656	0,863
2.Kendi değerlerim ile ...örtüşüyor.	3,50	1,105	0,670	0,641	0,870
3.Kendi ... iş arkadaşlarımla değerleri örtüşüyor.	3,38	1,155	0,526	0,796	0,766
Ölçeğin toplamı	$\alpha=0,778$ açıklanan toplam varsayans yüzdesi = % 69,5				
	Maddeler arası ort. korelasyon= 0,541				

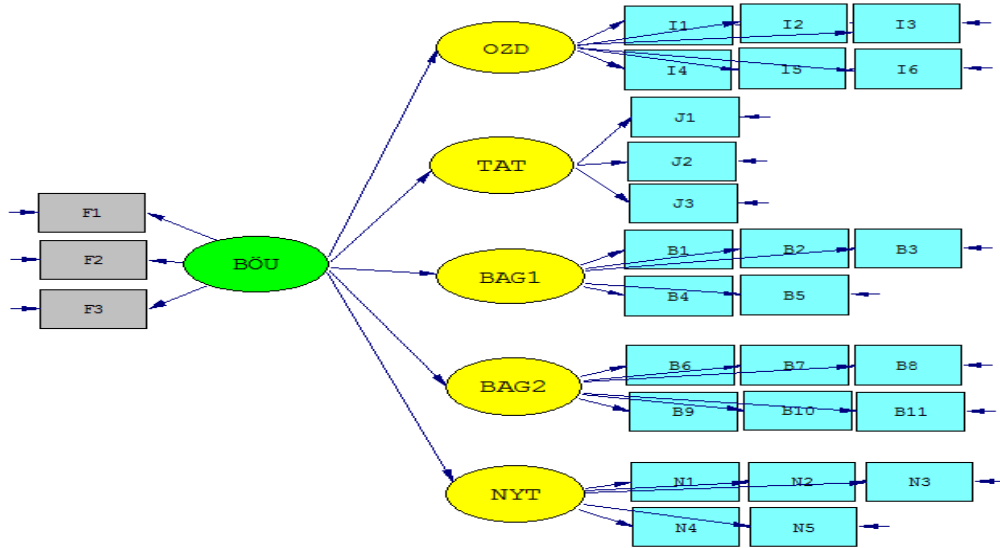
Tabloda görüldüğü gibi, üçüncü sorunun çıkarılması durumunda ölçeğin iç tutarlılığı artış göstermektedir. Ancak ölçekte yer alan üç madde de literatürde kabul gören 0,400 üzerinde faktör yükü aldığından ve tek faktör altında toplandığından⁵⁴² bu soru çıkarılmayarak ölçekte korunmuştur. Üç sorudan oluşan tek faktörlü yapı toplam varyansın % 69,5’ini

⁵⁴² Tak-Çiftçioğlu, a.g.m., s.105.

açıklamaktadır ve maddelerin faktör yükleri 0,766 ile 0,870 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayı $\alpha=0,778$ ve maddeler arası ortalama korelasyon 0,541 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir⁵⁴³.

BÖU algı ölçeğinin yapı geçerliliğini değerlendirilmesinde temel bileşenler analizinin yanı sıra, yakınsak ve ayrıştırıcı geçerlilik analizleri yürütülmüştür. Bu analizlere ilişkin bulgular aşağıdaki bölümde paylaşılmaktadır.

Yukarıda ölçüm yöntemleri açıklanan BÖU, örgütsel özdeşleşme (OZD), iş tatmini (TAT), duygusal bağlılık (BAG1), normatif bağlılık (BAG2) ve işten ayrılma niyeti (NYT) değişkenlerini içeren ölçüm modeli aşağıdaki şekil 3.2’de görselleştirilmektedir.



Şekil 3.2 Araştırma Ölçüm Modeli

4.3.BİREY-ÖRGÜT UYUMU ALGI ÖLÇEĞİNİN YAKINSAK VE AYRIŞTIRICI GEÇERLİLİĞİNE İLİŞKİN ANALİZ SONUÇLARI

Yakınsak ve ayrıştırıcı geçerlilik analizleri, ölçeklerin dış standartlara göre değerlendirilmesinden önce, ölçeklerin bir biri ile karşılaştırılarak geçerlilikleri ile ilgili bir değerlendirmenin yapılmasını kapsamaktadır. Aynı yapıyı ölçen değişkenler setinde, değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olması durumunda yakınsak geçerlilikten, farklı

⁵⁴³ Nunnally, a.g.e, s.245; Field, a.g.e., s.678.

yapıları ölçen değişkenler arasında düşük korelasyon olması durumunda ayrıştırıcı geçerlilikten bahsedilebilmektedir. Ayrıca yapısal eşitlik analizlerinin bir türü olan doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla yakınsak ve ayrıştırıcı geçerlilik analizleri yapılabilmektedir⁵⁴⁹.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçlara göre, ölçeklerin uyum iyiliği çeşitli endekslere dayanarak değerlendirilmektedir. Uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde kullanılan en temel ölçüt Ki-kare istatistiğidir. Bu istatistik model ile verinin uyumunu (gerçekleşen kovaryans matrisi ile beklenen kovaryans matrisi arasındaki farklılığı) değerlendirmektedir. Mükemmel uyumun sağlandığı durum da $\chi^2 = 0$ 'dır⁵⁵⁰. Model uyumunun değerlendirilmesinde $\chi^2 / \text{serbestlik derecesi (sd)}$ oranının $0 \leq \chi^2/\text{sd} \leq 2$ değerleri arasında olması iyi uyumu, $2 \leq \chi^2/\text{sd} \leq 3$ kabul edilebilir uyumu göstermektedir⁵⁵¹. Modelin değerlendirilmesinde Ki kare istatistiğinin yanı sıra, modeli farklı açılardan değerlendiren bir takım farklı uyum endekslerinden yararlanılmaktadır. Bu çalışmada modellerin uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde bu endekslerden en çok kullanılanları tercih edilmiştir. Bu endeksler yaklaşık hataların ortalama kare kökü (RMSEA), standardize edilmiş kalıntıların ortalama kare kökü (SRMR), karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi (CFI), uyum iyiliği indeksi (GFI) ve düzeltilmiş uyum iyiliği indeksidir (AGFI)⁵⁵².Aşağıda bu indekslerin yorumlarına ilişkin kritik değerler özetlenmektedir⁵⁵³.

Tablo 3.16 Uyum İndeksleri Değerleri

Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq \text{AGFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$
CFI	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,08$
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,10$

⁵⁴⁹ Rex B. Kline, “Principles and Practice of Structural Equation Modelling”, The Guilford Press, Third Edition, NewYork, 2011, s.72.

⁵⁵⁰ Klein, a.g.e., s.201

⁵⁵¹ Bayram, a.g.e., s.78

⁵⁵² Klein, a.g.e., s.204-208.

⁵⁵³ Bayram, a.g.e., s.78

BÖU'nun yakınsak geçerlilik analizlerinin yürütülmesi için örgütsel özdeşleşme ölçeğinden ve ayrıştırıcı geçerlilik analizinin yürütülebilmesi için işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmaktadır. Bir örgütle birlik olma veya bir örgüte ait olma algısı olarak tanımlanabilen⁵⁵⁴ örgütsel özdeşleşme ile bireyin örgütün değerleri ile kendi değerlerini benzer algılaması olarak ele alınan BÖU'nun bir birleri ile benzer kavramlar olduğu düşünülmektedir. Literatür de birey ile örgüt üyeleri arasındaki benzerliğin, paylaşılan ortak hedeflerin veya ortak geçmişin, bireyin kendini örgüt ile tanımlamasını kolaylaştıracağı öne sürülmektedir⁵⁵⁵. Bu nedenle BÖU'nun yakınsak geçerliliğinin analizi için örgütsel özdeşleşme ölçeği tercih edilmiştir. Diğer yandan BÖU ile işten ayrılma niyeti biri birinden farklı hatta zıt kavramlardır. Örgüt ile uyum düzeyi yüksek olan bireyler, yüksek ihtimalle örgütlerinde kalmayı sürdürmektedirler⁵⁵⁶. Bu nedenle BÖU'nun ayrıştırıcı geçerliliğinin analizi için işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır.

Bu kapsamda öncelikle değişkenler arasındaki Sperman sıra korelasyon katsayıları incelenmiştir. BÖU ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü ($r:-0,387$ $p<0.01$) ; BÖU ile örgütsel özdeşleşme ölçeği arasında ise yine istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ($r:0,439$ $p<0.01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak sadece korelasyon katsayılarına bakarak bir ölçeğin geçerli bir araç olduğu yargısına varılamayacağından, BÖU algı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi yoluyla yakınsak ve ayrıştırıcı geçerliliklerini test etmek amacıyla sırasıyla; örgütsel özdeşleşme ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılarak çeşitli modeller oluşturulmuş ve uyum iyilikleri açısından karşılaştırılmıştır⁵⁵⁷. Aşağıda bu modeller yer almaktadır.

Model 1 (Tek faktörlü): BÖU, işten ayrılma niyeti ve örgütsel özdeşleşme ölçekleri tek bir faktöre yüklenmiştir.

Model 2 (2 faktörlü): Örgütsel özdeşleşme bir faktöre, işten ayrılma niyeti ve BÖU ölçekleri ayrı bir faktöre yüklenmiştir.

⁵⁵⁴ Blake E. Ashforth - Fred., Mael, "Social Identity Theory And The Organization", **Academy Of Management Review**, Vol.14, No.1, 1989, s.34.

⁵⁵⁵ Ashforth-Mael, 1989, a.g.m., s.25

⁵⁵⁶ Jennifer A. Chatman, "Matching People And Organizations: Selection And Socialization In PublicAccounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 1991, s.464.

⁵⁵⁷ Bilçin Tak, "Reconceptualization of Organizational Identification Construct: A Crosscultural Study", **International Academy of Management and Business**, Proceedings of the IAMB 2009 Fall Conference (ISSN 1949-9108), Istanbul, Turkey.

Model 3 (2 faktörlü): Örgütsel özdeşleşme ve BÖU ölçekleri bir faktöre, İşten ayrılma niyeti ölçeği ayrı bir faktöre yüklenmiştir.

Model 4 (3 faktörlü model): Örgütsel özdeşleşme, BÖU ve işten ayrılma niyeti ölçekleri korelasyonsuz olarak üç ayrı faktöre yüklenmiştir.

Model 5 (3 faktörlü hedef model): Örgütsel özdeşleşme, BÖU ve işten ayrılma niyeti ölçekleri korelasyonlu olarak her biri ayrı bir faktöre yüklenmiştir.

Belirtilen modeller kullanılarak yürütülen analiz çalışmalarında ulaşılan sonuçlar Tablo 3.17 üzerinde özetlenmiştir.

Tablo 3.17 Birey-Örgüt Uyumu Algı Ölçeğinin Yapısal Geçerliliğini Test Etmeye İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	GFI	AGFI	CFI	X ²	Sd	X ² /sd	RMSEA	SRMR
Model 1 : Tek faktörlü model	0,56	0,40	0,78	1132	77	14,7	0,20	0,15
Model 2: İki faktörlü model	0,79	0,72	0,84	494	76	6,5	0,13	0,10
Model 3: İki faktörlü model	0,81	0,74	0,84	564	76	7,3	0,14	0,21
Model 4: Üç faktörlü model	0,84	0,79	0,93	306	77	3,9	0,09	0,07
Model 5: Hedef model	0,90	0,85	0,95	219	74	2,9	0,08	0,04
Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması								
		Serbestlik derecesi (farklar)		χ^2 (farklar)		χ^2 /sd (farklar)		
Model 1 – Model 5		3		913		11,8		
Model 2 – Model 5		2		275		3,6		
Model 3 – Model 5		2		345		4,4		
Model 4 – Model 5		3		87		1		

Tablo değerlerini inceleyerek örgütsel özdeşleşme ölçeğinin yakınsak ve ayrıştırıcı geçerliliğe sahip olup olmadığı aşağıdaki gibi yorumlanabilir⁵⁵⁸.

Ölçeğin ayrıştırıcı geçerliliği Model 1 ile Model 5 arasında karşılaştırma yapılarak incelenebilir. Görüldüğü üzere tek faktörlü model, hedef modele göre yetersiz bir uyum göstermektedir. Dolayısıyla BÖU'nun, işten ayrılma niyeti ve örgütsel özdeşleşme ölçekleri ile korelasyonlu fakat ayrı yapılar olduğu söylenebilir.

Bunun yanında 2 faktörlü tasarlanan 2 ayrı model (Model2, Model3), BÖU'nun hem örgütsel özdeşleşme ölçeği ile hemde işten ayrılma niyeti ölçeği ile ayrı kavramları ölçtüğünü göstermektedir. Model 2 ve Model 3'ün Model 5'e göre kötü bir uyum sergilemesi bize BÖU'nun ayrıştırıcı geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Model 4 ile Model 5 (hedef model) karşılaştırması ölçeğin yakınsak geçerliliği hakkında fikir vermektedir. Görüldüğü üzere iki model de uyum iyiliği açısından karşılaştırıldığında Model 4'ün uyum iyiliği kriterleri bakımından daha kötü bir ölçüm modeli olduğu görülmektedir. Yani BÖU'mu, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti korelasyonlu olarak modele dahil edildiğinde model daha iyi bir uyum göstermektedir. Bu durum, BÖU ölçeğinin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Buraya kadar olan bölümde, araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin ayrıntılı betimsel istatistikler verilmiş ve ölçeklere ilişkin güvenilirlik, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analiz sonuçları paylaşılmıştır. Bu yolla ileriki bölümde, araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal modelde yer alacak örtük (gizil) değişkenlerine ilişkin ölçüm modelleri sınanmış ve yapısal modelde kullanılmaya hazır hale getirilmiştir. Bundan sonraki bölümde araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmakta ve yorumlanmaktadır.

4.4 SOSYALİZASYON DENEYİMİ (KOLEKTİF-BİREYSEL/FORMEL-İNFORMEL) ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Sosyalizasyon deneyimi ölçeğinin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla temel bileşenler analizinin yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo 3.18'de verilmektedir.

⁵⁵⁸ Tak, a.g.e., 2009.

Tablo 3.18 Sosyalizasyon Deneyimi (Kolektif-Bireysel/formel-informel) Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

χ^2	Sd	χ^2/sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	SRMR
3,30***	2	1,65	0,99	0,97	0,99	0,04	0,01

***P<0,001; **P<0,01; *P<0,05

Tabloda görüldüğü üzere ölçüm modeline ilişkin χ^2 / serbestlik derecesi 1,65 olarak bulunmuştur ve $0 \leq \chi^2/sd \leq 2$ değerleri arasında olduğundan iyi bir uyum göstermektedir. RMSEA ve SRMR 0,00 ile 0,05 arasında değerler aldığından , uyum iyiliği endekslerinden CFI 0,95'in üzerinde olduğundan, AGFI ve GFI 0,90 üzerinde değerler aldığından iyi uyuma işaret etmektedir. Bu değerlerden yola çıkarak sosyalizasyon deneyimini ölçmek amacıyla kullanılan dört sorudan oluşan tek faktörlü ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir.

4.5.ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ KORELASYONLAR

Araştırmada yer alan hipotezleri test edecek modelleri ve gerekli analizleri yapmadan önce, araştırmada irdelenmesi gereken korelasyonları göstermek ve bu korelasyonlarla ilgili yorum yapmak gerekmektedir. Araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin birbirleriyle korelasyonları incelenmiştir. Bu değişkenler sırasıyla; BÖÜ, Örgütsel bağlılık (Duygusal bağlılık, Normatif bağlılık), Örgütsel Özdeşleşme, İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Sosyalizasyon Deneyimi ve Statü olarak sıralanabilmektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenler arasında bulunan korelasyon katsayıları aşağıda yer alan Tablo 3.20'de gösterilmiştir. Değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı korelasyonlar koyu renkle gösterilmiştir. Araştırmada yapılan analizlerde kolaylık sağlanabilmesi için her değişken farklı bir harfle adlandırılmıştır. Bu harfler, araştırmanın devamında da aynı değişkenleri temsilen kullanılmaya devam edilecektir. Buna göre harfler sırasıyla şu değişkenleri temsil etmektedirler;

Tablo 3.19 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Kısaltmalar

Değişken	Kısaltma
Duygusal Bağlılık	BAG1
Normatif Bağlılık	BAG2
Örgütsel Özdeşleşme	OZD

İşten Ayrılma Niyeti	NYT
Genel İş Tatmini	TAT
Birey-Örgüt Uyumu	BÖU
Sosyalizasyon Deneyimi	SOS
Çalışan Statüsü	STAT

Tablo 3.20’de görüldüğü üzere, BÖU ile araştırma modelinde yer alan tüm bağımlı değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar gözlenmektedir. BÖU’nun en yüksek ilişki içinde olduğu bağımlı değişkenler sırasıyla duygusal bağlılık ve iş tatminidir ($r=0,611$ $p < 0,01$; $r=0,591$ $p < 0,01$) . Bunu yanında normatif bağlılık ile ilişki düzeyi duygusal bağlılık boyutuna göre daha düşük düzeydedir ($r=0,526$ $p < 0,01$). BÖU, sırasıyla örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile istatistiksel olarak anlamlı korelasyon göstermektedir ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi negatif yönlüdür ($r=0,439$ $p < 0,01$; $r=-0,387$ $p < 0,01$).

