



T.C.

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞE
GÖMÜLMÜŞLÜK ÜZERİNE ETKİSİ:
KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ**
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

VOLKAN MAZIOĞLU

DANIŞMAN
DOÇ. DR. ENGİN KANBUR

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞE
GÖMÜLMÜŞLÜK ÜZERİNE ETKİSİ:
KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ

VOLKAN MAZIOĞLU

Danışman
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi

Doç. Dr. Engin KANBUR
Doç. Dr. Serdar YENER
Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK ÜZERİNE ETKİSİ: KİŞİ-İŞ UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ

Volkan MAZIOĞLU

Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Engin KANBUR

Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmesi, hedeflerine, amaçlarına ulaşabilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi için çalışanların örgüte sağladığı katkı ve sergilediği performans oldukça önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarına verdiği değer, katkı ve destek de bu doğrultuda oldukça önemlidir. Örgütler açısından önemli diğer bir konu ise kişi-iş uyumudur. Çalışanın işiyle uyum sağlaması ve yaptığı işle yetenekleri arasındaki uyum işini daha özverili ve severek yapmasını sağlamıştır. Örgüt içinde kişi-iş uyumunun tam olarak sağlanması çalışanın işi ile bütünleşmesine, bağlanmasına ve işe gömülmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün incelenmesidir. Bu amaç kapsamında araştırma verileri, Kastamonu’da yer alan kamu ve özel bankalarda görev yapan 274 çalışandan anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma verileri, tanımlayıcı istatistiki analizler (frekans, ortalama standart sapma, çarpıklık, basıklık), korelasyon analizi, regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırmanın bulguları bağlamında algılanan örgütsel desteğin kişi-iş uyumu ve işe gömülmüşlük ve alt boyutları (uyum, bağ ve fedakarlık) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Kişi-iş uyumunun işe gömülmüşlük ve alt boyutları (uyum, bağ ve fedakarlık) üzerinde de pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmanın temel hipotezi bağlamında algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük ve alt boyutları üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, İşe Gömülmüşlük, Kişi-İş Uyumu.

2020, 106 sayfa
Bilim Kodu: 1147

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON JOB EMBEDDEDNESS: MEDIATING ROLE OF PERSON-JOB FIT

Volkan MAZIOĞLU

Kastamonu University
Institute for Social Science
Department of Business

Supervisor: Assoc. Prof. Engin KANBUR

Today, the contributions of the employees to the organization and the performance they show are very important for the organizations to be successful, to reach their goals, objectives and to survive. For this reason, the value, contribution and support which organizations give their employees is very important in this direction. Another important issue for organizations is person-job fit. The compliance of the employee with his/her job and the harmony between his/her talents and job enabled him/her to do his/her job more devotedly and lovely. Ensuring full person-job fit within the organization will contribute to the integration, commitment and embeddedness of the employee to his/her job.

Main purpose of this study was to investigate the mediating role of person-job fit in the effect of organizational support on job embeddedness. Within this scope, data of the research were collected by using questionnaire technique from 274 employees working at the public and private banks located in Kastamonu. Data of the research were tested with descriptive statistical analyses (frequency, mean, standard deviation, skewness, kurtosis), correlation analysis, regression analysis and hierarchical regression analysis.

In the context of the findings of the research, it was revealed that perceived organizational support has a positive and significant effect on person-job fit and job embeddedness with its subdimensions (fit, links and sacrifice). It was found that person-job fit also has a positive and significant effect on job embeddedness and its subdimensions (fit, links and sacrifice). In addition, it was concluded that person-job fit has a partial mediating effect in the effect of perceived organizational support on job embeddedness and its subdimensions, which is the main hypothesis of the research.

Keywords: Perceived Organizational Support, Job Embeddedness, Person-Job Fit.

2020, 106 pages

Science Code: 1147

ÖNSÖZ

Rekabetin şiddetinin ve şeklinin değiştiği, ürün ve hizmet kalitesinin ve çeşitliliğinin yanında çekirdek yeteneklerin daha önemli hale geldiği günümüz küresel iş dünyasında örgütlerin en değerli ve kıymetli kaynağı insan dahada önem kazanmıştır. Nitelikli iş gücünün örgüte alınmasının yanında çalışanın örgütte kalmasını sağlamak, performansını artırmak ve dahası ekstra rol davranışı sergilemesini sağlamak zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum kolay bir şey değildir. Çünkü yoğun rekabet ortamı ve değişen ihtiyaç ve beklentiler örgütleri oldukça zorlamaktadır. Bu bağlamda örgütlerin yapması gereken en önemli unsur çalışanlarına her konuda destek vermeleri ve bunu sürdürülebilir kılmalarıdır.

Örgütsel desteğin artması ve bunun bir örgüt kültürü haline getirilmesi ile birlikte çalışanların örgüte daha bağlı ve işlerinde daha verimli hale geldikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışanın işten ayrılması durumunda kaybedebileceği olanakların fazla olması çalışanın işine daha bağlı ve fedakâr bir yapıda olmasını sağlamış ve işe gömülü olma düzeyini arttırmıştır. Örgütlerin dikkat etmesi gereken diğer bir konu ise işe alımlarda kişinin işiyle uyumlu olması yani işin gereklerine ve özelliklerine uygun kişilerin işe alınmasıdır. Uygun işe uygun çalışanların alınması örgütsel çıktılarında olumlu yönde etkileyecektir. Dolayısıyla işin gerektirdiği özellikler ile kişinin yeteneklerinin uyumlu olması iş performansı ve başarılarında beraberinde getirecektir. Bu bağlamda çalışmada, algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerine etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü olup olmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır.

Tez çalışmam boyunca benden yardımlarını, desteğini, sabrını ve bilgisini esirgemeyen görüş ve fikirleri ile çalışmamı tamamlamamda katkıda bulunan değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Engin KANBUR'a çok teşekkür ederim. Ayrıca lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca yardım ve bilgilerini eksik etmeyerek yol gösteren Doç. Dr. Aysun KANBUR hocama teşekkür borç bilirim. Hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve desteğini esirgemeyen aileme çok teşekkür ederim.

Volkan MAZIOĞLU
Kastamonu, Ocak, 2020

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları	4
1.5. Araştırmanın Hipotezleri	4
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Örgütsel Destek	6
2.1.1 Algılanan Örgütsel Destek Kavramı	6
2.1.1.1. Algılanan örgütsel destek ve tanımı	7
2.1.1.2. Algılanan örgütsel destek ve önemi	8
2.1.1.3. Algılanan örgütsel destek ve özellikleri	9
2.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Arkaplanı.....	10
2.1.2.1. Sosyal mübadele kuramı	10
2.1.2.2. Lider üye değişim kuramı	11
2.1.2.3. Örgütsel destek kuramı	12
2.1.2.4. Erg kuramı	12
2.1.2.5. Karşılıklılık kuramı	13
2.1.3. Algılanan Örgütsel Desteği Oluşturan Faktörler.....	14
2.1.3.1. Örgütsel faktörler	14

2.1.3.1.1. Örgütsel adalet	14
2.1.3.1.2. Yönetmel destek.....	15
2.1.3.1.3. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri.....	16
2.1.3.1.4. Ödüller ve çalışma koşulları.....	18
2.1.3.2. Bireysel faktörler	18
2.1.3.2.1. Yaş	19
2.1.3.2.2. Cinsiyet	19
2.1.3.2.3. Eğitim.....	19
2.1.3.2.4. Kıdem.....	20
2.1.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	20
2.1.4.1. Zorunluluk hissi	20
2.1.4.2. Örgütsel bağlılık	21
2.1.4.3. Performans ve ödül beklentileri.....	21
2.1.4.4. Devamsızlık.....	22
2.1.4.5. İş tatmini	22
2.1.4.6. İşten ayrılma davranışı	22
2.1.4.7. Örgütsel vatandaşlık davranışı.....	23
2.1.4.8. Stres	23
2.1.4.9. Örgütsel bağlılık	24
2.1.5. Algılanan Örgütsel Desteğe Yönelik Araştırmalar	24
2.2. İşe Gömülmüşlük	26
2.2.1. İşe Gömülmüşlük Kavramı	26
2.2.1.1. İşe gömülmüşlüğü tanımlar	27
2.2.1.2. İşe gömülmüşlüğü önemi	28
2.2.1.3. İşe gömülmüşlüğü boyutları.....	29
2.2.1.3.1. Bağ boyutu.....	29
2.2.1.3.2. Uyum boyutu.....	30
2.2.1.3.3. Fedakârlık boyutu.....	30
2.2.2. İşe Gömülmüşlüğü Geliştirme Yolları	30
2.2.3. İşe Gömülmüşlük ile İlişkili Kavramlar.....	32
2.2.3.1. Örgütsel bağlılık	32
2.2.3.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı.....	32

2.2.3.3. İşkoliklik.....	33
2.2.3.4. İşe adanmışlık	34
2.2.3.5. Örgütsel adalet	35
2.2.3.6. Kişilik	36
2.2.4. İşe Gömülmüşlüğü'nün Sonuçları	37
2.2.5. İşe Gömülmüşlüğü'ne Yönelik Araştırmalar	38
2.3. Kişi İş Uyumu	40
2.3.1. Kişi Çevre Uyumu.....	40
2.3.1.1. Kişi grup uyumu.....	41
2.3.1.2. Kişi örgüt uyumu.....	42
2.3.1.3. Kişi yönetici uyumu.....	44
2.3.1.4. Kişi iş uyumu.....	44
2.3.2. Kişi-İş Uyumu Tanımı	45
2.3.3. Holland'ın Altı Kişilik Tipi.....	46
2.3.4. Kişi-İş Uyumunun Önemi	47
2.3.5. Kişi-İş Uyumu Türleri.....	48
2.3.6. Kişi-İş Uyumunun Sonuçları.....	49
2.3.7. Kişi-İş Uyumuna Yönelik Araştırmalar	50
2.4. Kavramlar Arasındaki İlişkiler	52
3. YÖNTEM.....	57
3.1. Araştırmanın Modeli	57
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	57
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	58
3.3.1. Verilerin Toplanması.....	58
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	58
3.3.2.1. Algılanan örgütsel destek ölçeği.....	58
3.3.2.2. İşe gömülmüşlük ölçeği.....	60
3.3.2.3. Kişi-iş uyumu ölçeği.....	61
3.4. Verilerin Analizi.....	63
4. BULGULAR.....	64
4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bulgular.....	64

4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	65
4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	71
4.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	72
4.5. Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları	75
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	80
5.1. Sonuç	80
5.2. Öneriler.....	83
KAYNAKÇA	85
EKLER.....	102
EK 1. VERİ TOPLAMA ARACI.....	103
EK 2. ÖZGEÇMİŞ	106

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 3.1. Algılanan örgütsel destek ölçeği için faktör analizinin bulguları	59
Tablo 3.2. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları	59
Tablo 3.3. İşe gömülmüşlük ölçeği için faktör analizinin bulguları	60
Tablo 3.4. İşe gömülmüşlük ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları	61
Tablo 3.5. Kişi-iş uyumu ölçeği için faktör analizinin bulguları	62
Tablo 3.6. Kişi-iş uyumu ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları	62
Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular	64
Tablo 4.2. Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (1)	66
Tablo 4.3. Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (2)	67
Tablo 4.4. İşe gömülmüşlük ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (1)	68
Tablo 4.5. İşe gömülmüşlük ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (2)	69
Tablo 4.6. Kişi-iş uyumu ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (1)	70
Tablo 4.7. Kişi-iş uyumu ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (2)	71
Tablo 4.8. Korelasyon analizine yönelik bulgular	72
Tablo 4.9. Algılanan örgütsel destek ile işe gömülmüşlük ve alt boyutları arasındaki regresyon analizine yönelik bulgular	73
Tablo 4.10. Algılanan örgütsel destek ile kişi-iş uyumu arasındaki regresyon analizine yönelik bulgular	74
Tablo 4.11. Kişi-iş uyumu ile işe gömülmüşlük ve alt boyutları arasındaki regresyon analizine yönelik bulgular	74
Tablo 4.12. Hiyerarşik regresyon analizine yönelik bulgular (1)	75
Tablo 4.13. Hiyerarşik regresyon analizine yönelik bulgular (2)	76
Tablo 4.14. Hiyerarşik regresyon analizine yönelik bulgular (3)	77
Tablo 4.15. Hiyerarşik regresyon analizine yönelik bulgular (4)	78