Bunun yanında BÖU, araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak kullanılan, sosyalizasyon deneyimi ve statü değişkenleri ile de istatistiksel olarak anlamlı ilişki içindedir. BÖU ve sosyalizasyon deneyimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki mevcuttur ($r=0,366$ $p < 0,01$). BÖU ve statü değişkeni arasında ise istatistiksel olarak anlamlı fakat negatif yönlü ilişki gözlenmektedir ($r=-0,112$ $p < 0,01$).

Diğer yandan, bağımlı değişkenlerin de kendi arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon gösterdiği göze çarpmaktadır. Örneğin; iş tatmini ile işten ayrılma niyeti negatif yönlü ($r=-0,530$, $p < 0,01$) ilişki içindeyken, iş tatmini sırasıyla, duygusal bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve normatif bağlılık ile ($r=0,633$ $p < 0,01$; $r=0,490$, $r=0,467$, $p < 0,01$), örgütsel özdeşleşme ise; duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları ile ($r= 0,659$ $p < 0,01$; $r=0,426$ $p < 0,01$) pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile ($r= -0,368$ $p < 0,01$) negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon göstermektedir.

Tablo 3.20 Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Ortalama	Standart sapma	BÖU	BAG1	BAG2	NYT	OZD	TAT	SOS	STAT
1.Birey-Örgüt Uyumu (BÖU)	3,48	0,94	1							
2.Duygusal Bağlılık (BAG1)	3,50	0,92	0,611**	1						
3.Normatif Bağlılık (BAG2)	3,13	1,02	0,526**	0,618**	1					
4.İşten Ayrılma Niyeti (NYT)	2,35	1,06	-0,387**	-0,536**	-0,461**	1				
5.Örgütsetsel Özdeşleşme(ÖZD)	3,91	0,91	0,439**	0,659**	0,426**	-0,368**	1			
6.İş tatmini (TAT)	3,59	0,93	0,591**	0,633**	0,467**	-0,530**	0,490**	1		
7.Sosyalizasyon Deneyimi(SOS)	3,33	1,03	0,366**	0,341**	0,208**	-0,319**	0,371**	0,320**	1	
8.Çalışan Statüsü (STAT)	1,5	0,50	-0,112*	-0,272**	-0,338**	0,162**	-0,226**	-0,178**	0,20	1

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

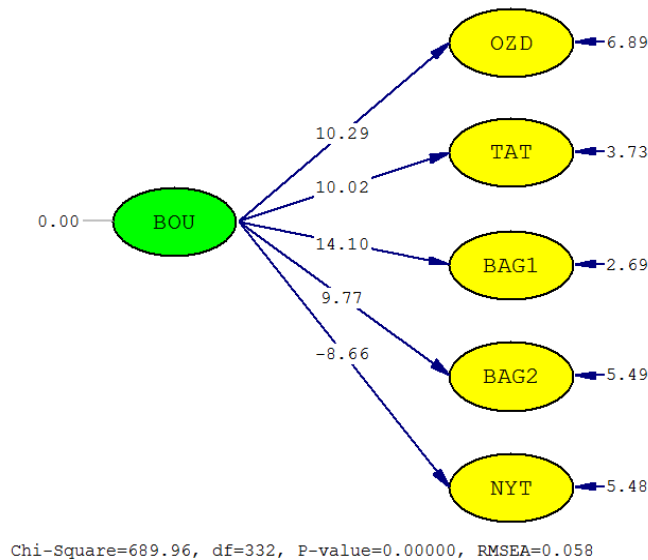
4.6. HİPOTEZ SINAMALARI

Temel bileşenler analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucu ölçüm modelinin kabul edilebilirliği sınanmıştır. Bundan sonraki adımda hipotetik modelde yer alan yapısal ilişkiler, “Yapısal Eşitlik Modellemesi” yöntemi kullanılarak analiz edilmektedir.

Çalışmanın bu kısmında üç farklı yapısal model tahmin edilmektedir. Bunlardan ilkinde tüm örneklem kullanılarak modeldeki genel ilişkiler sorgulanmaktadır. Bu yolla BÖU algısı ile çalışan tutumları arasındaki nedensel ilişkiler (Hipotez 1) analiz edilmektedir. İkinci modelde BÖU algısı ile çalışan tutumları arasındaki ilişkide sosyalizasyon deneyiminin (kolektif-formel/bireysel-informel) düzenleyici etkisi (Hipotez 2) analiz edilmektedir. Son modelde ise BÖU algısı ile çalışan tutumları arasındaki ilişkide statünün’ün (mavi yaka-beyaz yaka) düzenleyici etkisi (hipotez 3) analiz edilmektedir. Aşağıda bu üç grup hipotez testlerine ilişkin analizler ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.6.1. Birey-Örgüt Uyumu İle İşTutumları Arasındaki Nedensel İlişki’nin Testine İlişkin Bulgular

BÖU ile çalışan tutumları arasındaki nedensel ilişkilerin test edilebilmesi için araştırma için oluşturulan yapısal modele YEM analizi yürütülmüştür. Analiz sonucu elde edilen t değerleri incelendiğinde, tüm t değerleri 1,96’dan büyük olduğundan, modelde yer alan tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir.



Şekil 3.3 Modele ilişkin diyagram ve t değerleri

Analiz sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.21 Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

χ^2	Sd	χ^2/sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	SRMR
689,96***	332	2,07	0,87	0,85	0,98	0,058	0,051

***P<0,001; **P<0,01; *P<0,05

Tablo 3.21’de görülen değerler hipotetize edilen modelin data setine uygun olduğunu göstermektedir. 2,07 olarak bulunan $\chi^2 / serbestlik\ derecesi$, $0 \leq \chi^2/sd \leq 2$ değerleri arasında olduğundan iyi bir uyum göstermektedir. RMSEA değeri 0,05 ile 0,08 arasında ve SRMR değeri 0,05 ile 0,10 arasında bir değer aldığından makuldür. Uyum iyiliği endekslerinden CFI 0,95’in üzerinde olduğundan iyi bir uyuma işaret etmektedir. AGFI için elde edilen 0,85 kabul edilebilir sınır değer olduğundan makuldür. GFI değeri ise 0,87 olarak bulunmuştur ve kabul edilebilir uyum iyiliği sınır değerleri olan 0,90’ın biraz altında olduğu gözlenmektedir.

Hipotetize edilen yollara ait parametre tahminleri aşağıdaki tablo 3.22’de verilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, BÖU ile sırasıyla duygusal ve normatif bağlılık boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü neden sonuç ilişkisi mevcuttur ($\beta = 0,92$ $p < 0,01$, $\beta = 0,74$ $p < 0,01$) dolayısıyla H1 (a1) ve H1(a2) hipotezleri kabul edilmektedir. Benzer şekilde BÖU’nun İş tatmini ve Örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin de açıklayıcısı olduğu ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir neden sonuç ilişkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,87$ $p < 0,01$; $\beta = 0,67$ $p < 0,01$). Bu nedenle H1 (b) ve H1 (c) hipotezleri de kabul edilmektedir. BÖU ile İşten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı fakat ters yönlü bir neden sonuç ilişkisi mevcuttur ($\beta = -0,68$ $p < 0,01$) ve H1 (d) hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.22 Modele İlişkin Parametre Tahminleri

Hipotezler	Hipotez Yolları	Standardize edilmiş Parametre Tahminleri	T Değeri	Hipotez Tez Sonucu
H1(a1)	BÖU → Duygusal Bağlılık	0,92	14,10**	Kabul
H1(a2)	BÖU → Normatif Bağlılık	0,74	9,77**	Kabul
H1(b)	BÖU → İş Tatmini	0,87	10,02**	Kabul
H1(c)	BÖU → Özdeşleşme	0,67	10,29**	Kabul

H1(d)	BÖU → İşten Ayrılma Niyeti	-0,68	-8,66**	Kabul
-------	----------------------------	-------	---------	-------

***P< 0,001; **P< 0,01; *P< 0,05

4.6.2. Birey-Örgüt Uyumu Ve İş Tutumları Arasındaki İlişkide Sosyalizasyon Deneyimi'nin Düzenleyici Etki Testine İlişkin Bulgular

Hipotezize edilen araştırma modelinde Sosyalizasyon deneyiminin (Kolektif-formel / bireysel-informel) düzenleyici etkisini ölçmek amacıyla yapısal eşitlik analizlerinin bir türü olan çoklu grup uygulamasından yararlanılmaktadır. Söz konusu yapısal modelde, direkt etkilerin yönünün veya şiddetinin, farklı örneklem grupları için değişkenlik göstermesi, grup üyeliğinin, yapısal modeldeki direkt etkileri düzenlediğini (farklılaştırdığını) göstermektedir⁵⁶⁰. Çoklu grup uygulamalarında, düzenleyici değişkenin sürekli olması durumunda, değişken kategorik değişkene dönüştürülerek düzenleyici etkinin testi için kullanılabilir⁵⁶¹.

Bu çalışmada sürekli ve düzenleyici değişken olan sosyalizasyon deneyimi değişkeni için, medyan ayırma prosedürü (median split procedure) izlenerek, sosyalizasyon deneyimi ölçeğinin yüksek değerlendirildiği ve düşük değerlendirildiği iki grup elde edilmiştir. Dolayısıyla iki soru ile kolektif-bireysel sosyalizasyon taktiklerinin diğer 2 soru ile formel-informel sosyalizasyon taktiklerinin ölçüldüğü sosyalizasyon deneyimi ölçeğine⁵⁶³ yüksek skor veren grubun kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimlediği, düşük değerlendiren grubun ise bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimlediği kabul edilmiştir. Böylelikle düzenleyici değişken olan sosyalizasyon deneyimi için, örneklem ikiye bölünerek, iki farklı grup oluşturulmuştur. Ölçekteki dört soruya ilişkin verilen cevapların medyan değeri “3,5” olarak bulunmuştur. Bu değer ve üzerinde değer veren bireyler kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen gruba, “3,5” altında değer veren bireyler ise bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen gruba dahil edilmiştir.

Yapısal modelin sosyalizasyon deneyimi açısından iki farklı grup için değişmezlik gösterip göstermediğinin testi için aşağıda belirtilen aşamalar izlenmiştir.

⁵⁶⁰ Klein, a.g.e., s.289.

⁵⁶¹Hair, Joseph F., Ronald L. Tatham, Rolph E. Anderson, and William Black, “**Multivariate data analysis**”, New Jersey: Pearson Education, 2009, s.771.

⁵⁶³ Cable- Parsons, a.g.m., s.12.

- a) Grupların bir biri arasında karşılaştırılabilmesi için, her iki grup için hipotetik model testi yürütülmeli ve her iki gruba ait verinin modele uygun olduğu, uyum iyiliği değerleri ile gösterilmelidir⁵⁶⁴.
- b) Yapısal modelin farklı gruplar için değişmezliğinin sınanabilmesi için, ön şart olarak ölçüm modelinin değişmezliğinin (measurement invariance) yani ölçüm modelinin her iki grupta da aynı yapıya sahip olduğunun sınanması gerekmektedir. Bu sınama için gruplar arasında; faktör yükleri, faktörler arası korelasyonlar, hata varyansları sabit tutularak modeller arasında değişmezlik olup olmadığı sınanmaktadır.⁵⁶⁵
- c) Son olarak, her iki grup için modeldeki direkt etkiler sabit tutularak, modeller arasında yapısal modelin değişmezlik (invariance of structural model) gösterip göstermediği sınanmaktadır⁵⁶⁶.

Aşağıda her iki grup için verinin modele olan uygunluğu test edilmiştir. Bu değerler aşağıdaki Tablo.3.23’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.23 Kolektif-Formel ve Bireysel-İnformel Sosyalizasyon Taktiklerin Deneyimleyen Gruplara Ait Model Uyum İyiliği Değerleri

Grup	Ki kare (χ^2)	Sd	$\chi^2/$ sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	SRMR
Kolektif-Formel Sosyalizasyon Taktiklerini Deneyimleyen Grup	600***	336	1,8	0,82	0,78	0,97	0,06	0,07
Bireysel-İnformel Sosyalizasyon Taktiklerini Deneyimleyen Grup	655***	336	1,9	0,80	0,76	0,95	0,07	0,07

***P<0,001; **P<0,01; *P<0,05

Tabloda görüldüğü üzere, kolektif-formel ve bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen iki grup için χ^2 /serbestlik derecesi değerleri sırasıyla 1,8 ve 1,9

⁵⁶⁴ Klein, a.g.e, s. 215.

⁵⁶⁵ Hair ve dig., a.g.e, s.771, Klein, a.g.e., s.288

⁵⁶⁶ Klein, a.g.e., s.288.

olarak bulunmuştur. Bu değerler $0 \leq \chi^2/sd \leq 2$ değerleri arasında olduğundan iyi bir uyum düzeyine işaret etmektedir. RMSEA değeri, sırasıyla 0,06 ve 0,07 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin 0,05 ile 0,08 arasında olması beklendiğinden her iki grup için elde edilen RMSEA değerleri makuldür. SRMR değerleri 0,07 olarak hesaplanmıştır ve 0,05 ile 0,10 arasında değerler aldığından makuldür. Uyum iyiliği endekslerinden CFI değeri sırasıyla 0.97 ve 0.95 olarak bulunmuştur. Bu değerler 0,95 ve üzerinde olduğundan iyi bir uyuma işaret etmektedir. AGFI ve GFI için elde edilen değerler ise 0.76 ile 0.82 arasında değişmektedir.

Bundan sonraki aşamada ölçüm modelinin değişmezliğinin (measurement invariance) kolektif- formel ve bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen iki grup için değişmez olduğu sınanmaktadır.

Çoklu grup uygulamalarında, hem ölçüm modelinin hem de yapısal ilişkilerin farklı örneklem gruplarında karşılaştırılabilmesi için iki temel yaklaşım önerilmektedir. Bunlardan ilki geleneksel yöntem olan ki-kare fark değerlerinin değerlendirilmesi buna alternatif bir yöntem ise CFI değerindeki değişimin değerlendirilmesidir⁵⁷⁰. Karşılaştırma yapılacak iki grup arasında tüm faktörlerin serbest bırakıldığı model (configural model) karşılaştırmanın yapıldığı temel modeli oluşturmaktadır. Çeşitli faktörlere göre iki grubun sabitlendiği model ise kısıtlı modeli (constrained model) oluşturmaktadır. Serbest model ile kısıtlı modelin karşılaştırılması sonucu ($\Delta\chi^2$) ki-kare fark değerlerinin anlamsız olması veya (ΔCFI) değerindeki değişimin 0.01'den küçük olması durumunda iki grubun kısıtlanan faktörler açısından değişmezlik gösterdiği (invariant) söylenebilmektedir⁵⁷¹.

Bu araştırmada ölçüm modelinin, kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini ve bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen iki grup için değişmezlik gösterdiğini sınamak için, sırasıyla ölçüm modeline ait faktör yük değerleri, faktörler arası korelasyonlar ve hata varyansları iki grup arasında sabit tutularak oluşturulan model ile tüm faktörlerin serbest bırakıldığı (configural) model ($\Delta\chi^2$) ve (ΔCFI) değerleri açısından karşılaştırılmıştır. Aşağıdaki tablo 3.24'de görüldüğü üzere serbest model ile faktör yükleri, faktörler arası korelasyonlar ve hata varyanslarının sabit tutulduğu model 3'ün karşılaştırılması sonucu ki kareler arasındaki fark ($\Delta\chi^2= 32$, $\Delta sd =27$, $p < .05$) anlamsız olduğundan (χ^2 'nin %5 anlamlılık düzeyinde tablo değeri 40,11'den küçük) ve de ΔCFI değeri $0,002 < 0,01$ olduğundan ölçüm modelinin her iki grup için değişmez olduğu söylenebilir.

⁵⁷⁰ Barbara M. Byrne, “**Structural Equation Modeling with Amos, Basic Concepts, Applications And Programming**”, Second Edition, Routledge Taylor & Francis Group, NewYork, 2010, s.269-271; Klein, a.g.e., s.254

⁵⁷¹ Byrne, a.g.e, s.223; Klein, a.g.e., s.254.

Tablo 3.24 Ölçüm Modelinin Kolektif-Formel ve Bireysel-İnformel SosyalizasyonTaktiklerini Deneyimleyen Gruplara Göre Eşdeğerliliği

Model	Ki kare (χ^2)	Sd	χ^2/sd	CFI	RMSEA	SRMR
Serbest(Configural) Model	1239***	664	1,85	0,896	0,05	0,12
Model1 Faktör Yükleri Sabit	1261***	686	1,83	0,894	0,05	0,13
Model 2 Faktör Yükleri Faktörlerarası korelasyonlar Sabit	1270***	690	1,83	0,894	0,05	0,14
Model3 Faktör Yükleri Faktörlerarası korelasyonlar Hata Varyansları Sabit	1271***	691	1,83	0,894	0,05	0,14

***P<0,001; **P<0,01; *P<0,05

Yukarıda, kolektif-formel ve bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen gruplar için ölçüm modelinin değişmezliğinin sınanmasının ardından, araştırma modelinde hipotetize edilen tüm yollar (direkt etkiler) her iki grup için sabitlenerek, sosyalizasyon deneyiminin tüm yapısal model üzerindeki düzenleyici etkisi analiz edilmiştir. Her iki grup arasında tüm ilişkilerin serbest bırakıldığı (configural) model ile tüm modellenin sabitlendiği kısıtlı model ($\Delta\chi^2$) ve (ΔCFI) değerleri açısından karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmaya ilişkin değerler aşağıdaki tablo 3.25’de yer almaktadır.