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. Araştırma modeli	57
---------------------------------	----



KISALTMALAR DİZİNİ

AÖD	Algılanan Örgütsel Destek
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İG	İşe Gömülmüşlük
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KİU	Kişi-İş Uyumu
LMX	Leader Member Exchange Teory
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
VDL	Vertical Dyad Linkage

1. GİRİŞ

Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek ve bunu sürdürülebilir kılmak için çalışanlarının yüksek düzeyde performans sergilemesine ve örgüte bağlılıklarına ihtiyaç duymaktadır. Örgütün bunu sağlayabilmesi çalışana ne kadar destek verdiği ve çalışanın bu desteği ne kadar algılayabildiği ile doğru orantılıdır. Algılanan örgütsel destek, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini göstermektedir. Bu ilişkinin kaliteli olması, çalışanın işine daha çok bağlanmasına ve örgütün yararını düşünen çalışanlar olarak görülmesine olanak sağlamaktadır (Yürür, 2005: 96). Yönetim alanında yapılan araştırmalar bireylerin neden çalıştıkları, neden performans sergilemek konusunda motive oldukları ve neden örgütte kalmak istedikleri üzerinde durmaktadır. Bu ilgili konular araştırmacıları çalışanların iş başarılarına etki eden nedenler hakkında çalışmalar yürütmeye yöneltmiştir. İşe gömülmüslük, literatürde bu nedenlerden biri olarak üzerinde durulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe gömülmüslük, ilk olarak Mitchell ve arkadaşları tarafından 2001 yılında ortaya konulmuş ve “İnsanlar neden kalır” ve “neden ayrılır” sorularını işletme yazınında cevap bulmaya çalışılmıştır. Örgütler açısından diğer önemli bir konuma sahip olan kişi-iş uyumu ise kişi-çevre uyumu teorisi kapsamında düşünülmektedir. Günümüzde örgütler artan rekabet şartlarına karşı varlıklarını sürdürebilmek, hedeflerine ulaşabilmek için işiyle uyum sağlayan nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı kişi-iş uyumu kavramı önem kazanmış ve çalışanın işiyle uyum sağlaması yaptığı işle yeteneklerinin uyuşması işini daha özverili ve severek yapmasını sağlamıştır (Kristof, 1996: 1).

Bu çalışmanın iki temel sorunsalı bulunmaktadır; birincisi, algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüslük üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. İkincisi ise, çalışanın örgütsel destek algılarının işe gömülmüslük düzeyleri üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Çalışmanın bu temel sorunsalı kapsamında detaylı bir yazın taraması yapılmıştır. Yazın taraması sonucunda algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüslük üzerine etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla yazında aracılık rolünün incelenmediği düşünüldüğünde bu çalışmanın

yazına katkıda bulunacağı açıktır. Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı; algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün olup olmadığının tespit edilmesidir. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın amacı, önemi, değişkenleri, varsayımları, hipotezleri ve sınırlarının değinildiği giriş bölümü yer almaktadır. İkinci bölüm olan kavramsal çerçeve kısmında; algılanan örgütsel destek, işe gömülmüşlük ve alt boyutları olan uyum, bağ ve fedakârlık ile kişi-iş uyumu kavramlarına kapsamlı bir şekilde değinilmiş ve açıklanmıştır. Üçüncü bölümde; araştırma modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri ile verilerin analizi kısımlarının yer aldığı araştırma yöntemi yer almaktadır. Dördüncü bölümde, değişkenlere ait tanımlayıcı analizler ile hipotezlerin test edildiği korelasyon ve regresyonları analizleri gerçekleştirilmiş ve ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır. Son bölümde ise, ulaşılan araştırma sonuçları tartışılmış ve gerekli önerilerde bulunulmuştur.

1.1. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın temel amacı ve problemi, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, işe gömülmüşlük üzerine ne kadar etkisi olduğunun ortaya çıkmasında kişi-iş uyumunun aracılık rolünün tespit edilmesidir. Araştırmanın gelecekte bu konuyla ilgili yürütülecek araştırmalara öncülük edeceğide düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı algılanan örgütsel destek ile işe gömülmüşlük arasındaki ilişkiyi tespit etme ve bunlar üzerinde kişi-iş uyumunun nasıl bir aracılık rolü üstlendiğine ulaşmaktır. Bu temel amaç doğrultusunda çalışmada algılanan örgütsel destek, işe gömülmüşlük arasında nasıl bir ilişki vardır? Algılanan örgütsel destek, kişi-iş uyumunu pozitif etkiler mi? İşe gömülmüşlük ile kişi-iş uyumu arasında nasıl bir ilişki vardır? Sorularına cevap aranmakta ve kişi-iş uyumunun algılanan örgütsel destek ve işe gömülmüşlüğe olan aracılık rolünün ortaya konulması için yapılan analizler ve bulguları yorumlanıp, yazına ve ilgili tüm paydaşlara katkıda bulunmak ve bu alanda yapılacak yeni çalışmalara yol gösterici olmak hedeflenmektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmesi, amaçlarına ulaşabilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi için çalışanların örgüte sağladıkları katkılar oldukça önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütlerin çalışanlara verdiği değer, katkı ve destekte bu doğrultuda önemli bir hal almaktadır. Algılanan örgütsel destek; çalışanın örgüt ve yöneticiler tarafından değer görmesi, işinde ve iş dışındaki hayatında desteklenmesi şeklinde ifade edilir (Zagenczyk, 2001: 13). Algılanan örgütsel destek, ticaretin küreselleşmesiyle birlikte, rekabetin, kaosun değişimin ve belirsizliğin ortaya çıkardığı sonuçlardan dolayı önem kazanmıştır (Kanbur, 2016: 64).