Tablo 3.25 Yapısal Modelin Kolektif-Formel ve Bireysel-İnformel Sosyalizasyon Taktiklerini Deneyimleyen Gruplara Göre Eşdeğerliliği

	Kikare (χ^2)	Sd	χ^2/sd	CFI	RMSEA	SRMR
Serbest(Configural) Model	1239***	664	1,85	0,890	0,05	0,12
KısıtlıYapısal Model	1536***	733	2,09	0,854	0,06	0,14

***P<0,001; **P<0,01; *P<0,05

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere ki kareler arasındaki fark ($\Delta\chi^2= 297$, $\Delta df =69$, $p < .05$), χ^2 ‘nin %5 anlamlılık düzeyinde tablo değeri (90,53)’den büyük olduğundan farklılık anlamlı ve ΔCFI değeri = 0,036 > 0,01 olduğundan kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini

ve bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireyler arasında hipotetik modelin anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda iki grup için her bir yola ait standardize edilmiş beta değerleri, her yolun anlamlı olup olmadığının anlaşılması için t değerleri ve hipotez sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.26 Örgütsel Sosyalizasyon'un Düzenleyici Etki Testine İlişkin Hipotez Sonuçları

Hipotez	Hipotez Yolu	Std.Parametre Tahminleri	T değeri	Hipotez Sonucu	
H3(a1)	BÖU → Duygusal Bağlılık	Bireysel-İnformel	0,95	10,45**	Kabul
		Kolektif-Formel	0,98	14,10**	
H3(a2)	BÖU → Normatif Bağlılık	Bireysel-İnformel	0,65	7,42**	Kabul
		Kolektif-Formel	0,82	9,77**	
H3(b)	BÖU → İş Tatmini	Bireysel-İnformel	0,88	6,68**	Kabul
		Kolektif-Formel	0,93	10,02**	
H3 (c)	BÖU → Özdeşleşme	Bireysel-İnformel	0,64	7,49**	Kabul
		Kolektif-Formel	0,70	10,29**	
H3(d)	BÖU → İşten ayrılma niyeti	Bireysel-İnformel	-0,57	-6,71**	Kabul
		Kolektif-Formel	-0,72	-8,66**	

***P<0,001; **P<0,01; *P<0,05

Tabloda görüldüğü üzere, BÖU'nun duygusal ve normatif bağlılık ile arasındaki nedensel ilişki Kolektif-Formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen grupta, bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen gruba göre daha güçlüdür. Bu nedenle H3(a1) ve H3(a2) hipotezleri kabul edilmiştir. Bunun yanında BÖU'nun iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile arasındaki nedensel ilişki de kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen grupta daha güçlü bulunmuş dolayısıyla H3 (b) ve H3 (c) ve H3(d) hipotezleri de kabul edilmiştir.

4.6.3. Birey-Örgüt Uyumu Ve İş Tutumları Arasındaki İlişkide Statünün Düzenleyici Etki Testine İlişkin Bulgular

Hipotezize edilen araştırma modelinde statünün (mavi yaka- beyaz yaka) düzenleyici etkisini ölçmek amacıyla yukarıda Sosyalleşme deneyiminin düzenleyici etki analizinde izlenen prosedür izlenmiş ve çoklu grup uygulamalarından yararlanılmıştır. Düzenleyici değişken olarak ele alınan statü değişkeni için; örneklem ikiye bölünerek mavi yaka ve beyaz yaka olmak üzere iki farklı grup oluşturulmuştur. Öncelikle her iki grup için verinin modele uygunluğu test edilmiştir. Bu değerler aşağıdaki tablo 3.27’de gösterilmektedir.

Tablo 3.27 Mavi Yaka Ve Beyaz Yaka Gruplarına Ait Model Uyum İyiliği Değerleri

	Ki kare (χ^2)	Sd	χ^2/ sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	SRMR
MaviYaka	561***	336	1,6	0,82	0,78	0,97	0,06	0,07
BeyazYaka	566***	336	1,7	0,80	0,78	0,97	0,07	0,07

***P<0,001; **P<0,01; *P<0,05

Tabloda görüldüğü üzere, mavi yakalı ve beyaz yakalı grup için grup için $\chi^2/serbestlik$ derecesi değerleri sırasıyla 1,6 ve 1,7 olarak bulunmuştur. Bu değerler $0 \leq \chi^2/sd \leq 2$ değeri arasında olduğundan iyi bir uyum düzeyi göstermektedir. RMSEA değeri, sırasıyla 0,06 ve 0,07 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler 0,05 ile 0,08 arasında olması beklendiğinden her iki grup için elde edilen RMSEA değerleri makuldür. Uyum iyiliği endekslerinden CFI değeri her iki grup için 0,97 bulunmuştur. Bu değer 0,95’in üzerinde olduğundan iyi bir uyuma işaret etmektedir. AGFI ve GFI değerleri ise 0,77 ile 0,82 arasında değişmektedir.

Bundan sonraki aşamada, ölçüm modelinin değişmezliğini test edebilmek için (measurement invariance) ölçüm modelinin her iki grupta da aynı yapıya sahip olup olmadığı sınanmıştır. Bu amaçla mavi yakalı ve beyaz yakalı her iki grup için, sırasıyla ölçüm modeline ait faktör yük değerleri, faktörler arası korelasyon ve hata varyansları iki grup arasında sabit tutularak oluşturulan model ile tüm faktörlerin serbest bırakıldığı (configural) model ($\Delta\chi^2$) ve (ΔCFI) değerleri açısından karşılaştırılmıştır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere serbest model ile faktör yükleri, faktörler arası korelasyonlar ve hata varyanslarının sabit tutulduğu model 3’ün karşılaştırılması sonucu ki kareler arasındaki fark ($\Delta\chi^2= 39$, $\Delta df =27$, $p < .05$) anlamsız olduğundan (χ^2 ‘nin %5 anlamlılık düzeyinde tablo değerinden 40,11

küçük) ve de ΔCFI değeri $0.004 < 0.01$ olduğundan ölçüm modelinin mavi ve beyaz yakalı gruplar için değişmez olduğu söylenebilir.

Tablo 3.28 Mavi Yaka Ve Beyaz Yaka Grupları İçin Ölçüm Modelinin Eşdeğerliliği

Model	Ki kare (χ^2)	Sd	χ^2/sd	CFI	RMSEA	SRMR
Serbest(Configural) Model	1143***	616	1,85	0,902	0,05	0,10
Model1 Faktör Yükleri Sabit	1176***	637	1,84	0,897	0,05	0,12
Model 2 Faktör Yükleri Faktörlerarası korelasyonlar Sabit	1181***	642	1,84	0,897	0,05	0,12
Model3 Faktör Yükleri Faktörlerarası korelasyonlar Hata Varyansları Sabit	1182***	643	1,84	0,898	0,05	0,13

***P<0,001; **P<0,01; *P<0,05

Yukarıda, mavi ve beyaz yakalı gruplar için ölçüm modelinin değişmezliğinin sınanmasının ardından, araştırma modelinde hipotetize edilen tüm yollar (direkt etkiler) her iki grup için sabitlenerek, statünün tüm yapısal model üzerindeki düzenleyici etkisi analiz edilmiştir. Her iki grup arasında tüm ilişkilerin serbest bırakıldığı (configural) model ile tüm modelin sabitlendiği kısıtlı model ($\Delta\chi^2$) ve (ΔCFI) değerleri açısından karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmaya ilişkin değerler aşağıdaki tablo 3.29'da yer almaktadır.

Tablo 3.29 Yapısal Modelinin Mavi Yaka ve Beyaz Yaka Gruplarına Göre Eşdeğerliliği

Grup	Kikare (χ^2)	Sd	χ^2/sd	CFI	RMSEA	SRMR
Serbest(Configural) Model	1143***	616	1,7	0,902	0,05	0,10
Kısıtlı Yapısal Model	1350***	686	1,8	0,874	0,05	0,13

***P<0,001; **P<0,01; *P<0,05

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere ki kareler arasındaki fark ($\Delta\chi^2= 207$, $\Delta df =70$, $p < 0,05$), (χ^2 'nin %5 anlamlılık düzeyinde tablo değeri 90,53'den) büyük olduğundan ve

ΔCFI değeri = 0,028 > 0.01 olduğundan mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında hipotetik modelin anlamlı şekilde farklılık gösterdiği söylenebilmektedir.

Aşağıdaki tablo 3.30'da mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar için her bir yola ait standardize edilmiş beta değerleri, her bir yolun anlamlı olup olmadığının anlaşılması için t değerleri ve hipotez sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.30 Statünün Düzenleyici Etki Testine İlişkin Hipotez Sonuçları

Hipotez	Hipotez Yolu	Std.Parametre Tahminleri		T değeri	Hipotez Sonucu
H3(a1)	BÖU→Duygusal Bağlılık	Mavi Yaka	0,99	9,59**	Kabul
		Beyaz Yaka	0,93	3,27**	
H3(a2)	BÖU→Normatif Bağlılık	Mavi Yaka	0,68	7,23**	Kabul
		Beyaz Yaka	0,66	3,89**	
H3(b)	BÖU → İş Tatmini	Mavi Yaka	0,93	6,38**	Kabul
		Beyaz Yaka	0,84	8,16**	
H3 (c)	BÖU → Özdeşleşme	Mavi Yaka	0,77	9,14**	Kabul
		Beyaz Yaka	0,63	7,03**	
H3(d)	BÖU → İşten ayrılma niyeti	Mavi Yaka	-0,53	-6,67**	Red
		Beyaz Yaka	-0,74	-9.28**	

***P<0,001; **P<0,01; *P<0,05

Tablo'da elde edilen t sonuçları incelendiğinde tüm t değerleri 1.96'dan büyük olduğundan modelde hipotetize edilen tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak standardize edilmiş parametre tahmin değerleri (β) mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar için farklılaşmaktadır.

BÖU'nun duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile nedensel ilişkisi mavi yakalı çalışanlarda daha güçlüdür. Bu nedenle H3(a1) ve H3(a2) hipotezleri kabul edilmiştir. BÖU'nun İş tatmini ile arasındaki nedensel ilişki beyaz yakalılarda oldukça yüksek iken ($\beta = 0,93$), mavi yakalı çalışanlarda ($\beta = 0,84$) nispeten daha düşük bulunmuştur. Bu nedenle H3(b) hipotezi kabul edilmiştir. Benzer şekilde BÖU'nun Örgütsel Özdeşleşme ile arasındaki nedensel ilişki mavi yakalı çalışanlar için daha güçlüdür ($\beta = 0,77$; $\beta = 0,63$). Dolayısıyla H3(c) hipotezi de kabul edilmiştir. Ancak, BÖU'nun işten ayrılma niyeti ile arasındaki

nedensel ilişki etkisi beyaz yakalı çalışanlarda, mavi yakalı çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur ($\beta = -0.53$; $\beta = -0.74$). Bu nedenle H3(d) hipotezi reddedilmiştir.

Buraya kadar olan bölümde yürütülen analizler sonucu elde edilen bulgular ve hipotez sonuçları paylaşılmıştır. İzleyen sonuç bölümünde, elde edilen bulgular literatüre dayanarak yorumlanmakta, araştırmanın literatüre yaptığı katkıya ve araştırmanın kısıtlarına değinilmektedir.

SONUÇ

Bu çalışma, çalışanların değerler anlamında örgütleri ile aralarında algıladıkları uyum düzeyinin; örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinden oluşan bir dizi iş tutumu üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yürütülmüştür. Bu amacının yanı sıra, bu çalışmada, çalışanları BÖU algıları ile iş tutumları arasındaki ilişkinin bir takım durumlara göre farklılaşacağı varsayılmıştır. Bu durumlardan ilki, bireyin örgüte katılımından itibaren deneyimlediği örgütsel sosyalizasyonun biçimi (Kolektif-Formel / bireysel-informel sosyalizasyon taktiği) diğeri ise çalışanın örgütte sahip olduğu statü (mavi yaka-beyaz yaka)'dür. Aşağıda öncelikle araştırmanın, BÖU algısı ile iş tutumları arasındaki ilişkiye (hipotez1) yönelik bulguları yorumlanmaktadır. Ardından BÖU ile iş tutumları arasındaki ilişkilerde çalışanın sosyalizasyon deneyiminin düzenleyici rolüne yönelik bulgular (hipotez2), ve son olarak BÖU algısı ile iş tutumları arasındaki ilişkide çalışanın statüsünün düzenleyici rolüne ilişkin bulgular (hipotez3) yorumlanmaktadır.

Birey-Örgüt Uyumu Algısı Ve İş Tutumları İlişkisi

Araştırma kapsamında BÖU algısı ile iş tutumları (örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere kurulan dört hipotez, yapısal eşitlik analizi yürütülerek sınanmış ve dört hipotezde kabul edilmiştir. Kabul edilen H1(a) hipotezine göre, BÖU algısı yüksek olan bireylerin örgüte olan bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Bu hipotez duygusal örgütsel bağlılık H1(a1) ve normatif örgütsel bağlılık H1(a2) alt boyutları için ayrı ayrı sınanmış ve BÖU algısının normatif örgütsel bağlılık ($\beta=0,74$ $p < 0,01$) ve duygusal örgütsel bağlılık ($\beta=0,92$ $p < 0,01$) ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir neden sonuç ilişkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Box ve dig (1991)⁵⁷², Cable ve Judge (1996)⁵⁷³, Valentine ve dig. (2002) çalışmalarında elde edilen BÖU algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiye yönelik bulgular, bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Araştırmanın bulgularında dikkat çeken önemli bir nokta, BÖU'nun duygusal bağlılık üzerinde ($\beta=0,92$ $p < 0,01$), normatif bağlılığa ($\beta=0,74$ $p < 0,01$) oranla daha güçlü bir etkiye sahip olmasıdır. Saks ve Ashforth (2002)⁵⁷⁴ ve Piasentin

⁵⁷² W.Randy Boxx - Randall Y. Odom - Mark Dunn, "Organizational Values And Value Congruency And Their Impact On Satisfaction, Commitment And Cohesion", **Public Personnel Management**, Vol.20, 1991, s.201

⁵⁷³ Daniel M. Cable - Timothy A. Judge, "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions And Organizational Entry", **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, C.67 1996, s.303

⁵⁷⁴ Alan M. Saks - Blake E. Ashforth "Is Job Search Related To Employment Quality? It All Depends On The Fit", **Journal Of Applied Psychology**, Vol.87, No.4, 2002, s.652.

ve Chapman (2007)⁵⁷⁵ BÖU algısı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki bulurken, O'Reilly ve dig. (1991) BÖU'nun normatif bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı şekilde ($\beta = 0,28$ $p < 0,01$) etkilediğini ortaya koymaktadır⁵⁷⁶. Amos ve Weathington (2008)'un çalışmasında BÖU algısının, hem normatif ($\beta = 0,34$ $p < .01$) hem de duygusal örgütsel bağlılığı ($\beta = 0,36$ $p < .01$) pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği ancak bu etkinin duygusal örgütsel bağlılık için az da olsa daha güçlü olduğu görülmektedir⁵⁷⁷. BÖU algısının normatif örgütsel bağlılığa oranla duygusal örgütsel bağlılık üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Örgütle duygusal bağ kurma sürecinde, örgüt ile birey arasındaki değer uyumunun rolü büyükken çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve örgütten ayrılmamaları gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilen normatif bağlılığın kurulmasında örgütün ve değer uyumunun etkisinin nispeten daha az olduğu düşünülebilir. Yine de bu araştırmanın bulguları BÖU algısının hem duygusal hem de normatif örgütsel bağlılık ile arasında pozitif yönlü nedensel bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışmanın H1(a) hipotezine ilişkin bulgulara dayanarak, örgütü ile benzer şeylere değer verdiğini düşünen bireylerin örgütlerine duygusal anlamda daha yüksek bağlılık duyacaklarını ve örgütte kalmak için daha güçlü bir zorunluluk hissedeceklerini söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılığın yanı sıra, kabul edilen H1(b) hipotezi, BÖU algısı yüksek olan çalışanların iş tatminin de yüksek olacağını ($\beta = 0,87$ $p < 0,01$) göstermektedir. Chatman (1991)⁵⁷⁸, O'Reilly ve dig. (1991)⁵⁷⁹, Box ve dig. (1991)⁵⁸⁰, Cable ve Judge (1996)⁵⁸¹, Lauver ve Krsitof-Brown (2001)⁵⁸² gibi çalışmalar da, BÖU ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki elde etmişlerdir. Bazı çalışmalar BÖU'nun örgütsel bağlılık ve düşük personel devir hızı ile güçlü ve pozitif ilişki gösterirken, iş tatminin en güçlü açıklayıcısının BİU

⁵⁷⁵ Kelly A. Piasentin - Derek S. Chapman, "Perceived Similarity And Complementarity As Predictors Of Subjective Person-Organization Fit", **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, Vol.80, No.2, 2007, s.349.

⁵⁷⁶ Charles A. O'Reilly - Jennifer A. Chatman - David F. Caldwell, "People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit", **Academy Of Management Journal**, Vol.34, No.3, 1991, s.507

⁵⁷⁷ Elizabeth A. Amos - Bart L. Weathington, "An Analysis Of The Relation Between Employee—Organization Value Congruence And Employee Attitudes", **The Journal Of Psychology**, C.142, S.6, 2008, s.622.

⁵⁷⁸ Jennifer A. Chatman, "Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Firms", **Administrative Science Quarterly**, Vol.36, 1991, s. 473

⁵⁷⁹ O'Reilly ve dig., a.g.m, s.507

⁵⁸⁰ Box ve dig, a.g.m., s.201

⁵⁸¹ Cable-Judge, 1996, a.g.m, s.305

⁵⁸² Kristy Lauver - Amy Kristof Brown, "Distinguishing Between Employees' Perceptions Of Person-Job And Person Organization Fit", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.59, No.3, 2001, s. 46.

olduğunu öne sürmektedir⁵⁸³. Saks ve Asforth (1997)⁵⁸⁴, da çalışmalarında iş tatminin BÖU ile anlamlı ilişki içinde olmadığını ancak BİU'nun iş tatmini üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ileri sürmektedirler. Ancak bu çalışma sonucu elde edilen bulgular, söz edilen çalışmaların aksine BÖU'nun iş tatmini üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermekte, kendi değerleri ile örgütün değerlerini benzer algılayan çalışanların genel olarak işlerinden daha büyük tatmin hissedeceklerine dikkat çekmektedir.

Araştırmanın kabul edilen H1(c) hipotezi, BÖU algısı yüksek olan çalışanların örgütleri ile özdeşleşme düzeylerinin de yüksek olacağını ($\beta = 0,67$ $p < 0,01$), yani bireylerin örgütleri ile benzer değerlere sahip olduklarına yönelik algıları arttıkça bireyin kendini çalışma grubuyla veya örgütü yoluyla tanımla potansiyelinin de artacağını göstermektedir. Saks ve Ashforth (1997)'in BÖU algısı ile çalışanların iş çıktıları arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada, BÖU algısı ile örgütsel özdeşleşme ve diğer tutumlar arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu anlamsız ilişki, çalışanların örgüte katılımının ilk evresinde, dördüncü ve onuncu aylarda elde edilmiştir. Söz konusu çalışmada bu olumsuz sonuç, örgüte katılımın ilk evrelerinde çalışanların tutumlarının ağırlıklı olarak BİU'dan etkilendiğine bağlanmaktadır. Diğer yandan Saks ve Ashfort (2002), BÖU algısının BİU algısına göre örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin güçlü bir açıklayıcısı olduğunu varsaydıkları bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışmada BÖU ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişki bulunsada bu ilişkinin BİU algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye göre daha güçlü olacağı varsayımı doğrulanmamıştır⁵⁸⁵. Cable ve DeRue (2002), BÖU algısının farklı kavramsallaştırmalarının iş çıktıları ile ilişkisini incelediği çalışmada, özellikle değerlerin uyumu olarak kavramsallaştırılan BÖU'nun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır⁵⁸⁶. Bu çalışmada doğrulanan, BÖU algısının örgütsel özdeşleşme ile nedensel ilişkisi bu yönüyle literatürle tutarlı gözükmektedir. Ancak yinede, belirtmek gerekir ki çalışmada ilişkisi araştırılan diğer tutum değişkenleri ile karşılaştırıldığında BÖU'nun üzerinde en düşük etkiye sahip olan tutum değişkeni örgütsel özdeşleşmedir ($\beta = 0,67$, $p < 0,01$). Bu alanda yapılan meta-analiz çalışmaları da BÖU'nun (özellikle değerlerin uyumunun) üzerinde en etkili olduğu tutum değişkenlerinin örgütsel

⁵⁸³ Kristof-Brown ve dig., 2005, s.300.

⁵⁸⁴ Saks-Ashforth, 1997a, a.g.m., s.417

⁵⁸⁵ Saks-Ashforth, 2002, a.g.m., s.652

⁵⁸⁶ Daniel M.Cable-Scott Derue, D., "The Convergent And Discriminant Validity Of Subjective Fit Perceptions", *Journal Of Applied Psychology*, 2002, Vol.87, No.5, s.875.

bağlılık ve iş tatmini olduğuna dikkat çekmektedir. Bu iki değişkeni ise üçüncü sırada işten ayrılma niyeti izlemektedir⁵⁸⁷.

Çalışmanın H1(d) hipotezinde kabul edilen BÖU algısının işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ve nedensel ilişkisi, kendi değerleri ile örgütün değerlerini benzer algılayan bireylerin daha düşük işten ayrılma niyeti ($\beta = -0,68$, $p < 0.01$) göstereceklerini ortaya koymaktadır. Saks ve Ashforth (1997), BÖU algısının örgüte katılımın ilk evresinde (dördüncü ve onuncu ay), örgütsel bağlılık ve özdeşleşmeden ziyade çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önemli bir açıklayıcısı olduğunu ortaya koymuşlardır⁵⁸⁸. Bunun yanında, Chatman (1991) ve O'Reilly ve dig.(1991) , örgüte giriş aşamasında ölçülen BÖU ile çalışanların bir yıl sonraki işten ayrılma niyetleri arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır⁵⁸⁹. Cable-Judge (1996) ve Lauver-Kristof-Brown(2001)'in çalışmaları da BÖU algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisini doğrulamaktadır⁵⁹⁰. Dolayısıyla çalışma kapsamında kabul edilen H1(d) hipotezinin literatür ile tutarlı olduğu görülmektedir.

Birey-Örgüt Uyumu Algısı İle İş Tutumları Arasındaki İlişkilerde Çalışanın Sosyalizasyon Deneyiminin Düzenleyici Rolü

Çalışmanın ikinci grup hipotezlerinde BÖU ile iş tutumları (örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkilerde sosyalizasyon deneyiminin düzenleyici rolü, yapısal eşitlik analizinde çoklu grup uygulamalarından yararlanılarak test edilmiştir. Hipotez testi sonucunda BÖU algısı ile duygusal örgütsel bağlılık H2 (a1), normatif örgütsel bağlılık H2 (a2), iş tatmini H2 (b), örgütsel özdeşleşme H2 (c) ve işten ayrılma niyeti H2 (d) arasındaki ilişkilerin bireylerin deneyimlediği örgütsel sosyalizasyonun türüne göre farklılık gösterdiği varsayımı kabul edilmiştir. Örgüte yeni katılan bireylerin deneyimlediği sosyalizasyon, kolektif-formel biçimde olduğunda BÖU ile iş tutumları arasındaki nedensel ilişki güçlenmekte, bireysel-informel biçimde olduğunda ise, BÖU ile iş tutumları arasındaki ilişki zayıflamaktadır.

Örgüte yeni giren birey, kendisine bilginin aktarılma biçimine (context) göre kolektif-formel ve bireysel-informel olmak üzere biri birine zıt iki farklı sosyalizasyon taktiği

⁵⁸⁷ Kristof-Brown ve dig. (2005), a.g.m., s.510.

⁵⁸⁸ Saks-Ashforth, 1997a, a.g.m., s.417.

⁵⁸⁹ Chatman, a.g.m., s.474; O'Reilly ve dig., a.g.m., s.507.

⁵⁹⁰ Lauver-Kristof-Brown, a.g.m.,s.463.

deneyimleyebilmektedir.⁵⁹¹ Kolektif-formel taktikler, bireysel-informel taktiklerin tersine yeni bireyleri grup halinde aynı öğrenme sürecinden geçirmekte ve bu süreçte bireyleri örgütün deneyimli bireylerinden ayrı tutmaktadır. Bu yolla içinde bulunduğu grup ile ortak bir öğrenme sürecinden geçen bireyler olaylara ve durumlara standart cevaplar vermekte önceden oluşturulmuş rollere, statülere, norm ve kurallara uymaya teşvik edilmektedirler⁵⁹². Bu nedenle literatürde kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerinin BÖÜ ve iş tutumları üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olabileceğinden bahsedilmektedir⁵⁹³.

Bu çalışmada doğrulanan hipotezler, BÖÜ algısı ile duygusal örgütsel bağlılık H2 (a1), normatif örgütsel bağlılık H2 (a2), iş tatmini H2 (b), örgütsel özdeşleşme H2 (c) ve işten ayrılma niyeti H2 (d) arasındaki nedensel ilişkinin kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireyler için bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre daha güçlü olacağını göstermektedir.

Kabul edilen H2 (a1) ve H2 (a2) hipotezlerine göre; BÖÜ algısı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki nedensel ilişki kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerde, bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre daha güçlüdür. Kişinin deneyimlediği sosyalizasyondan kaynaklanan bu farklılık duygusal bağlılık için nispeten düşükken ($\beta = 0,98$ $p < 0,01$; $\beta = 0,95$ $p < 0,01$), normatif bağlılık için oldukça belirgin düzeydedir ($\beta = 0,82$ $p < 0,01$; $\beta = 0,65$ $p < 0,01$). Literatürde yer alan çalışmalar kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerinin örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisini doğrulamaktadır⁵⁹⁶. Ancak bu çalışmalar sosyalizasyonun örgütsel bağlılığın alt boyutlarına nasıl etki edeceği yönünde her hangi bir bulguya sahip değildir. İşe yeni başlayan bireylerin ortak bir sürece dahil edilip, benzer tecrübelerle sosyalleşme sürecini yaşamaları ve önceden oluşturulmuş rollere, statülere, norm ve kurallara uymaya teşvik edilmeleri⁵⁹⁷ özellikle çalışanların örgüte yönelik normatif bağlılık geliştirmelerinde etkili olabileceği düşünülebilir.

⁵⁹¹ Jones, a.g.m., s. 263.

⁵⁹² Cable-Parsons, a.g.m., s.4.

⁵⁹³ Chatman, a.g.m., s.463 ; Cable-Parsons, a.g.m.,s.5; Blake E. Ashforth - Alan M. Saks, "Socialization Tactics: Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment", **Academy Of Management Journal**, Vol.39, No.1, 1996, s.150.

⁵⁹⁶ Ashforth-Saks, a.g.m., s.167; Natalie J. Allen - John P. Meyer "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation", **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.4, 1990, s.853.

⁵⁹⁷ Cable-Parsons, a.g.m., s.4.

Kolektif-formel sosyalizasyon taktikleri bireyin geleceğe yönelik kaygı ve endişesini oldukça azaltmaktadır⁵⁹⁸. Bugüne dek yapılan çalışmalar, kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerinin çalışanın erken dönemde yaşayabileceği stresin en büyük kaynağı olan rol belirsizliğini ve rol karmaşasını azalttığını ortaya koymakta ve kolektif-formel sosyalizasyon taktikleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiye dikkat çekmektedir⁵⁹⁹. Bireyin deneyimlediği sosyalizasyon formelleştikçe, bireyin örgütün temsil ettiği tutarlı anlamlar dizisini kavraması ve bireyin çevrede olan olayları yorumlaması kolaylaşmaktadır. Bu tutarlı anlamlar dizisinin özdeşleşmeyi kolaylaştıracağı öne sürülmektedir⁶⁰⁰. Çünkü birey, kimlik kavramını çevresinden edindiği yorumlar ve cevaplar yoluyla oluşturmaktadır⁶⁰². Yapılan ampirik çalışmalar kolektif-formel sosyalizasyon taktikleri ile özdeşleşme arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamaktadır⁶⁰³.

Bu literatürle tutarlı olarak, araştırma da kabul edilen H2(b) ve H2(c) ve H2(d) hipotezleri, BÖÜ algısı ile iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki nedensel ilişkinin, kolektif-formel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylerde, bireysel-informel sosyalizasyon taktiklerini deneyimleyen bireylere göre daha güçlü olacağını göstermektedir.

Diğer bir ifade ile, kendi değerlerini örgütün değerleri ile benzer algılayan bireyler, örgüte katılımlarını izleyen dönemde, örgüte yeni katılan bireyler ile birlikte formel bir sosyalizasyon programlarından faydalandıklarında, bu programları deneyimlemeyen bireylere göre daha pozitif iş tutumları sergilemekte, genel olarak işlerinden daha memnun olmakta, kendilerini örgüte daha bağlı hissetmekte ve kendi kimliklerini örgütün kimliği ile özdeşleştirerek, daha düşük işten ayrılma niyeti göstermektedirler.

Yukarıda bahsedilen, BÖÜ algısı ile iş tutumları arasındaki ilişkide, sosyalizasyon deneyiminin düzenleyici rolüne ilişkin elde edilen bu sonuçlar, BÖÜ literatürü için önemli bir noktaya dikkat çekmektedir. Her ne kadar bireyler kendi değerleri ile benzer örgütleri tercih etseler ve örgütlerde kendi kültürlerine uygun bireyleri işe alsalar da, bireylerin örgüte uyum sağlama ve pozitif tutumlar geliştirmesi konusunda sosyalizasyonun rolü büyüktür. Örgütler tarafından arzulanan örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini gibi pozitif tutumların inşasında, işe alma sürecinden itibaren başlayarak BÖÜ yaklaşımının ve sosyalizasyonun

⁵⁹⁸ Allen-Meyer, 1990, a.g.m., s.849.

⁵⁹⁹ Jones, a.g.m., s.272; Ashforth-Saks, a.g.m., s.170.

⁶⁰⁰ Ashforth-Saks, a.g.m., s.155.

⁶⁰² Ashforth-Mael, a.g.m., s.27.

⁶⁰³ A.g.m., s.170.

birlikte ele alınması gereken iki kavram olduğu açıkça gözükmektedir. Örgütler her ne kadar işe alım sürecinde örgüte en uygun bireyleri seçselerde, yeni çalışanlar için örgüte katılımı izleyen dönemde uygulanan kolektif ve formel bir sosyalizasyon, çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve örgütsel özdeşleşme gibi pozitif iş tutumları geliştirmelerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Birey-Örgüt Uyumu Algısı İle İş Tutumları Arasındaki İlişkilerde Çalışanın Statüsünün Düzenleyici Rolü

Araştırmanın üçüncü grup hipotezlerinde BÖÜ ile iş tutumları (örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkilerde bireyin statüsünün (mavi yaka-beyaz yaka) düzenleyici rolü, yapısal eşitlik analizinde çoklu grup uygulamalarından yararlanılarak test edilmiştir.

Hipotez testi sonuçları, BÖÜ algısı ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin bireylerin statüsüne göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bireylerin statüsü arttıkça, BÖÜ ile iş tutumları (örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme) arasındaki ilişki zayıflamaktadır.

Buna göre BÖÜ algısının duygusal bağlılık H3(a1) normatif bağlılık H3 (a2), iş tatmini H3 (b), örgütsel özdeşleşme H3 (c) ile arasındaki nedenel ilişki mavi yakalı çalışanlarda beyaz yakalı çalışanlara göre daha yüksek bulunmuş ve bu hipotezler kabul edilmiştir. Ancak BÖÜ algısı ile işten ayrılma niyeti H3 (d) arasındaki negatif yönlü nedensel ilişki beyaz yakalı çalışanlarda mavi yakalı çalışanlara göre daha güçlü olduğundan H3 (d) hipotezi reddedilmiştir.

Elde edilen araştırma bulgularına göre kendi değerleri ile örgütün değerlerini benzer algılayan mavi yakalı çalışanlar, beyaz yakalı çalışanlara göre örgütlerine daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık ($\beta = 0,99$ $p < 0,01$; $\beta = 0,93$ $p < 0,01$) ve daha yüksek düzeyde normatif bağlılık göstermektedirler ($\beta = 0,68$ $p < 0,01$; $\beta = 0,66$ $p < 0,01$). Literatürde statüsü düşük bireylerin, statüsü yüksek bireylere göre örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık gösterebileceklerine değinilmektedir. Çünkü yetkinlik ve donanım olarak yüksek statüye göre dezavantajlı konumda olan düşük statülü bireylerin örgütlerine bağlanmaları beklenmektedir⁶⁰⁶. Diğer yandan, statüsü yüksek bireylerin örgüte bağlanmaktansa, sosyal yapı içinde daha çok değer atfedilen mesleklerine bağlanmayı tercih ettikleri öne

⁶⁰⁶ Cohen, Aaron. "Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis." **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No. 6, 1992, s.542.

sürülmektedir. Yapısal olarak zayıf meslek grubuna dahil olan düşük statülü bireylerin ise işlerini anlamlı kılmak amacıyla örgüte bağlılık göstereceklerine değinilmektedir. Bu literatürle tutarlı olarak, bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, kendi değerleri ile örgütün değerlerini uyumlu algılayan mavi yakalı çalışanların, beyaz yakalı çalışanlara göre örgütte kalmak için daha güçlü bir zorunluluk hissedeceklerini göstermektedir⁶⁰⁷.