Yönetim alanında yapılan araştırmalar, bireylerin neden çalıştıkları, neden performans sergilemek konusunda motive oldukları ve neden örgütte kalmak istedikleri üzerine uzun zamandır değinmektedir. Bu ilgili konular araştırmacıları iş başarılarına etki eden nedenler hakkında çalışmalar yürütmeye yöneltmiştir. İşe gömülmüşlük işgörenlerin örgütte kalmasına olanak sağlayan ve bu olanakları inceleyen bir kavramdır (Dedeoğlu, Özdevecioğlu ve Oflazer, 2016: 137). İşe gömülmüşlük örgüt ve kişiler açısından oldukça önemli bir etken olarak görülmektedir. Çünkü işe gömülmüşlük seviyesi yükseldikçe çalışanların örgütsel rolleri kapsamında daha çok çaba göstermesi ve sorumluluklarının farkında olup görevini daha dikkatli yapması, daha fazla pozitif davranışlar göstermesi ve işe olan katkılarında artış beklenmektedir (Kanten, Kanten ve Dünder, 2016: 65).

Örgütler açısından önemli olan diğer bir konu olan kişi-iş uyumu, kişi-çevre uyumunun alt kapsamı içinde bulunmaktadır. Günümüzde işletmelerin artan rakabet şartlarına karşı varlıklarını sürdürebilmeleri amaçlarına ulaşabilmeleri için işiyle uyum sağlayan nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bundan dolayı kişi-iş uyumu kavramı önem kazanmış ve çalışanın işiyle uyum sağlaması yaptığı işle yeteneklerinin uyuşması işini daha özverili ve severek yapmasını sağlamıştır (Kristof, 1996: 1). Yazında algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerine etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması bu araştırmayı yazına sağlayacağı katkı bakımından önemli bir duruma getirmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın temel varsayımı; “işe gömülmüşlük üzerinde algılanan örgütsel desteğin etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün” olduğu şeklinde ifade edilebilir. Bu temel varsayımla birlikte;

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacını ve önemini ortaya koyduğu,
- Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmasının araştırma açısından uygun olduğu,
- Toplanan verilerin analizi ve yorumlamasında istatistiksel yöntemin kullanılması ile amaca etkin bir şekilde ulaşıldığı varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen araştırma problemi ve varsayımlarına yönelik olarak bu çalışmanın temel hipotezi ve alt hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir;

H₁: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü “uyum” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü “bağ” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü “fedakârlık” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Algılanan örgütsel desteğin kişi-iş uyumu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Kişi-iş uyumunun işe gömülmüşlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H_{3a}: Kişi-iş uyumunun işe gömülmüşlüğü “uyum” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H_{3b}: Kişi-iş uyumunun işe gömülmüşlüğü “bağ” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3c: Kişi-iş uyumunun işe gömülmüşlüğü “fedakârlık” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H4: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

H4a: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü “uyum” boyutuna etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

H4b: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü “bağ” boyutuna etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

H4c: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü “fedakârlık” boyutuna etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıklarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Araştırma, Kastamonu ili ve ilçelerindeki kamu ve özel bankalara yapılan çalışmalar ile sınırlıdır.
- Araştırma, algılanan örgütsel destek, işe gömülmüşlük ve kişi-iş uyumu değişkenleri ile sınırlıdır.
- Araştırma verilerin analizinde yararlanılan istatistiksel analizler ve bulguları ile sınırlıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, örgütün çalışanlarına nasıl bir katkı sağladığını ve onların refahını ne ölçüde etkilediğine ilişkin çalışanların inançları olarak tanımlanabilir. Bu inançlar çalışanın örgüt ile yaşadığı deneyimler ve etkileşimler sonucunda gelişmektedir. (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001: 825). Örgütlerde, çalışanların görevlerini verimli bir şekilde yapabilmeleri için; istek, zaman, temin edilen yenilik, örgüt tarafından sağlanan destek, insan kaynakları yönetimi yöntem ve işlemleri gibi etkenler önemli bir yer tutmaktadır (Bredin ve Söderlund, 2007: 816).

İnsanlar, hayatları boyunca başkaları tarafından desteklediğini bilmesi kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Bu doğrultuda bireyler ömürlerinin büyük bölümünü çalışarak geçirdiğinden örgüt tarafından desteklendiğini hissetmesi oldukça önem taşımaktadır (Çalışkan ve Pekkan, 2017: 21). Çalışanların iş esnasında en doğru kararları almaları ve muhtemel yanlışların giderilmesi için örgütsel olarak devamlı ve düzenli bir şekilde desteklenmeleri gerekir (Whittaker ve Marchington, 2003: 251). Çalışanların, etkin ve istenen verimde iş yapabilmesi için ilk olarak örgütle bir bütün olduklarını anlamaları gerekir (Demir, 2010: 1067). Bundan dolayı yöneticiler, çalışanların verilen görevlere yoğunlaştırmaları ve verimliliklerini artırmaları için yönetsel yeteneklerini ortaya çıkarmalıdır (Eisenberger, Fasolo ve David-Lamastro, 1990: 51).

Destekleyici bir örgüt, çalışanların istek ve beklentilerini dikkate almalı ve onlara değerli olduğunu hissettirmelidir (Shore ve Tetrick, 1991: 637). Çünkü örgütsel desteğin hem örgüte hem de çalışanlara sağladığı birçok faydası vardır. Bunlardan biride çalışanın iş tatminini güçlendirmesidir (Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 100).

2.1.1 Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Örgütler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak için destek vermeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Çalışanların, kendilerini örgüte yakın hissetmeleri ve işlerini verimli bir şekilde yapabilmeleri için onlara ilk olarak iş güvencesi vermesi,

önerilerini, şikayetlerini dikkate alması, en önemliside onlara değer verdiklerini hissettirmesi gerekmektedir (Aykan, 2007: 124). Algılanan örgütsel destek, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini vermektedir. Bu ilişkinin kaliteli olması, çalışanın işine daha çok bağlanmasına ve örgütün iyiliğini düşünen çalışanlar olarak görülmesine olanak sağlamaktadır (Yürür, 2005: 96).

Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades (2001: 43) yapmış oldukları çalışmada, işgörenlerin örgütsel desteği hissetmesi ve sağlanan bu destekte artış olması gösterdikleri performansı ve işe olan bağlılıklarını arttırdığı sonucunu ortaya koymuşlardır.

2.1.1.1. Algılanan örgütsel destek ve tanımı

İşgörenlerin örgüt ve yöneticiler tarafından kendine gösterilen önemi algılama biçimi algılanan örgütsel destek ile anlam bulmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986: 501). Diğer bir ifadeyle; algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşmasında sağladığı katkılardan dolayı örgüt ve üst yönetim tarafından ödüllendirilmeyi beklediği sosyal bir süreçtir (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart ve Adis, 2015: 2).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüt tarafından değer görmesi, yönetimin ve örgütün desteğini almasıdır (Turunç ve Çelik, 2010: 184). Diğer bir tanıma göre algılanan örgütsel destek, bireyin örgüt içinde amaçlarını gerçekleştirebilmesi için harcadığı emek ve verdiği katkı neticesinde, örgütünde bireye verdiği maddi ve manevi destek olarak tanımlanabilir (Eisenberger, Jones, Aselage ve Sucharski, 2004: 565; Kanbur, 2016: 446). Algılanan örgütsel destek, yöneticiler tarafından çalışanların fikir ve düşüncelerine önem verilmesini konu edinen ve araştırmacılar tarafından kabul görmüş düşünceleri açıkladığı için önemlidir (Zagenczyk, 2001: 13).

Kraimer ve Wayne (2004: 217) algılanan örgütsel desteği, adapte olma örgütsel destek algısı, meslekte uzmanlık örgütsel destek algısı ve finansal örgütsel destek algısı olarak üç kademedede incelemiştir.

- **Adapte Olma Örgütsel Destek Algısı:** Personelin çalışmaya başladıktan sonra bağlı olduğu işle ilgili sağladığı uyumu açıklamaktadır. Adapte olma örgütsel destek algısı, yurt dışında çalışmaya başlayan kişinin adaptasyon sürecini basitleştirecek uygulama ve politikalardan oluşur. Bu uygulamalar kültürler arası eğitim, taşınma yardımı ve dil eğitimi gibi aşamalardan oluşabilir (Kaya, 2012: 3).
- **Meslekte Uzmanlık Örgütsel Destek Algısı:** Örgütün, çalışanlara mesleklerinde yükselmeleri için ihtiyaç duydukları desteği sağlaması olarak tanımlanabilir. Meslekte uzmanlık örgütsel destek algısı, işgörenler yabancı ülkede olsalar bile kariyer hedeflerinden vazgeçmeyip kendilerini geliştirme olanağına sahip olmalarını sağlayan uygulamalardan oluşur (Sturges, Guest ve Davey, 2000: 363).
- **Finansal Örgütsel Destek Algısı:** İşgörenlerin örgüt tarafından finansal ihtiyaçlarının karşılanması, tazminat ve istihdam konularda örgüte sağladığı yararların ödüllendirilmesi gibi konular bu başlıkta değerlendirilir (Kaya, 2012: 4).

2.1.1.2. Algılanan örgütsel destek ve önemi

Küreselleşen dünyada örgütlerin başarılı olabilmeleri için işgörenlerin de katkı ve başarıları oldukça önemlidir. Bu bakımdan işgörenlerin örgüte olan bağlılığı, sahip olduğu özellikleri, pozitif yönlü tutumları örgütlerin başarılı olabilmeleri için oldukça önemli etkenlerdir. Algılanan örgütsel desteğin diğer bir önemi ise iş tutumu ve iş davranışını pozitif yönde etkilemesidir. İşgörenler örgütün desteğini aldığında kendilerine olan güvenleri artmakta ve işlerini daha verimli yapmaktadırlar (Özakar, 2019: 7-8).

Algılanan örgütsel destek, çalışanın zor durumda kaldığında örgütün yanında olacağına ve destek vereceğine olan inancıdır. Fakat çalışanlar, örgütün güven ve desteğini almadıklarında işten ayrılma gibi düşüncelere kapılabilirler (Kaya, 2013: 4). Örgütsel desteğin bir diğer önemi ise çalışanların iş tatminini arttırmasıdır. Bu durum çalışanların yaptıkları işten aldıkları tatmini arttırmakta ve pozitif bir bakış

açısı edinmelerine yardımcı olmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 108).

Algılanan örgütsel destek işgörenlerde prososyal tavırların çoğalmasına yani örgüte sağladığı faydayı koruma, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma, yarar sağlayacak davranışlar edinme gibi faktörlerin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Fuller, Hester, Barnett ve Relyea, 2006: 330).

2.1.1.3. Algılanan örgütsel destek ve özellikleri

Algılanan örgütsel desteğin özellikleri kuramsal değerler altında şu şekilde belirlenmiştir (Eisenbereg vd., 2004: 211):

- Örgüt, çalışanların mutluluğuna önem vermekte, örgütsel amaç ve hedeflere varılmasında destek olmaktadır.
- Örgüt, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını gidermektedir.
- Örgütsel destek, çalışanların eksik oldukları konularda bilgi edinmelerini, tecrübelerini artırmalarını ve kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlamaktadır.
- Örgütsel destek, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta ve işten ayrılma niyetlerini de azaltmaktadır.
- Çalışanların örgütsel destek algısının yüksek olması onların örgüt içinde ekstra rol davranışı olarak nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamaktadır.
- Algılanan örgütsel destek bireylerin örgüte karşı olan sadakatini ve güvenini güçlendirmektedir.
- Örgüt, çalışanların katkılarını takip edip değerlendirmekte ve bu katkılarının değerlendirilmesi sadakat düzeylerini de olumlu etkilemektedir.
- Yönetici tarafından sağlanan destek, çalışanlar ve örgüt arasında düzenli bir bağın oluşmasına destek olmaktadır.
- Çalışanlara fırsat ve bilgi sağlandığı takdirde algılanan örgütsel destekte artış olmaktadır.

2.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Arkaplanı

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temelleri; Örgütsel Destek Kuramı, Lider Üye Değişim Kuramı, Sosyal Değişim Kuramı, ERG Kuramı ve Karşılıklılık Kuramı kapsamında incelenmektedir.