Araştırmanın kabul edilen H3 (b) hipotezi, BÖU algısı ile iş tatmini arasındaki nedensel ilişkinin mavi yakalı çalışanlar için daha güçlü olacağını göstermektedir ($\beta= 0,93$ $p < 0,01$; $\beta= 0,84$ $p < 0,01$). Diğer bir değişle, kendi değerleri ile örgütün değerlerini benzer algılayan mavi yakalı çalışanlar, beyaz yakalı çalışanlara göre genel olarak işlerinden daha yüksek düzeyde memnuniyet hissetmektedirler. Literatürde beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların değerler sisteminin farklılaştığı bu nedenle iş tatminini etkileyen dinamiklerin de farklılık gösterdiğinden söz edilmektedir⁶⁰⁹. Literatürde beyaz yakalı çalışanların iş tatmininin daha çok yaptıkları “işten” etkilenirken, mavi yakalı çalışanların iş tatmininin “bağlamdan” (ödüllendirme mekanizmaları, çalışma ortamı, iş güvencesi) etkilendiği öne sürülmektedir⁶¹⁰. Literatürle tutarlı olarak bu çalışmanın bulguları da, bireyin iş yerinde önem verdiği şeylerle, örgütün önem verdiği şeyler arasında sağlanan uyum algısının (değer uyumu) çalışanların iş tatmininde etkili olduğunu ve bu etkinin mavi yakalı çalışanlarda belirgin biçimde daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde araştırmanın kabul edilen H3 (c) hipotezi, BÖU algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki nedensel ilişkinin mavi yakalı çalışanlar için daha güçlü olacağına ($\beta= 0,77$ $p < 0,01$; $\beta= 0,63$ $p < 0,01$) işaret etmektedir. Bu bulguya göre, kendi değerleri ile örgütün değerlerini benzer algılayan mavi yakalı çalışanların, beyaz yakalı çalışanlara göre, daha yüksek düzeyde kendi kimliklerini örgüt kimliği ile özdeşleştirecekleri söylenebilir. Literatürde, düşük statülü grupların, yüksek statülü grupların tehditi altında olacağından, düşük statülü gruplara dahil olan bireylerin yüksek statülü gruba göre, daha çok kimliğini pekiştirme ihtiyacı içinde olacağı belirtilmekte⁶¹¹ dolayısıyla düşük statülü bireylerin diğerlerine göre daha yüksek düzeyde özdeşleşme göstermeleri beklenmektedir. Hall ve dig. (1970) hiyerarşik seviyede daha yukarıda olan bireylerin, düşük olanlara oranla örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olacağını öne sürmüş ancak bu hipotezleri

⁶⁰⁷ George Ritzer – Harrison Trice, “An Empirical Study Of Howard Becker's Side-Bet Theory”, **Social Forces**, Vol.47, 1969, s.478.

⁶⁰⁹ Becker, a.g.m., s.39.

⁶¹⁰ Charles N. Weaver, Job Preferences of White Collar and Blue Collar Workers, **The Academy of Management Journal**, Vol.18, No.1, 1975, s.175.

⁶¹¹ Ashforth-Mael, a.g.m., s.33.

doğrulanamamıştır⁶¹². Bu araştırmanın bulguları yukarıdaki savı doğrular nitelikte düşük statü grubu sayılabilecek, BÖÜ algısı yüksek mavi yakalı çalışanların, beyaz yakalı çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme göstereceklerini ortaya koymaktadır.

Son olarak, araştırma sonucu reddedilen H3 (d) hipotezine göre, BÖÜ algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki nedensel ilişkinin mavi yakalı çalışanlar için daha güçlü olacağı varsayımı kabul edilememiştir. Araştırma kapsamında, tutum ve davranışlarında örgütsel bağlama daha duyarlı olan mavi yakalı çalışanlar için beyaz yakalı çalışanlara göre bu ilişkinin daha güçlü olması beklenmiştir. Oysa analiz sonuçlarında, BÖÜ algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin beyaz yakalı çalışanlar için daha güçlü ($\beta = -0,74$ $p < 0,01$; $\beta = -0,53$ $p < 0,01$) olacağına yönelik bulgular elde edilmiştir. Diğer ifadeyle kendi değerlerini örgütün değerleri ile benzer algılayan beyaz yakalı çalışanlar, mavi yakalı çalışanlara göre daha düşük işten ayrılma niyeti göstereceklerdir. Her ne kadar beklenenin aksi yönünde sonuçlar elde edilse de, literatürde bu bulguları destekler yönde, yüksek yetkinliğe sahip beyaz yakalı çalışanların, düşük yetkinliğe sahip mavi yakalı çalışanlara göre, işten ayrılmalarının daha düşük seviyede olacağı yönünde bulgular mevcuttur⁶¹³. Cohen ve Hudecek (1993), düşük statülü bireylerin, yüksek statülü bireylere göre daha az eğitilmiş olduklarını ve yetkinliklerinin genellikle buldukları firmada edindikleri deneyime bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle düşük statülü bireylerin örgütler arası transfer edilebilirlikleri de düşük düzeyde olmakta, bu da düşük statülü bireyler için istihdam olanaklarını kısıtlamaktadır⁶¹⁴. Bu nedenle düşük statü grubunda yer alan mavi yakalı çalışanların işten ayrılma niyetini üzerinde, BÖÜ gibi örgütsel bir faktörden çok istihdam olanaklarının belirgin biçimde etkili olduğu düşünülebilir.

Yukarıda kabul edilen hipotezlere yönelik bulgular araştırma kapsamında önemli bir sonuca dikkat çekmektedir. BÖÜ algısının örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkisi mavi yakalı çalışanlar için daha güçlü bulunmuştur. Bu sonuç BÖÜ kavramını, örgütlerin sayıca büyük çoğunluğunu oluşturan mavi yakalı çalışanlar için önemli bir noktaya getirmektedir. Yapılan bazı araştırmalar, son yedi yılda çalışanların memnuniyet oranlarına bakıldığında, mavi yakalıların memnuniyet oranlarının % 55'ten %49'a gerilerken, beyaz yakalıların % 48,9'dan % 54,2'ye yükseldiğini raporlamaktadır. Benzer şekilde mavi

⁶¹² Douglas T Hall.- Benjamin Schneider- Harold T. Nygren, "Personal Factors In Organizational Identification." **Administrative Science Quarterly**, Vol.15, S:2, 1970, s.177

⁶¹³ William H. Mobley, ve dig. "Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process", **Psychological Bulletin**, 1979, Vol.86, No3, s.514

⁶¹⁴ Cohen-Hudecek, a.g.m., s.191.

yakalıların örgütlerine bağlılık seviyeleri son 10 yılda 13 puan düşerek %54'e gerilemiştir⁶¹⁵. Bu rakamlar bugüne dek örgütlerin çoğu İK uygulamasının odağı dışında bulunan mavi yakalı çalışanlara verilmesi gereken önemi ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları özellikle mavi yakalı çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, özdeşleşme ve iş tatmini gibi istenen pozitif tutumlar geliştirmeleri üzerinde BÖÜ'nün önemli etkisini göstermektedir.

Bu araştırmanın hem BÖÜ literatürüne hem de uygulama pratiklerine çeşitli katkılar sağladığı söylenebilir. Bugüne dek BÖÜ ile örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi tutum değişkenleri arasındaki ilişkiler pek çok ampirik çalışmada sınanmıştır. Kristof-Brown (2005) , BÖÜ ile çıktı değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli sayıda çalışma olmasına rağmen bu ilişkiyi farklılaştıran potansiyel moderator değişkenlere değinilmediğini belirtmekte ve bu konudaki araştırma ihtiyacını vurgulamaktadır⁶¹⁶. Bu çalışmanın söz konusu ilişkileri incelerken, sosyalizasyon deneyimi ve çalışanların statüsü olmak üzere iki farklı bağlamın etkisini dikkate alarak, BÖÜ ile tutum değişkenleri arasındaki ilişkiyi konu alan literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Her ne kadar sosyalizasyon deneyiminin, BÖÜ ve iş tutumları üzerindeki etkisi üzerine çalışmalar mevcut olsa da, bu çalışma sosyalizasyon deneyimini düzenleyici değişken olarak ele alması ve farklı sosyalizasyon taktiklerinin, BÖÜ ile iş tutumları arasındaki ilişkiye olan etkisine yönelik bulgular sunması yönüyle diğer çalışmalardan farklıdır. Diğer yandan BÖÜ ile tutum değişkenleri arasındaki ilişkinin mavi yaka ve beyaz yaka gibi farklı statüye sahip çalışanlar için ne tür farklılıklar içerdiğini bilmek BÖÜ kavramının insan kaynakları pratiklerinde kullanımına yönelik önemli ipuçları sunabilir. Örneğin BÖÜ'nün insan kaynakları süreçlerinde; farklı sektörlerde veya farklı gruplara yönelik nasıl uygulanması gerektiğine yönelik konularda tartışmalar mevcuttur. BÖÜ'nün örgüt içinde farklı statü grupları için aynı öneme sahip olamayabileceğini, bu nedenle bundan sonra yapılan çalışmalarda, BÖÜ ve sonuçlarının farklı bağlamlarda nasıl sonuçlar verdiğini araştırmanın önemli olduğu vurgulamaktadır⁶¹⁷. Bu araştırmanın sonuçları BÖÜ algısının çalışanların pozitif iş tutumlarında, özellikle de iş tatmini üzerindeki etkisinin mavi yakalı çalışanlar için belirgin biçimde daha güçlü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla özellikle mavi yakalı çalışanlara yönelik işe alma ve sosyalizasyon süreçlerinde BÖÜ'nün dikkate alınmasının, mavi yakalı

⁶¹⁵ Mavi Yaka Ve Beyaz Yakalıların Öncelikleri, <http://adisadanismanlik.com.tr/hurriyet-ik-mavi-yaka-ve-beyaz-yakalilarin-oncelikleri/>, 06.10.2014.

⁶¹⁶ Kristof-Brown ve dig., 2005, a.g.m., s.317

⁶¹⁷ Tomoki Sekiguchi, "A Contingency Perspective Of The Importance Of PJ Fit And PO Fit In Employee Selection". *Journal of Managerial Psychology*, 2007, Vol.22, No.2, s.128.

çalışanların başta iş tatmini olmak üzere, örgütsel özdeşleşme ve örgüte bağlılıklarında artış sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın sağladığı katkıları yanı sıra bir takım kısıtları mevcuttur. Öncelikle bu araştırmada her hangi bir sektör ayırımına gidilmemiş ve farklı sektörlerde BÖÜ ile iş tutumları arasındaki ilişkilerin farklılaşmadığı varsayılmıştır. Dolayısıyla bu araştırma sadece perakendecilik ve otomotiv sektöründen toplanan verilerle bir takım sonuçlara varmıştır. Bu verilerle elde edilen bulgular yoluyla bir genellemeye varmak zordur. Bu alanda beyaz ve mavi yakalı çalışanların BÖÜ algılarının iş tutumları üzerindeki etkisinin nasıl farklılaştığını genelleyebilmek adına farklı sektörlerden daha büyük örneklerle yapılacak çalışmalar literatüre olacak katkıyı genişletebilir.

Bunun yanında araştırmada yer alan tutum değişkenlerinin ve çalışanların BÖÜ'larının ölçümünde cevaplayıcılara direkt yargılarını veya algılarını soran öz-bildirim (self-report) ölçekleri kullanılmıştır. Bu tür öz-bildirim ölçeklerinin cevaplayıcıların yanıtlarında yanlılığa sebep olabileceği bilinmektedir. İleriki çalışmalarda BÖÜ'nun ölçümünde algıya dayalı sübjektif ölçüm yerine bireyin ve örgütün değerlerinin ayrı ayrı ölçülerek karşılaştırıldığı gerçek BÖÜ ölçümünün kullanılması önerilebilir.

Son olarak, bu araştırma belli bir t zamanında ölçülen değer uyumunun aynı t anında sorulan tutum değişkenleri üzerindeki etkisini ölçmektedir. Ancak literatürde değerlerin gerçek anlamda bireylerin tutum ve davranışlar üzerinde etkili olabilmesi için değişmez ve istikrarlı olması gerektiğine değinilmekte bu nedenle BÖÜ ve sonuçları arasındaki ilişkileri sorgulayan çalışmaların boylamsal olarak yürütülmesi önerilmektedir⁶¹⁸. Diğer yandan BÖÜ'yu, çalışanın örgüte katılım anında var olan ve örgüte katılımı izleyen dönemler boyunca, sosyalizasyonun etkisiyle artabilen bir değişkendir. Bu nedenle bundan sonraki çalışmaların boylamsal olarak tasarlanması, BÖÜ'mundaki değişimin ve bu değişimin sonuç değişkenleri üzerindeki etkisinin izlenebilmesine olanak verebilir.

⁶¹⁸ Müge Karakurum, “**The Effects Of Person-Organization Fit On Employee Job Satisfaction, Performance And Organizational Commitment In A Turkish Public Organization**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Bursa, 2005, s.91.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- BAYRAM Nuran, **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Amos Uygulamaları**, Ezgi Kitap Evi, Bursa, 2010.
- DAFT Richard L., **Organization Theory and Design**, West Pub. Co. (St. Paul), 1983.
- EDWARDS Jeffrey R., **Alternatives To Difference Scores: Polynomial Regression Analysis And Response Surface Methodology**. In F. Drasgow & N.W. Schmitt (Eds.), *Advances in Measurement and Data Analysis*: 350-400. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- FIELD Andy, **“Discovering Statistics Using SPSS”**, Sage Publication, 2009.
- FISHBEIN Martin-AJZEN Icek, **“The Influence Of Attitudes On Behavior”**, The Handbook of Attitudes, 2005, ss:173-222.
- HOGG Michael A.-ABRAMS Dominic, "Social Motivation, Self-Esteem And Social Identity." **Social Identity Theory: Constructive And Critical Advances**. (Der.) D. Abrams ve M. A. Hogg. London: Harvester Wheat Sheaf,1990, ss: 28-47.
- HOLLAND John L., **Making Vocational Choices** (2d ed.), Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall, 1985.
- LEWIN Kurt, **A Dynamic Theory Of Personality**, New York, NY, US: McGraw-Hill, 1935.
- LEWIN Kurt, **Field Theory in Social Science**, Newyork:Harper, 1951.
- LOCKE Edwin A., **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, Handbook of industrial and organizational psychology (ss. 1297-1349). Chicago: Rand McNally, 1976.
- NUNNALLY Jum. C., **Psychometric Theory**, McGraw-Hill, New York, 1978.
- ÖZEN Şükrü, **Bürokratik Kültür 1: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, TODAİ Yayınları, Ankara, 1996.
- PEFFER Jeffrey, **New Directions for Organization Theory:Problem and Prospects**, Oxford University Press, Newyork, 1997.
- PETERS, Thomas J.-WATERMAN, Robert H., **In Search Of Excellence: Lessons From America’s Best Run Companies**, Harper Collins Publisher, NY, 1982.
- RAZ Aviad E., **Emotions At Work: Normative Control, Organizations, And Culture İn Japan and America**. Pub: Harvard University Press, 2002.
- ROBBINS P.Stephen, **Organizational Behavior**, eight edition, Prentice-Hall International, INC., Upper Saddle River, New Jersey, 1998.

- ROKEACH Milton, **The Nature Of Human Values**, New York: Free Press, 1973.
- SCHEIN Edgar, **Organizational Culture And Leadership**, Calif: Jossey Bass, San Francisco, 1985.
- SCHEIN Edgar, **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- SCHEIN Edgar, **The Corporate Culture Survival Guide**, Calif: Jossey Bass, San Francisco, 1999.
- TURNER John, "The Cognitive Construction of Groups, In: Tajfel", H. (Ed.), **The Social Identity And Intergroup Relations**, Cambridge University press, 2010.
- TROMPENAARS Fons-TURNER Charles Hampden, **Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business**, Nicholas Brealey Publishing Limited of London. Second. Edition, 2008.
- VAN MAANEN John Eastin-SCHEIN Edgar Henry, "Toward A Theory Of Organizational Socialization" Massachusetts Institute of Technology, 1977.