2.1.2.1. Sosyal mübadele kuramı

Sosyal mübadele kuramı ilk kez 1964 yılında Blau tarafından sosyal ilişki kavramını açıklayabilmek için ileri sürülmüştür (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem 2009: 219). Sosyal mübadele kuramında üst ve astın birbirinden bazı iyi davranışlar beklmeleri öngörölür ve iyiliği yapan taraf karşı taraftan da iyiliğin karşılığını alacağını düşünür. Sosyal mübadele ilişkisi iki tarafında birbirine olan beklentileri gerçekleştirdiği sürece işlemektedir. Ast, oluşacak tüm aksilikleri çözüme ulaştırma konusunda desteğini alabileceği bir üst görmek istemektedir (Uğur, 2017: 39).

Sosyal mübadele kuramı, çalışan-örgüt ilişkisinin anlaşılmasında en önemli etken olarak görülmekte ve örgütlerdeki mübadele hareketlerinin algılanmasında en önemli ana kuramlardan birini oluşturmaktadır (Anafarta, 2015: 114). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde yapılan araştırmalar sonuçları sosyal değişim kuramına göre değerlendirildiğinde algılanan örgütsel desteğin bu kavramlar üzerinde doğrudan etkisinin olduğu gözlemlenmiştir (Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009: 1028).

Örgütte oluşan pozitif sosyal değişiklik, personelin işlerini daha gayretli yapmalarını, üstlendikleri görevleri yaparken yaratıcı bir bakış açısı kullanmalarını ve örgütün faaliyetlerini yerine getirirken daha üretken davranışlar sergilemelerini sağlayacaktır (İşbaşı, 2000: 14). Sosyal mübadele, örgüt ya da çalışanların beklentilerden farklılıklar gösterdiğinde, bahsedilen bu kazanımların tersine dönebileceğide öngörölmelidir. Çalışanlar, örgütün kendini önemseddiğini ve değer verdiğini hissettiğinde yaptığı işi daha verimli ve istekli yerine getirip örgütün performansını arttıracaklardır (Fındıklı, 2014: 139).

2.1.2.2. Lider üye değişim kuramı

Lider Üye Değişim Kuramı (Leader-Member Exchange Theory-LMX), iki kişinin karşılıklı ilişkisiyle ilgili olmakla beraber liderler ve astların arasındaki değişikliklere değinmektedir (Brower, Schoorman ve Tan, 2000: 229). LMX teorisi ilk olarak 1974 yılında Graen, Dansereau ve Haga aracılığıyla ortaya atılmıştır. Dikey ikili bağlantı modeli “Vertical Dyad Linkage (VDL)” olarak adlandırılmış fakat daha sonra “Leader Member Exchange Theory (LMX)” teorisi adını almıştır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 194). Bu teori LMX olarak adlandırılan astlarla üstlerin arasındaki çalışma şeklini dile getirmeye yönelik ikili yaklaşım olarak incelenmiştir (Aslan ve Özata, 2009: 97). LMX modeli ilk olarak dikey ikili model olarak adlandırılan daha sonra ise lider-üye etkileşimi olan teori; geleneksel liderlik teorilerinden değişiklik göstererek ast ve üst ilişkilerini incelemiştir (Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil, 2013: 2).

LMX modeli, öngörücü bir model değil tanımlayıcı bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani, lider-üye etkileşiminin farklılaşım kalitesine ve liderin etkinliğine açıklık getirmeye zaman harcamaz (Aslan ve Özata, 2009: 97). LMX modeli, lider-izleyici arasındaki etkileşimi daha güzel açıklamak için lider üye değişim seviyesinin öncesi ve sonrasına açıklık getirir (Phillips ve Bedeian, 1994: 990-991).

Lider üye arasındaki değişimde, örgüt üyesi olan astların davranışları, üstleri ile olan ilişkilerine bağlı olarak değişiklik gösterir (Graen ve Scandura, 1987: 176). Yüksek derecede ilişki geliştirmek isteyen astlar, işlerinde yüksek performanslar göstermekte ve lidere bağlılık hissetmektedir. Bunun sonucunda lider ise astını ödüllendirme yoluna gitmektedir (Schriesheim, Chester, Stephanie, Zhou, Xiaohua ve Yammarino, 2001: 526).

Algılanan örgütsel destek, çalışan ve örgütü ilgilendirdiği gibi lider-üye değişimide çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiyi ilgilendirir (Silbert, 2005: 7). Lider-üye kuramı, lider ve üye arasındaki sosyal değişim teorisiyle güçlenen ilişkileri grup içi olarak değerlendirdiği gibi ekonomik bağ ile uyum sağlayan ilişkiyi de grup dışı olarak değerlendirmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226).

2.1.2.3. Örgütsel destek kuramı

Örgütsel Destek Kuramı (ÖDK), Blau'nun (1964) sosyal değişim kuramına dayandırılarak incelenmiştir (Nergiz, 2016, 1-14). Örgütsel destek kuramını ilk kez Eisenberger ve arkadaşları tarafından ortaya atılmıştır. Kuramda çalışanların mutluluklarının dikkate alınması, faaliyetlere katılımlarının sağlanması ve fikirlerinin önemsenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

ÖDK'ya göre, örgüt çalışanlarının sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve sergiledikleri başarılar karşısında ödüllendirilmeleri, onların işlerini yaparken ortaya koydukları çabaların artmasına, performanslarının yükselmesine, örgütün kendilerine değer verdiği yönündeki inançlarının ve yine kendileri yönünde fedakarlık yaptığı düşüncesinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Eder ve Eisenberger, 2008:56; Shanock ve Eisenberger, 2006: 689; Kanbur, 2015: 69; Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4489).