Makaleler

- ADKINS Cheryl L.-RUSSELL Craig J.-WERBEL James D., Judgments Of Fit in The Selection Process: The Role Of Work Value Congruence. **Personnel Psychology**, Vol.47, No:3,1994, ss:605-623.
- ALLEN David G., BRYANT Phillip C. – VARDAMAN James M., "Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies." **The Academy of Management Perspectives**, Vol.24, No.2, 2010, ss.48-64.
- ANDREWS Martha C.-BAKER Thomas - HUNT Tammy G., "Values And Person-Organization Fit: Does Moral İntensity Strengthen Outcomes?." **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 32, No. 1, 2011, ss: 5-19.
- AMOS Elizabeth A.-WEATHINGTON Bart L. "An Analysis Of The Relation Between Employee—Organization Value Congruence And Employee Attitudes." **The Journal of Psychology**, Vol.142, No. 6, 2008, ss: 615-632.
- ARBAK Yasemin-YEŞİLADA Tahir, "Örgüt Kişi Uyumu ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?" **Journal of İstanbul Kültür University**, Vol.3, 2003, ss:23-37
- ARMSTRONG Thomas B. "Job Content And Context Factors Related To Satisfaction For Different Occupational Levels." **Journal of Applied Psychology**, Vol. 55, No.1, 1971, ss:57-65.
- ASHFORTH Blake E.-MAEL Fred, "Social Identity Theory And The Organization", **Academy Of Management Review**, Vol.14, No.1, 1989, ss.20-39.

- ASHFORTH Blake E.- SAKS Alan M., "Socialization Tactics: Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment", **Academy of Management Journal**, Vol.39, No:1, 1996, ss:149-178.
- ASHFORTH Blake E.- SLUSS David M- HARRISON Spencer H., "Socialization In Organizational Contexts". **International Review Of Industrial And Organizational Psychology**, Vol. 22, No.1, 2007, ss.1.
- AKBABA Atilla, "Örgütsel Kültür", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 4, S.3, ss: 1-32 (Çeviri: Edgar H. Schein, 1990, American Psychologist Published, Vol. 45, No. 2, 2002, ss.109-119
- ALLEN Natalie J.- MEYER John P. "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation", **Academy of Management Journal**, Vol.33, No.4, 1990, ss: 847-858.
- ALLEN, Natalie J.-MEYER, John P. "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.49, No.3, 1996, ss:252-276.
- ARTHUR Jr, Winfred- BELL Suzanne T.,- VILLADO Anton J.- DOVERSPIKE Dennis "The Use Of Person-Organization Fit In Employment Decision Making: An Assessment Of Its Criterion-Related Validity", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No.4, 2006, ss:786-801.
- AUTRY C. W- Wheeler A. R., Post-Hire Human Resource Management Practices And Person-Organization Fit: A Study Of Blue-Collar Employees, **Journal Of Managerial Issues**, Vol.17, No: 1, 2005, ss: 58-75.
- BARKER James R.- TOMPKINS Phillip K., "Identification in The Self-Managing Organization: Characteristics Of Target And Tenure", **Human Communication Research**, Vol.21, 1994, ss:247-264.
- BARLEY Stephen R.-KUNDA Gideon, "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37, No.3, 1992, ss: 363-399.
- BAUER Talya N- MORRISON Elizabeth W.- CALLISTER Ronda R., "Organizational Socialization: A Review And Directions For Future Research. Research, **Personnel and Human Resource Management**, Vol.16, 1998, ss: 149-214.
- BECKER Howard S., "Notes On The Concept Of Commitment." **American journal of Sociology**, Vol.66, 1960, ss: 32-40.
- BERGER Joseph – COHEN Bernard, ZELDITCH Morris, " Status Characteristics and Social Interaction", **American Sociological Review**, Vol.37, 1972, s.241-255.
- BORMAN Walter C.-HANSON Mary Ann-HEDGE Jerry W. "Personnel Selection", **Annual Review Of Psychology**, Vol.48, No.1, 1997, ss:299-337.

- BOWEN David E.-LEDFORD Gerald. E.- NATHAN Barry R., "Hiring For The Organization, Not The Job". **Academy of Management Executive**, Vol.5, No.4, 1991, ss: 35-51.
- BOXX W.Randy-ODOM Randall Y.-DUNN Mark, Organizational Values and Value Congruency and Their Impact On Satisfaction, Commitment, and Cohesion, **Public Personnel Management**, Vol.20, 1991, ss:195-205.
- BREAUGH James A. "Employee Recruitment: Current Knowledge And Important Areas For Future Research", **Human Resource Management Review**, Vol.18, No.3, 2008, ss:103-118.
- BRETZ Robert D.– JUDGE Timothy A., Person–Organization Fit And The Theory Of Work Adjustment: Implications For Satisfaction, Tenure, And Career Success, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 44, 1994, ss: 32–54.
- CABLE Daniel M.- DE RUE D. Scott, "The Convergent And Discriminant Validity Of Subjective Fit Perceptions", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.5, 2002, ss.875-884.
- CABLE Daniel M - JUDGE Timothy A., "Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective", **Personnel Psychology**, Vol. 47, 1994, ss: 317–348.
- CABLE Daniel M - JUDGE Timothy A., "Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, And Organizational Entry", **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, Vol.67, 1996, ss: 294–311.
- CABLE Daniel M - JUDGE Timothy A., "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions, **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, 1997, ss: 546-56.
- CABLE Daniel M. - EDWARDS Jeffrey R., "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration", **Journal of Applied Psychology**, Vol.89, 2004, ss: 822-834.
- CABLE Daniel M.- PARSONS Charles K., "Socialization Tactics And Person-Organization Fit, **Personnel Psychology**, Vol.54, No.1, 2001, ss.1-23.
- CAPLAN Robert D.,"Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.31, 1987, ss: 248-267.
- CARLESS Sally. A., "Person–Job Fit Versus Person–Organization Fit As Predictors Of Organizational Attraction And Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study". **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, Vol.78, No.4, 2005, ss: 411–429.
- CASCIO Wayne F. "Changes In Workers, Work, And Organizations." **Handbook of Psychology**, 2003.

- CHATMAN Jennifer A., "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", **Academy of Management Review**, Vol.14, 1989, ss: 333-349.
- CHATMAN Jennifer A., "Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Firms", **Administrative Science Quarterly**, Vol.36, 1991, ss: 459-484.
- CHATMAN Jennifer A.- JEFFREY T. Polzer- SIGAL G. Barsade-MARGARET A. Neale, "Being Different Yet Feeling Similar: The Influence Of Demographic Composition And Organizational Culture On Work Processes And Outcomes", **Administrative Science Quarterly**, Vol.43, No.4, 1998, ss.749-780.
- CLUGSTON Michael, "The Mediating Effect Of Multidimensional Commitment On Job Satisfaction And Intention To Leave", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21, 2000, ss: 477-486.
- COOPER-THOMAS Helena D.- VAN VIANEN Annelies- ANDERSON, Neil , "Changes In Person-Organization Fit: The Impact Of Socialization Tactics On Perceived And Actual P-O Fit." **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.13, No. 1, 2004, ss: 52-78.
- COHEN Aaron, "Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis." **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No. 6, 1992, ss:539-558.
- COTTON John L.,-TUTTLE Jeffrey M. "Employee Turnover: A Meta-Analysis And Review With Implications For Research." **Academy Of Management Review** ,Vol.11, No. 1, 1986, ss:55-70.
- DAVIS-BLAKE Alison- PFEFFER Jeffrey, " Just A Mirage: The Search For Dispositional Effects In Organizational Research", **Academy of Management Review**, Vol. 14, No.3, 1989, ss: 385-400.
- DAWIS, Rene V. "Personnel Assesment from the Perspective of the Theory of Work Adjustment", **Public Personnel Management**, Vol.9, No.4, 1980, ss: 268-273.
- DINEEN Brian R.- RAYMOND A. Noe , "Effects Of Customization On Application Decisions And Applicant Pool Characteristics In A Web-Based Recruitment Context." **Journal of Applied Psychology**, Vol.94, No. 1 ,2009, ss.224-234.
- DEAL Terrence E.- KENNEDY Allan A. (1983) "Culture: A New Look Through Old lenses", **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol.19, No.4, 1983, ss:488-505.
- DE LARA Pablo Zoghbi-Manrique, "Should Faith And Hope Be Included In The Employees' Agenda? Linking P-O Fit And Citizenship Behavior" **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23, No.1, 2008, ss: 73-88

- EDWARDS Jeffrey R.-DANIEL M.-CABLE Ian O. WILLIAMSON, Lisa Schurer Lambert-
 ABBIE J. Shipp. "The Phenomenology Of Fit: Linking The Person And
 Environment To The Subjective Experience Of Person-Environment Fit." **Journal
 of Applied Psychology**, Vol. 91, No. 4, 2006, ss: 802-827.
- EMERSON Richard M. "Social Exchange Theory" **Annual Review Of Sociology**, Vol.2,
 1976, ss:335-362.
- ERDEMİR Erkan, "Adayış mı Kaçış mı? *Yönetel Kontrol Karşıında Postmodern Dönüşüm
 Söylemi*", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 7, No. 1-2, 2007, ss: 67-96.
- FINEGAN Joan E. "The İmpact Of Person And Organizational Values On Organizational
 Commitment." **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**,
 Vol.73, No. 2, 2000, ss.149-169.
- FERRIS Gerald R-JUDGE, Timothy A., "Personnel/Human Resources Management: A
 Political İnfluence Perspective", **Journal Of Management**, Vol.17, No.2, 1991,
 ss: 447-488.
- GARDNER William L.- REITHEL Brian J.,-. COGLISER Claudia C.-. WALUMBWA Fred
 O.- FOLEY Richard T., "Matching Personality And Organizational Culture:
 Effects Of Recruitment Strategy And The Five-Factor Model On Subjective
 Person–Organization Fit." **Management Communication Quarterly**, C.26, S.4,
 2012, ss.586-622
- GREGURAS Gary J.- DIEFENDORFF James M., "Different Fits Satisfy Different Needs:
 Linking Person-Environment Fit To Employee Commitment And Performance
 Using Self-Determination Theory", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 94, No.
 2, 2009, ss. 465-477.
- GOODMAN Scott A.-SVYANTEK Daniel J., "Person–Organization Fit And Contextual
 Performance: Do Shared Values Matter?" **Journal of Vocational Behavior**,
 Vol.55, No.2, 1999, ss:254–275.
- HALL Douglas T.-SCHNEIDER Benjamin-NYGREN Harold T., "Personal Factors In
 Organizational Identification." **Administrative Science Quarterly**, Vol.15, No:2,
 1970, ss: 176-190.
- HARRIS, Michael M. "Reconsidering The Employment Interview: A Review Of Recent
 Literature And Suggestions For Future Research", **Personnel Psychology**,
 Vol.42, No.4, 1989, ss:691-726.
- HOFFMAN Brian J.- WOEHR David J. "A Quantitative Review Of The Relationship
 Between Person–Organization Fit And Behavioral Outcomes", **Journal Of
 Vocational Behavior**, Vol. 68, No.3, 2006, ss:389-399.
- JACKSON Susan E.-JOAN F. Brett- VALERIE I. Sessa- DAWN M. Cooper- JOHAN A.
 Julin- KARL Peyronnin, "Some Differences Make A Difference: Individual
 Dissimilarity And Group Heterogeneity As Correlates Of Recruitment,

Promotions, And Turnover." **Journal Of Applied Psychology**, Vol.76, No. 5, 1971 ss: 675-689.

JEFFREY Pfeffer, "Organizational Demography: Implications for Management", **California Management Review**, Vol.28, No.1, 1985, ss.67-81.

JONES Gareth R., "Psychological Orientation And The Process Of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective." **Academy of Management Review**, Vol.8, No. 3, 1983, ss: 464-474.

JONES Gareth R., "Socialization Tactics, Self-Efficacy, And Newcomers' Adjustments To Organizations." **Academy Of Management Journal**, Vol. 29, No. 2, 1986, ss:262-279.

JUDGE Timothy A.- BRETZ, Robert D., "Effects Of Work Values On Job Choice Decisions." **Journal of applied psychology**, Vol. 77, No. 3, 1992, ss.261-271.

JUDGE Timothy A-CABLE, D. M., Applicant Personality, Organizational Culture, And Organizational Attraction. **Personnel Psychology**, Vol. 50, 1997, ss: 359-394.

KALLIATH Thomas-BLUEDORN Allen-STRUBE Michael , "A Test Of Value Congruence Effects", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, No.7, 1999, 1175-1198

KALLEBERG Arne L., "Work Values and Job Rewards, A Theory of Job Satisfaction", **American Sociological Review**, Vol. 42, No.1, 1977, s.124-143.

KIM Tae-Yeol- CABLE Daniel M.- KIM Sang-Pyo., "Socialization Tactics, Employee Proactivity, And Person-Organization Fit." **Journal of Applied Psychology**, Vol. 90, No. 2, 2005, ss: 232-241

KIM Tohyun- RHEE Mooweon, "Structural And Behavioral Antecedents Of Change Status, Distinctiveness, And Relative Performance" **Journal of Management**, Vol.XX, No.X, 2014, ss:1-26

KRISTOF Amy L., "Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications", **Personnel Psychology**, Vol.49, No.1, 1996, ss: 1-49.

KRISTOF-BROWN Amy., "Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions Of Person-Job And Person-Organization Fit", **Personnel Psychology**, Vol.53, 2000, ss: 643-671.

KRISTOF-BROWN, Amy L.-STEVENS, Cynthia Kay, Goal Congruence In Project Teams: Does The Fit Between Members' Personal Mastery And Performance Goals Matter?, **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No:6, 2001, ss: 1083-1095.

KRISTOF-BROWN Amy L.- ZIMMERMAN Ryan D.- JOHNSON Erin C., "Consequences of Individuals'Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit", **Personnel Psychology**, Vol.58, 2005, ss: 281–342.

- LAUVER K.J., KRISTOF-BROWN, Amy., "Distinguishing Between Employees' Perceptions Of Person–Job And Person Organization Fit, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.59, No.3, 2001, ss:454–470.
- McCULLOCH Malcom C-TURBAN Daniel B., "Using Person–Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs" **International Journal of Selection and Assessment**, Vol.15, 2007, ss:63–71.
- MAEL Fred- ASHFORTH Blake E., "Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification" **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No. 2, 1992, ss:103-123.
- MEGLINO Bruce M.- RAVLIN, Elizabeth C. – ADKINS, Cheryl I., "A Work Values Approach To Corporate Culture: A Field Test Of The Value Congruence Process And Its Relationship To Individual Outcomes." **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74, No. 3, 1989, ss: 424-432.
- MEYER John P- ALLEN Natalie J. - SMITH Catherine A., "Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization." **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 4, 1993, ss: 538-551.
- MEYER John P., TRACY D. Hecht-HARJINDER Gill- Laryssa Toplonytsky, "Person–Organization (Culture) Fit And Employee Commitment Under Conditions Of Organizational Change: A Longitudinal Study." **Journal of Vocational Behavior**, Vol.76, No. 3, 2010, ss:458-473.
- MOBLEY William H. "Some Unanswered Questions In Turnover And Withdrawal Research." **Academy of Management Review**, Vol. 7, No. 1, 1982, ss:111-116.
- MOBLEY, William H., ve dig. "Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process", **Psychological Bulletin**, 1979, Vol.86, No3, ss. 493-522
- MOORE Jo Ellen, "One Road To Turnover: An Examination Of Work Exhaustion In Technology Professionals" **Mis Quarterly**, Vol.24, No.1, 2000, ss:141-168.
- MOTOWIDLO Stephan J. "Some Basic Issues Related To Contextual Performance And Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management", **Human Resource Management Review**, Vol.10, No1, 2000, ss:115-126.
- MUCHINSKY Paul M. - MONAHAN Carlyn J., "What Is Person–Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit". **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 31, No.3, 1987, ss: 268–77.
- O'REILLY Charles A.- CHATMAN Jennifer, "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior", **Journal Of Applied Psychology**, Vol.71, No.3, 1986, ss:492-499.

- O'REILLY Charles A.-CHATMAN Jennifer A. - CALDWELL David F., "People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit", **Academy of Management Journal**, Vol.34, No.3, 1991, ss: 487-516.
- O'REILLY Charles A., CHATMAN Jennifer A., "Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment", **Research In Organizational Behavior**, Vol:18, 1996, ss: 157-200.
- ORGAN Dennis W. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, ss:85-97.
- OSTROFF Cheri, "Relationships Between Person-Environment Congruence And Organizational Effectiveness" **Group & Organization Management**, Vol.18, No. 1, 1993, ss:103-122.
- OSTROFF Cheri-SHIN Yuhyung- KINICKI Angelo J., "Multiple Perspectives Of Congruence: Relationships Between Value Congruence And Employee Attitudes", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.26, No.6, 2005, ss:591-623.
- PIASENTIN Kelly A.- CHAPMAN Derek S. "Perceived Similarity And Complementarity As Predictors Of Subjective Person-Organization Fit." **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 80, No. 2 , 2007, ss.341-354.
- PHILLIPS Damon J.-ZUCKERMAN Ezra W.,"Middle Status Conformity: Theoretical Restatement and Empirical Demonstration in Two Markets", **American Journal of Sociology**, Vol.107, No.2, 2001, ss:379-429.
- PERVIN Lawrance.A., "Person Situations Interactions: The History of A Controversy and A Discussion of Theoretical Models", **Academy of Management Review**, Vol.14, 1989, ss: 350-360.
- PODSAKOFF Philip M., "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research" **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, ss: 513-563.
- PORTER Lyman W-STEERS Richard M.- MOWDAY Richard T.- BOULIAN Paul V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, Vol.59, No.5, 1974, ss: 603-609.
- POSNER Barry Z., "Person-Organization Values Congruence: No Support For Individual Differences As A Moderating Influence." **Human Relations**, Vol.45, No.4, 1992, ss: 351-361.
- RAMSEY Jase, PUNNETT Betty Jane- GREENIDGE Dion, "A Social Psychological Account of Absenteeism in Barbados", **Human Resource Management Journal**, Vol.18, No.2, 2008, ss: 97-117.