Örgütsel destek kuramı; çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının yerine getirildiği, performans artışı olduğunda ödüllendirildiği ayrıca çalışanların iyiliği, refahı ve kattığı değerleri ile ilgili küresel inanışları ortaya koyan kuramdır (Makanjee, Hartzer ve Uys, 2006: 119). Örgütsel destek kuramına göre, örgütteki sağlanan adalet ve eşitlik, yöneticinin çalışanlara verdiği destek, örgütsel ödüller ve diğer olanaklar çalışanlardan beklenen davranış kalıplarını sergilemelerini sağlayacaktır. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin yüksek olması onların sergileyeceği performansı ve örgüte olan bağlılıklarını arttıracak, işe bağlı gerginliklerini, tükenmişliklerini ve streslerini azaltıcı davranışlara yönlendirecektir (Ghasemizad ve Mohammadkhani, 2013: 431).

2.1.2.4. ERG kuramı

ERG kuramı ilk kez 1972 yılında Clayton Alderfer tarafından ileri sürülmüş ve ihtiyaçları konu edinmiş bir yaklaşımdır. ERG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden esinlenerek ortaya konulmuştur. ERG kuramı; varolma (existence), ait olma (relatedness) ve büyüme (growht) olmak üzere üç bölüme ayrılmıştır (Ergeneli 2006: 188). ERG kuramı bu üç ihtiyacın baş harflerinden adını almıştır.

ERG kuramı çalışanların ihtiyaçlarının önemsemesi ve bu ihtiyaçların giderilmesini sağlayarak algılanan örgütsel desteğin ilerlemesinde faydalı olmaktadır (Fındık, 2011: 13).

Varolma ihtiyacı, güvenlik, barınma, yeme içme gibi bireyin hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan en temel ihtiyaçlardır. İlişki ihtiyacı, bireyin bireylerarası ilişkilerinin olmasını ve sürekliliğini istemesi olarak belirtilmektedir. Bunlar, bireyin toplum tarafından kabullenilmesi, ait olma isteği ve toplumsallaşması şeklinde sıralanabilir. Son olarak gelişme ihtiyacı ise, bireyin kendini gerçekleştirme ve kişisel gelişim gibi ihtiyaçlarını içermektedir (Arnolds ve Boshoff, 2002: 698).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi Alderfer'in teorisi de benzerlik göstermektedir. ERG kuramında da kişinin ihtiyaç duyduğu alt düzey gereksinimleri giderilmeli ardından üst düzey gereksinimler karşılanmalıdır (Koçel, 2001: 516).

2.1.2.5. Karşılıklılık kuramı

İnsanlar, dönemler boyunca toplu halde yaşamışlar ve bunun sonucunda katkı, dayanışma, destek, paylaşma ve yapılan bir iyiliğe karşılık verme gibi özellikler edinmişlerdir. İnsanlığın avcılık ve toplayıcılık zamanlarında avcının yakaladığı ve tek başına bitiremeyeceği büyük avı diğer kişilerle paylaşması, kendisinin avlanamadığı zamanlarda da karşılık görmesine olanak sağlamıştır. İnsanlar karşısındakinden yardım ve destek gördüğünde onunda karşılık vermesi gerektiği öğretilir bu davranış tüm toplumlarda böyledir (Özkalp, 2002: 269).

Karşılıklılık Normu (The Norm of Reciprocity) insanların yaptıkları iyiliklere karşılıklı olumlu tavırlar alması temeline dayanır ve ilk olarak 1960 yılında Gouldner tarafından ileri sürülmüştür. Gouldner'e göre karşılıklılık normu evrenseldir ve her toplulukta var olan bir prensip olduğunu savunur. Bu prensiplerde, insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmeli ve o kişiye zarar vermemelidir (Gouldner, 1960: 171).

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerinden biri olan karşılıklılık kuramı, örgütün çalışanlar için yaptığı ödüllendirme uygulamaları karşısında, çalışanlarında örgüte olan duygusal bağlılıklarını ve kurdukları pozitif yönlü duygularıyla

performansını arttırıp daha çok çalışarak örgüte faydalı olmaları istenmektedir. Çalışanların algıladığı örgütsel destek çalışmada bir yükümlülük hissi oluşturarak çalışanı karşılıklılık kuramına iter. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanlarda zorunluluk algısı yaratan karşılıklılık normu algılanan örgütsel desteğin kuramları arasında önemli bir yer tutmaktadır (Eisenberger vd., 2001: 42).

2.1.3. Algılanan Örgütsel Desteği Oluşturan Faktörler

Algılanan örgütsel desteği oluşturan faktörler temelde iki bölüme ayrılmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel faktörler olan; örgütsel adalet, yönetici desteği, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ödüllendirme ve çalışma şartlarıdır. İkincisi ise bireysel faktörler olan; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, emek (mesai) süresidir (Çorbacıoğlu ve Üren, 2012: 33).

2.1.3.1. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler kendi arasında örgütsel adalet, yönetici desteği, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ödüllendirme ve çalışma şartları olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

2.1.3.1.1. Örgütsel adalet

Adalet, sürmekte olan etkileşimin, birtakım örgüt veya toplum üyelerinin akıllarında oluşturduğu sosyal bir kavramdır. Adalet paylaşıldığı ölçüde var olup fayda gösterir (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013: 46). Örgütsel adalet bireylerin bağlı oldukları örgütlerde yaşadıkları olaylar karşısında takındıkları nesnel adalet duygularının tümü olarak değerlendirilir (Taşkiran, 2011: 96). Örgütsel adalet düşüncesi kişinin gerçekte kendisine nasıl ve ne derece adaletli davranıldığına değil, kendisi bu davranışı ne seviyede adaletli olarak algıladığına yoğunlaşmaktadır (Sökmen vd., 2013: 46). Örgütsel adalet, çalışanların yaptıkları işlerle ilgili görevlerini yerine getirmesi yani mesai saatlerine uyma, yetkilendirme, ücret, ödül gibi faktörlere yönelik yönetimsel kararları uygulama sürecidir. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde örgütsel adalet yöneticilerin aldıkları kararların ve

uygulamaların çalışanlar açısından nasıl anlaşıldığıdır (Tağraf, Şahin ve Özkan, 2016: 69).