- RITZER George-TRICE Harrison M., "An Empirical Study Of Howard Becker's Side-Bet Theory", **Social Forces**, Vol.47, No.4, 1969, ss: 475-478.
- RUIZ-PALOMINO Pablo-MARTINEZ-CAÑAS Ricardo., "Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person–Organization Fit." **Journal of Business Ethics** Vol.120, No. 1, 2014, ss: 95-108.
- RYNES Sara- GERHART Barry, "Interviewer Assessments Of Applicant "Fit": An Exploratory Investigation", **Personnel Psychology**, Vol. 43, No.1, 1990, ss:13-35.
- SAKS Alan M.- ASHFORTH Blake E., "Proactive Socialization And Behavioral Self-Management." **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 48, No. 3, 1996, ss: 301-323.
- SAKS Alan M.- ASHFORTH Blake E., "A Longitudinal Investigation of The Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, And Work Outcomes", **Personnel Psychology**, Vol.50, No.2, 1997, ss:395-426
- SAKS Alan M.- ASHFORTH Blake E., "Organizational Socialization: Making Sense Of The Past And Present As A Prologue For The Future", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.51, No.2, 1997b, ss:234-279.
- SAKS Alan M.-ASHFORTH Blake E. "Is Job Search Related To Employment Quality? It All Depends On The Fit", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.4, 2002, ss:646-654.
- SALANCIK, Gerald R.-PFEFFER, Jeffrey, "A Social Information Processing Approach To Job Attitudes And Task Design". **Administrative Science Quarterly**, Vol. 23, No.2, 1978, ss: 224-253.
- SARRIS Aspa-KIRBY Neil, "Antartica: A Study Of Person–Culture Fit", **Australian Journal of Psychology**, Vol.57, No.3, 2005, ss: 161–169.
- SCARPELLO Vida-CAMPBELL John P, "Job Satisfaction: Are All The Parts There?" **Personnel Psychology**, Vol.36, No.3, 1983, ss: 577-600.
- SCHNEIDER Benjamin., "People Make The Place", **Personnel Psychology**, 1987, Vol.40, No.3, ss:437-453.
- SCHNEIDER Benjamin – GOLDSTEIN Harold.W.- SMITH Brent D., "The ASA Framework: An Update", **Personnel Psychology**, Vol.48, No.4, 1995, ss: 747–773.
- SCHNEIDER Benjamin-REICHERS Arnon E., "On the etiology of climates", **Personnel Psychology**, Vol.36., No:1, 1983, ss: 19-39.
- SCHWARTZ S., "Are There Universal Aspects in The Structure and Contents of Human Values?", **Journal of Social Issues**, Vol.50, No.4, 1994, ss: 19-45.

- SEKIGUCHI Tomoki-HUBER Vandra L., "The Use Of Person–Organization Fit And Person–Job Fit Information in Making Selection Decisions" **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 116, No.2, 2011, ss: 203-216.
- SEKIGUCHI, Tomoki, "A Contingency Perspective Of The Importance Of PJ Fit And PO Fit In Employee Selection" **Journal of Managerial Psychology**, 2007, Vol.22, No.2, ss.118-131.
- SIEGALL Marc- MCDONALD Tracy, "Person-Organization Value Congruence, Burnout And Diversion Of Resources." **Personnel Review** Vol.33, No. 3, 2004, ss: 291-301.
- SELZNICK Philip, "Foundation of The Theory of Organization", **American Sociological Review**, Vol:13, No:1, 1948, ss: 25-48.
- SEONG Jee – HONG Do- PARK Woo, "Work Status, Gender, And Organizational Commitment Among Korean Workers: The Mediating Role Of Person-Organization Fit", **Asia Pacific Journal of Management**, Vol.29, No.4, 2012, ss: 1105–1129
- SHORE Lynn McFarlan- MARTIN Harry, "Job Satisfaction And Organizational Commitment In Relation To Work Performance And Turnover Intentions." **Human Relations**, Vol. 42, No. 7, 1989, ss: 625-638.
- SILVERTHORNE Colin, "The Impact Of Organizational Culture And Person-Organization Fit On Organizational Commitment And Job Satisfaction In Taiwan" **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 7, 2004, ss:592-599.
- SMIRCH Linda, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, Vol:28, No.3, 1983, ss: 339-358.
- STEERS Richard M., "Antecedence and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol.22, No.1, 1977, ss:46-56.
- TAK Bilçin-ÇİFTÇİOĞLU Aydem, "Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma" **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi**, Cilt 63, Sayı: 4, 2008, 156-178.
- TAK Bilçin-ÇİFTÇİOĞLU Aydem, "Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:18, 2009, ss:100-117.
- TAK Bilçin-ÇİFTÇİOĞLU Aydem-ÖZÇAKIR Alis- DİVLELİ Ahmet, "Mesleki Bağlılığın Bireylerin Mesleklerine ve Çalıştıkları Örgüte İlişkin Tutumlarını Nasıl Etkilediğini Anlamaya Yönelik Bir Alan Araştırması", **İş, Güç ve Endüstri İlişkileri Dergisi**, Vol.11, No:4, 2009, ss: 89-102.

- TETT Robert P.-MEYER John P., "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta Analytic Findings", **Personnel Psychology**, Vol.46, No.2, 1993, ss:259-293.
- TURBAN Daniel B.-KEON Thomas L. "Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.2, 1993, ss: 184-193.
- VALENTINE Sean-GODKI Lynn-LUCERO Margaret, "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit", **Journal of Business Ethics**, Vol. 41, No.4, 2002, ss: 349-360.
- VANCOUVER, Jeffrey B.-SCHMITT, Neal W., "An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence," **Personnel Psychology**, Vol.44, No.2, 1991, ss:333-352.
- VAN VIANEN, Annelies E.M., "Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' And Recruiters' Preferences For Organizational Cultures", **Personnel Psychology**, Vol.53, No.1, 2000, ss:113-149.
- VAN VUUREN Mark- VELDKAMP Bernard P., JONG Menno -SEYDEL Erwin R., "The Congruence Of Actual And Perceived Person-Organization Fit", **International Journal of Human Resource Management**, Vol.18, No.10, 2007, ss: 1736-1747.
- VERQUER Michelle L.-BEEHR Terry A.- WAGNER Stephen H. "A Meta-Analysis Of Relations Between Person-Organization Fit And Work Attitudes", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.63, No.3, 2003, ss:473-489.
- VIVIAN CHEN Chun Hsi- LEE Hsu Mei- YVONNE YEH, Ying Jung, "The Antecedent And Consequence Of Person-Organization Fit: Ingratiation, Similarity, Hiring Recommendations And Job Offer" , **International Journal Of Selection And Assessment**, Vol.16, No.3,2008, ss. 210-219.
- WESTERMAN, James W.; CYR, Linda A. "An Integrative Analysis Of Person-Organization Fit Theories". **International Journal of Selection and Assessment**, Vol.12, No.3, 2004, ss:252-261.
- VICTOR Y. Haines- PATRICE Jalette- KARINE Larose "The Influence Of Human Resource Management Practices On Employee Voluntary Turnover Rates In The Canadian Cn Governmental Sector." **Industrial And Labor Relations Review**, Vol. 63, No. 2, (January 2010), ss:228-246.
- VOGEL Ryan M.-FELDMAN Daniel C., "Integrating The Levels Of Person-Environment Fit: The Roles of Vocational Fit And Group Fit", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.75, No.1, 2009, ss: 68-81.
- VROOM Victor H.- Pahl Bernd, "Relationship Between Age And Risk Taking Among Managers" **Journal of Applied Psychology**, Vol. 55, No.5, 1971, ss:399-405.

- WASHINGTON Marvin- ZAJAC Edward J. "Status Evolution And Competition: Theory And Evidence" **Academy of Management Journal**, Vol.48, No. 2, 2005, ss:282-296.
- WASTI S. Arzu-CAN Özge, "Affective And Normative Commitment To Organization, Supervisor, And Coworkers: Do Collectivist Values Matter?", *Journal of Vocational Behavior*, 2008, Vol.73, No.3, ss: 404-413.
- WEAVER Charles N., "Job Preferences Of White Collar And Blue Collar Workers". **Academy of Management Journal**, Vol.18, No:1, 1975, ss: 167-175.
- WEI Yu-Chen, "Person–Organization Fit And Organizational Citizenship Behavior: Time Perspective", **Journal of Management & Organization**, Vol.19, No.01, 2003, ss:101-114.
- WEINER Yoash., "Forms Of Value Systems: A Focus On Organizational Effectiveness And Cultural Change And Maintenance", **Academy of Management Review**, Vol.13, No.4, 1988, ss: 534-545.
- WEISS Howard.- ADLER Seymour. (1984). **Personality And Organizational Behavior**. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, Vol.4, No.1, ss: 1-50. Greenwich, CT: JAI Press.
- WELCH Denice E.-WELCH Lawrence S., "Commitment For Hire? The Viability of Corporate Culture as a MNC Control Mechanism", **International Business Review**, Vol.15, No.1, 2006, ss:14–28
- WERBEL James D- GILLILAND Stephen W., "Person-Environment Fit in the Selection Process." **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.17, 1999, ss: 209–243.
- WERBEL James. D.- JOHNSON Danny, "The Use of Person-Group Fit For Employment Selection: A Missing Link in Person-Environment Fit", **Human Resource Management**, Vol. 40, 2001, ss:227-240.
- WERBEL James D.- DEMARIE Samuel M., "Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit", **Human Resource Management Review**, Vol.15, No.4, 2005, ss:247-262.
- WESTERMAN, James W.,- Sita Vanka, "A Cross-Cultural Empirical Analysis Of Person-Organization Fit Measures As Predictors Of Student Performance In Business Education: Comparing Students In The United States And India." **Academy of Management Learning & Education** Vol.4, No. 4, 2005, ss: 409-420.
- YIN-FAH, Benjamin Chan, Yeoh Sok Foon, Lim Chee-Leong, and Syuhaily Osman. "An Exploratory Study On Turnover Intention Among Private Sector Employees." **International Journal of Business and Management**", Vol. 5, No.8, 2010, ss:57-64.

YOUNG Angela M.- HURLIC David ,“Gender Enactment at Work The Importance of Gender and Gender-Related Behavior to Person-Organizational Fit and Career Decisions”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol 22, No 2, 2007, ss:168-187.

Tezler

ARTHUR Virginia C.,“**Job Satisfaction And Its Relationship To Gender, Career Orientation , And Childcare Needs Among White Collar And Blue Collar Residence Hall Employees**”, Doctorate Disseration, Iowa State University, 1987.

AYKUT Serap, “**Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları**”, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

BASSMAN Eric Marshall “**Strategies For The Assessment of Person Organization Fit: Consolidating The Unifying Person-Environment Theme in Counseling Psychology**”, Field of Education and Social Policy Counseling Pscychology, Nortwestern University, Doctorate Dissertation, 1999.

BATES Cheryl L., “**The Relationship Between Person-Organization Fit And Emotional Intelligence**”,Management in Organizational Leadership, University Of Phoenix, Doctorate Dissertation, 2009.

BULUT Yıldırım “**The Effects Of Person-Job Fit, Person-Organization Fit And Social Support On Job Stress: A Study In Call Centers**”, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2006.

BUTLER Ellis Jennifer, “**Psychological Contracts: Assessing Similarities And Differences In Perception Of Quality Communication And Work-Life Promises For Blue-collar And White-Collar Employees**”, Doctorate Dissertation, Michigan State University, 2001.

CALDWELL Steven D. “**Viewing Person-Environment Fit Through the Lenses of Organizational Change: A Cross-level Study**”, Dupree College of Management, Georgia Institute of Technology, Doctorate Dissertation, 2003.

COŞKUN Gökçe “**The Relationship Between Person-Organization Value Fit And Organizational Commitment**”, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

DARNOLD Todd C., “**Perceived Person-Organization Fit: Moving Beyond Correspondence-Based Explanations**”, University of Iowa, Doctorate Dissertation, 2008, <http://ir.uiowa.edu/etd/200.>, 17.09.2013

GÜNEŞER Ayşe Begüm, “**The Effect Of Person-Organization Fit On Organizational Commitment And Work Engagement: The Role Of Person Supervisor Fit**” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2007

- KARAKURUM Müge, **“The Effects Of Person-Organization Fit On Employee Job Satisfaction, Performance And Organizational Commitment In A Turkish Public Organization”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Bursa, 2005.
- KURTPINAR Mehmet **“Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri Ve İşe Adanmışlığın Rolü”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul, 2011.
- MADEN Ceyda **“Person-Environment Fit, Social Exchange Relationships, And Employee Outcomes In Organizations”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2010).
- MUTDOĞAN Kutay, **“Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.
- PIASENTIN Kelly A., **“How do Employees Conceptualize Fit? Development of a Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit”**, Department of Psychology, University of Calgary, Canada, Doctorate Dissertation Alberta, 2007.
- PITT Jenelle S., **“Relationship Between Person-Organization Fit, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intent Among State Vocational Rehabilitation Counselors”**, Rehabilitation Counselor Education, Michigan State University, Doctorate Dissertation, 2009.
- SHANTZ Cynthia Anne, **“Person-Organization Fit: Individual Differences, Socialization, And Outcomes”**, Graduate School of Wayne State University, Detroit, Michigan, Doctorate Dissertation, 2003.
- TEPECİ Mustafa, **“The Effect of Personal Values, Organizational Culture and Person Organization Fit on Individual Outcomes in The Restaurant Industry”** Pennsylvania State University, Doctoral Dissertation, 2001.
- UÇANOK Başak, **“The Effects Of Work Values, Work Centrality And Person-Job Fit On Organizational Citizenship Behavior”** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2008.
- ULUTAŞ Mehmet **“Birey Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimani Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2010.
- WARREN Taryn Reeder. **“Person-Organization Fit And Organizational Outcomes.”** Georgia Institute of Technology, Doctoral Dissertation, 1997.
- WESTERMAN James William, **“An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories: Effects on Individual Attitudes and Behavior”** Faculty of The

Graduate School of Business Administration University of Colorado, Doctorate Dissertation, 1997.

WRIGHT Paul M., "**Measuring Person-Organization Fit In The Context Of National Cultures: Congruency Between Organization-Wide, Country-Specific And Individual Values In A Multinational Firm.**" George Washington University, Doctorate Dissertation, 2000.

Diğer Kaynaklar

CABLE Daniel M.-JUDGE Timothy A., "The Role of Person-Organization Fit in Organizational Selection Decisions" CAHRS Working Paper Series, 1995, Paper 197. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/197>, 05.08.2012

CAMMANN C., FICHMAN M., JENKINS D., KLESH J., The Michigan Organizational Assessment Questionnaire, Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, (1979).

MEYER John.P-BARAK I.-VANDENBERGHE C., Revised Measures of Affective, Continuance, And Normative Commitment To Organizations. (Yayınlanmamış Çalışma), Department Of Psychology, The University Of Western Ontario, (1996).

RICHARDSON Margareth "Recruitment Strategies Managing/Effecting the Recruitment Process", USA: Harvard University Graduate School of Business Administration, 2005, (Yayınlanmamış çalışma) <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021814.pdf>, 01.03.2014

TAK Bilçin-AYDEMİR, Aydem, "İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık Ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması, 10. Ulusal Yönetim organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 2002, ss: 779-794.

TAK Bilçin "Reconceptualization of Organizational Identification Construct: A Crosscultural Study", International Academy of Management and Business, Proceedings of the IAMB Conference (ISSN 1949-9108), Istanbul, Turkey, 2009.

TAK Bilçin Birey-Örgüt İlişkilerinin Analizine Yönelik Çok Kültürlü Bir Çalışma, 18.Yönetim-Organizasyon Kongresi, Adana, Mayıs 2010.

(Aon Hewitt's Trends in Global Employee Engagement, 2014), http://www.aon.com/attachments/thoughtleadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf, 12.05.2014

Hay Insight normative database of employee opinions, <http://www.haygroup.com/ww/services/index.aspx?id=116>, 12.05.2014

Mavi Yaka ve Beyaz Yakalılıların Öncelikleri, <http://adisadanismanlik.com.tr/hurriyet-ik-mavi-yaka-ve-beyaz-yakalilarin-oncelikleri/>, 06.10.2014.

EK.1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz? Bayan Erkek Doğum yılınız?

Eğitim Durumunuz? Lise Üniversite Yüksek lisans ve üzeri

Şu anki iş yerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? 4 aydan az 4-8 ay 8-12 ay 1 yıldan fazla süredir

Şuan çalıştığınız kurum kaçınca iş yeriniz?

Kurumunuzdaki pozisyonunuz nedir?

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERİ SIRASIYLA 1 – 5 PUAN ÖLÇEĞİNDE

(1) KESİNLİKLE KATILMIYORUM- (5) KESİNLİKLE KATILYORUM VEYA FİKRİM YOK SEÇENEĞİNİ İŞARETLEYEREK DEĞERLENDİRİNİZ.

SOSYALİZASYON DENEYİMİ (Kolektif-Formel/Bireysel-İnformel)

İşe başladığımdan bu yana, benimle yakın dönemde işe alınan yeni iş arkadaşlarım ile birlikte çok detaylı bir eğitim ve bilgilendirme programına katıldım.

1 2 3 4 5

Firmamda, yeni işe başlayan tüm çalışanlar standart bir eğitim ve bilgilendirme programına alınmaktadır.

1 2 3 4 5

Firmada iş ile ilgili gerekli bilgi ve becerilerimi geliştirmek amacıyla hazırlanmış bir dizi eğitime tabi tutuldum.

1 2 3 4 5

Bağlı bulunduğum birimin prosedürlerini ve çalışma yöntemlerini iyice öğrendikten sonra, görevimi yerine getirmeye başladım.

1 2 3 4 5

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Biri bu firmayı eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim.

1 2 3 4 5

Diğer kişilerin bu firma hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.

1 2 3 4 5

Bu firma hakkında konuşurken genellikle " biz" ifadesini kullanırım.

1 2 3 4 5

Bu firmanın başarısını kendi başarımlarım gibi hissederim.

1 2 3 4 5

Biri bu firma için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.

1 2 3 4 5

Medyada firmamıza yönelik bir eleştiri yer aldığında kendimi kötü hissederim.

1 2 3 4 5

GENEL İŞ TATMİNİ

Genel olarak düşündüğümde işimi sevmediğim kanısına varıyorum.

1 2 3 4 5

İşim, çalışma hayatından beklentilerimi tümüyle karşılamaktadır.

1 2 3 4 5

Genel olarak burada çalışmaktan memnunum.

1 2 3 4 5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İş hayatımın kalan kısmını bu firmada geçirmek beni mutlu eder.

1 2 3 4 5

Bu firmanın meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.

1 2 3 4 5

Firmama karşı güçlü bir aitlik hissim yok.

1 2 3 4 5

Bu firmaya kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.

1 2 3 4 5

Bu firmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.

1 2 3 4 5

Benim için avantajlı da olsa firmamdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.

1 2 3 4 5

Bu firmadan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.

1 2 3 4 5

Başka yerden daha iyi bir teklif alsam da firmamı bırakmamın doğru olmadığını hissederim.

1 2 3 4 5

Bu firmada çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.

1 2 3 4 5

Firmamdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.

1 2 3 4 5

Bu firmada kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.

1 2 3 4

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Önümüzdeki yıl da bu firmada çalışmayı düşünüyorum.

1 2 3 4 5

Önümüzdeki yıl içinde iş değiştirmeyi düşünüyorum

1 2 3 4 5

Önümüzdeki 5 yıl bu firmada kalmayı düşünüyorum.

1 2 3 4 5

Önümüzdeki yıl diğer firmalarda iş bulma olanağım olup-olmadığına bakacağım

1 2 3 4 5

Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.

1 2 3 4 5

BİREY-ÖRGÜT UYUM ALGISI

Firmamın değerleri ve kültürü benim hayatta değer verdiğim şeylerle uyum sağlıyor

1 2 3 4 5

Kendi değerlerim (doğru bildiklerim) ile çalıştığım firmamın (doğruları)değerleri örtüşüyor.

1 2 3 4 5

Kendi değerlerim ile iş arkadaşlarımda değerleri örtüşüyor.

1 2 3 4 5

EK.2 ANKET SONUÇLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

SOSYALİZASYON DENEYİMİ (Kolektif-Formel/Bireysel-İnformel)

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Medyan	Standart sapma
S1	317	1	5	3,14	4,00	1,373
S2	317	1	5	3,49	4,00	1,297
S3	317	1	5	3,25	4,00	1,345
S4	317	1	5	3,43	4,00	1,391

S1	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	58	18,3	18,3
Katılmıyorum	51	16,1	34,4
Kararsızım	48	15,2	49,6
Katılıyorum	107	33,8	83,4
Kesinlikle Katılıyorum	53	16,6	100,0
Toplam	317	100,0	

S2	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	32	10,1	10,1
Katılmıyorum	51	16,1	26,2
Kararsızım	41	12,9	39,1
Katılıyorum	113	35,6	74,7
Kesinlikle Katılıyorum	80	25,3	100,0
Toplam	317	100,0	

S3	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Kesinlikle katılmıyorum	43	13,6	13,6
Katılmıyorum	50	15,8	29,3
Kararsızım	39	12,3	41,6
Katılıyorum	95	30,0	72,2
Kesinlikle Katılıyorum	88	27,8	100,0
Toplam	317	100,0	

S4	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	43	13,6	13,6
Katılmıyorum	50	15,8	29,4
Kararsızım	39	12,9	42,3
Katılıyorum	97	30,0	72,2
Kesinlikle Katılıyorum	88	27,8	100,0
Toplam	317	100,0	

DUYGUSAL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Medyan	Standart sapma
B1	317	1	5	3,60	4,0	1,170
B2	317	1	5	3,56	4,0	1,193
B3	317	1	5	3,56	4,0	1,220
B4	317	1	5	3,52	4,0	1,239
B5	317	1	5	3,31	4,0	1,222

B1	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	23	7,3	7,3
Katılmıyorum	29	9,1	16,4
Kararsızım	80	25,2	41,6
Katılıyorum	104	32,8	74,4
Kesinlikle Katılıyorum	81	25,6	100,0
Toplam	317	100,0	

B2	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	22	6,9	6,9
Katılmıyorum	45	14,2	21,1
Kararsızım	57	18	39,1
Katılıyorum	118	37,2	76,3
Kesinlikle Katılıyorum	75	23,7	100,0
Toplam	317	100,0	

B3	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	23	7,3	7,3
Katılmıyorum	40	12,6	19,9
Kararsızım	77	24,3	44,2
Katılıyorum	90	28,4	72,6
Kesinlikle Katılıyorum	87	27,4	100,0
Toplam	317	100,0	

B4	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	24	7,6	7,6
Katılmıyorum	48	15,1	22,7
Kararsızım	68	21,5	44,2
Katılıyorum	94	29,7	73,8
Kesinlikle Katılıyorum	83	26,2	100,0
Toplam	317	100,0	

B5	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	43	13,6	13,6
Katılmıyorum	50	15,8	29,4
Kararsızım	39	12,9	42,3
Katılıyorum	97	30,0	72,2
Kesinlikle Katılıyorum	88	27,8	100,0
Toplam	317	100,0	

NORMATİF ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Medyan	Standart sapma
B6	317	1	5	3,27	3,00	1,148
B7	317	1	5	2,73	3,00	1,306
B8	317	1	5	3,05	3,00	1,332
B9	317	1	5	3,29	4,00	1,269
B10	317	1	5	3,04	3,00	1,406
B11	317	1	5	3,43	4,00	1,316

B6	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	28	8,8	8,8
Katılmıyorum	49	15,5	24,3
Kararsızım	98	30,9	55,2
Katılıyorum	97	30,6	75,8
Kesinlikle Katılıyorum	45	14,2	100,0
Toplam	317	100,0	

B7	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	65	20,5	20,5
Katılmıyorum	87	27,4	47,9
Kararsızım	71	22,8	70,7
Katılıyorum	54	17	87,7
Kesinlikle Katılıyorum	40	12,3	100,0
Toplam	317	100,0	

B8	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	56	17,7	17,7
Katılmıyorum	57	18	35,7
Kararsızım	72	22,6	58,3
Katılıyorum	83	26,2	84,5
Kesinlikle Katılıyorum	49	15,5	100,0
Toplam	317	100,0	

B9	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	37	11,7	11,7
Katılmıyorum	55	17,4	29,1
Kararsızım	59	18,7	47,8
Katılıyorum	109	34,6	82,4
Kesinlikle Katılıyorum	57	17,6	100,0
Toplam	317	100,0	

B10	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	63	19,8	19,8
Katılmıyorum	55	17,4	37,2
Kararsızım	70	22,1	59,3
Katılıyorum	66	20,8	80,1
Kesinlikle Katılıyorum	63	19,9	100,0
Toplam	317	100,0	

B11	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	34	10,7	10,7
Katılmıyorum	52	16,4	27,1
Kararsızım	57	18	45,1
Katılıyorum	93	29,3	74,4
Kesinlikle Katılıyorum	81	25,6	100,0
Toplam	317	100,0	

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Medyan	Standart sapma
I1	317	1	5	3,67	4,0	1,275
I2	317	1	5	3,88	4,0	1,101
I3	317	1	5	4,11	4,0	1,079
I4	317	1	5	4,06	4,0	1,014
I5	317	1	5	3,95	4,0	1,032
I6	317	1	5	3,81	4,0	1,137

I1	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	28	8,8	8,8
Katılmıyorum	36	11,4	20,2
Kararsızım	50	15,8	36
Katılıyorum	101	31,9	67,9
Kesinlikle Katılıyorum	102	32,1	100,0
Toplam	317	100,0	

I2	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	16	5,0	5,0
Katılmıyorum	19	6,0	11,0
Kararsızım	61	19,2	30,2
Katılıyorum	114	35,7	65,9
Kesinlikle Katılıyorum	107	34,1	100,0
Toplam	317	100,0	

13	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	17	5,4	5,4
Katılmıyorum	13	4,1	9,5
Kararsızım	28	8,8	18,3
Katılıyorum	121	38,2	56,5
Kesinlikle Katılıyorum	138	43,5	100,0
Toplam	317	100,0	

14	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	9	2,8	2,8
Katılmıyorum	19	6,0	8,8
Kararsızım	43	13,6	22,4
Katılıyorum	120	37,9	60,3
Kesinlikle Katılıyorum	126	39,7	100,0
Toplam	317	100,0	

15	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	10	3,2	3,2
Katılmıyorum	22	6,9	10,1
Kararsızım	50	15,8	25,9
Katılıyorum	126	39,8	65,6
Kesinlikle Katılıyorum	109	34,4	100,0
Toplam	317	100,0	

16	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	18	5,7	5,7
Katılmıyorum	26	8,2	13,9
Kararsızım	54	17,0	30,9
Katılıyorum	119	37,6	68,5
Kesinlikle Katılıyorum	100	31,5	100,0
Toplam	317	100,0	

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Medyan	Standart sapma
N1	317	1	5	2,23	2,0	1,207
N2	317	1	5	2,38	2,0	1,337
N3	317	1	5	2,54	2,0	1,281
N4	317	1	5	2,48	2,0	1,286
N5	317	1	5	2,15	2,0	1,300

N1	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	103	32,5	32,5
Katılmıyorum	109	34,4	66,9
Kararsızım	60	18,9	85,8
Katılıyorum	18	5,7	91,5
Kesinlikle Katılıyorum	27	8,5	100,0
Toplam	317	100,0	

N2	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	104	32,8	32,8
Katılmıyorum	96	30,3	63,1
Kararsızım	49	15,5	78,5
Katılıyorum	31	9,8	88,3
Kesinlikle Katılıyorum	37	11,7	100,0
Toplam	317	100,0	

N3	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	78	24,6	24,6
Katılmıyorum	93	29,3	53,9
Kararsızım	82	25,9	79,8
Katılıyorum	25	7,9	87,7
Kesinlikle Katılıyorum	39	12,3	100,0
Toplam	317	100,0	

N4	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	91	28,7	28,7
Katılmıyorum	90	28,4	57,1
Kararsızım	62	19,6	76,7
Katılıyorum	45	14,2	90,9
Kesinlikle Katılıyorum	29	9,1	100,0
Toplam	317	100,0	

N5	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	137	43,2	43,2
Katılmıyorum	80	25,3	68,5
Kararsızım	42	13,2	81,7
Katılıyorum	32	10,1	91,8
Kesinlikle Katılıyorum	26	8,2	100,0
Toplam	317	100,0	

GENEL İŞ TATMİNİ

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Medyan	Standart sapma
J1	317	1	5	3,88	4,00	1,238
J2	317	1	5	3,05	3,00	1,210
J3	317	1	5	3,86	4,00	1,009

J1	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	18	5,7	5,7
Katılmıyorum	39	12,3	18
Kararsızım	39	12,3	30,3
Katılıyorum	89	28,1	58,4
Kesinlikle Katılıyorum	132	41,6	100,0
Toplam	317	100,0	

J2	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	40	12,6	12,6
Katılmıyorum	65	20,5	33,1
Kararsızım	91	28,7	61,8
Katılıyorum	82	25,9	87,7
Kesinlikle Katılıyorum	39	12,3	100,0
Toplam	317	100,0	

J3	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	10	3,2	3,2
Katılmıyorum	21	6,6	9,8
Kararsızım	63	19,9	29,7
Katılıyorum	133	41,6	71,3
Kesinlikle Katılıyorum	91	28,7	100,0
Toplam	317	100,0	

BİREY-ÖRGÜT UYUM ALGISI

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Medyan	Standart sapma
BÖU1	317	1	5	3,56	4,00	1,145
BÖU2	317	1	5	3,50	4,00	1,105
BÖU3	317	1	5	3,38	4,00	1,153

BÖU1	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	22	6,9	6,9
Katılmıyorum	35	11,0	17,9
Kararsızım	70	22,1	40
Katılıyorum	122	38,5	78,5
Kesinlikle Katılıyorum	68	21,5	100,0
Toplam	317	100,0	

BÖÜ2	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	19	6,0	6
Katılmıyorum	40	12,6	18,6
Kararsızım	74	23,3	41,9
Katılıyorum	126	39,8	81,7
Kesinlikle Katılıyorum	58	18,3	100,0
Toplam	317	100,0	

BÖÜ3	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	26	8,2	8,2
Katılmıyorum	45	14,2	22,4
Kararsızım	83	26,2	48,6
Katılıyorum	112	35,3	83,9
Kesinlikle Katılıyorum	51	16,1	100,0
Toplam	317	100,0	

ÖZGEÇMİŞ

Adı, Soyadı	Mehlika	SARAÇ
Doğum Yeri ve Yılı	Samsun/BURSA	1981
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce	
ve Düzeyi	İleri Düzey	
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise	1993 2000	Nilüfer Milli Piyango Anadolu Lisesi
Lisans	2000 2004	Marmara Üniversitesi (İşletme)
Yüksek Lisans	2005 2009	Uludağ Üniversitesi (İşletme)
Doktora	2009 devam	Uludağ Üniversitesi
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı	Çalışılan Kurumun Adı
1.	2006 2009	Robert Bosch (Bursa)
2.	2009 halen	Uludağ Üniversitesi
3.		
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar		
Katıldığı Proje ve Toplantılar	<ol style="list-style-type: none">1. Tubitak Projesi -Birey Örgüt Uyumu: Örgütsel ve Bireysel Sonuçları Üzerine Mikro Düzeyde Bir Örgüt Analizi Tubitak (Araştırmacı) 2014-20162. BAP Projesi- Örgütlerde Etkin Süreç Yönetimi Ve Yalın Yönetimi Çalışmalarının Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma (Araştırmacı) 2013-20153. BAP Projesi- U.Ü. Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı Yalın Dönüşüm Çalışmaları (Araştırmacı) 2013-2015	
Yayınlar:	Makaleler <ol style="list-style-type: none">1. Saraç M., Efil İ., Eryılmaz M. (2014) A Study of the Relationship Between Person-Organization Fit and Employee Creativity, Management Research Review 37(5): 479-5012. Saraç, M., Ertan, Y., & Yücel, E. (2014). How Do Business Strategies Predict Firm Performance? An Investigation On Borsa İstanbul 100 Index. Journal of Accounting & Finance, (61):121-134.3. Saraç, M. Çiftçioglu , A. (2014). What Do Human Resources Managers Think About The Employee's Internet Usage ?, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,	

	14(2):1-12.
	<p>4. Yücel, Elif, Yasemin Ertan, and Mehlika Saraç. (2013) "Kurumsal yönetim endeksinde yer alma ve denetim süresi ilişkisi: Konsolide finansal tablo düzenleme yükümlülüğü olmayan Borsa İstanbul işletmeleri uygulaması." Journal of the School of Business Administration, Istanbul University, 42(2):275-292.</p> <p>5. Emel, G. G., Sarac, M., & Kabak, C. (2012). A Two-Phase Model For Strategic Decision Making: Activation Of Scenarios With Cognitive Maps And An Application On Automotive Industry. Anadolu University Journal of Social Sciences, 12(4):85-99.</p> <p>6. Saraç M., Çiftçioğlu B.A.,(2010). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Öğrenme Açılımı Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 19(1):29-52.</p> <p>7. Efil, İ. ve Saraç, M. (2009). "Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak" İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 11(2):37-54.</p>
Diğer:	
İletişim (e-posta):	msarac@uludag.edu.tr
	<p style="text-align: center;">Tarih İmza Adı Soyadı</p>

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Mehlika SARAÇ
Tez Adı	Birey-Örgüt Uyumu'nun İş Tutumları Üzerine Etkisi
Enstitü	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Anabilim Dalı	İŞLETME
Tez Türü	Doktora
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. İsmail Efil – Prof. Dr. Bilçin MEYDAN
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim

Tarih :

İmza :