Örgütsel adalet kendi içinde üçe ayrılır bunlar; dağıtımsal adalet, prosedürel (işlemci) adalet ve etkileşimsel adalettir. Etkileşimsel adalet, işgörenlerin örgütlerde karar almada uygulanan aşamaların gerekçelerini ve mantığını kavrayabilmelerini sağlar. Etkileşimsel adalet ilk kez (1986) Bies ve Moag tarafından ileri sürülmüş ve işgörenlerin kendilerine adil davranıldığını yeteri kadar algılayabilmeleri için bireylerarası ilişkilerin niteliği olarak tanımlamışlardır (Şahin ve Kavas, 2016: 123).

Dağıtımsal adaletin temelleri Adams'ın Eşitlik Teosisine dayanır ve işgörene verilen ücret, terfi gibi ödüllerin payı ile ilgili yönetsel kararların eşit bir biçimde verilip verilmediğine dikkat çeker. (Atalay, 2010: 43). Bu doğrultuda örgütsel adalet işgörenler içinde eşit dağıtım yapıp yapılmadığına göre boyut kazanan bir adalet algısı üzerine kurulmuştur (Sökmen vd., 2013: 47).

Prosedürel (İşlemci) adalet, örgütsel kararlar alınırken takip edilen işlemler ve yöntemlerle ilgilenmektedir. Böylece prosedürel adaleti en kolay biçimde, ödüllendirme aşamasına ulaşmak için tercih edilen süreç, işlem ve prosedürlerin adilliği (eşitliği) olarak tanımlanmaktadır (Sökmen vd., 2013: 47). Prosedürel adalet; ücret, terfi, maddi şartlar, çalışma koşulları ve performans ölçümü gibi olanakların bulunmasında kullanılan metot ve prosedürlerin eşit ve adil olma seviyesi şeklinde tanımlanır (Şahin ve Kavas, 2016: 126).

2.1.3.1.2. Yönetsel destek

Yönetici desteği, amirlerin çalışanlara sosyal ve duygusal olarak değer vermeleri ve iyi davranmalarıdır. Yönetici desteği algısı ise, çalışanların amirleri tarafından düşüncelerine ve refah seviyelerine önem gösterildiğini algılamalarıdır. Yöneticilerden ilgi görmeyen ve olumlu ilişkiler geliştiremeyen çalışanlar düşüncelerini söylemekten çekinmekte ve yönetici desteği yetersiz olan çalışanlarda işten ayrılma niyeti artış göstermektedir (İnce, 2016: 651).

Yönetici desteği üç aşamadan oluşmaktadır (Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4492; Özakar, 2019: 15)

- Duygusal destek, çalışanı önemseme, sevgi gösterme, empati kurma ve kabullenme, stres, çatışma ve iş zorluklarıyla mücadele edebilmek için yardım sağlama.
- Bilgisel destek, iş performansına yönelik geri bilgi sağlama, yapılacak olan işle ilgili gerekli önerilerde bulunma ve yardımcı olma.
- Maddi destek, materyal kaynakları, ihtiyaç duyulan hizmetler ve maddi destektir.

Örgütsel desteğin oluşmasında yöneticilerce verilecek olan destek oldukça önem arz etmekle birlikte örgütsel destek ile yönetici desteği kavramları birbirinden farklılıklar gösterir. Bir örgütte çalışanların yönetici desteği algıları az iken örgütsel destek algıları fazla olabileceği gibi bu durumun tam tersi de olabilir (Giray ve Şahin, 2012: 2).

Yapılan çalışmalar sonucunda yönetici desteğinin fazla olduğu örgütlerde işgörenlerin başarıları, iş memnuniyetinin ve örgütsel bağlılıklarının diğerlerine göre artış gösterdiği çalışma arkadaşlarıyla daha fazla olumlu ilişkiler geliştirdikleri ve örgütte karşılaştıkları problemlerle daha kolay başa çıkabildikleri gözlemlenmiştir (Emhan, Kula ve Töngür, 2013: 55).

2.1.3.1.3. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri

Çalışanların örgüte olan sadakatlerini yükselterek devamlılığını sağlamak insan kaynakları yönetiminin ana hedeflerinden biridir. Yakın zamanda yapılan çalışmalar bireylere yapılan yatırımın ve etkili İKY uygulamalarının, çalışan sürekliliğini önemseyerek örgütsel başarıya yardımcı olduğunu göstermektedir (Bekmezci, 2012: 190).

İnsan kaynakları örgüte katkı sağlayan ve bilgi, yetenek ve becerileri ile örgüte fayda getiren bireyler şeklinde tanımlanabilir. İşletmelerde bireylerin idaresi, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayan, bireylerin etkili, kişisel yardımlarını en

düzgün biçimde destekleyen, bunu muhtemel kılan planların ve yaklaşımların meydana gelmesiyle ilgilidir. İKY'nin ana hedefi, örgütte çalışanların başarılı olmalarını ve daha fazla tecrübe edinmelerine yardımcı olmaktır. (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2018: 15)

Algılanan örgütsel destek bazı insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla bağlantılıdır. Bu uygulamalar; fark edilme, ücretlendirme, terfi, iş güvenliği, özerklik ve stres kaynaklarıdır.

- Fark edilme, ücretlendirilme ve terfi gibi faktörler çalışanları daha fazla motive ederek örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. İşgören yaptığı olumlu katkıların farkedildiğini hissetmesi durumunda çalışma temposunu daha çok artırmakta, karşılığında ödüllendirme ve terfi beklemektedir. Bu durum çalışanların örgütsel desteğe katkıda bulunmalarına olanak sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).
- İş güvenliği; son yıllarda küçülmelerin ve işten çıkarmaların artmasıyla birlikte çalışanlar bulundukları iş konumunun endişesi içine girmekte ve bu durum çalışanlarda bazı kaygılar oluşturmaktadır. Sorunun giderilmesi ve iş güvencelerinin sağlanması durumunda çalışanların örgütsel destek algısında artış meydana gelecektir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).
- Özerklik; insan kaynakları uygulamalarında ve örgütsel destekte oldukça önemli bir yer tutmakta olup, çalışanlara belli sorumluluklar yüklemekte ve bazı kararları kendilerinin alabilmelerini sağlamaktadır. Böylece çalışan kendi verdiği kararlar sayesinde sorumluluk bilincini artırarak çalışmalarını daha titiz ve dikkatli yapması ve örgüte olan katkılarını arttırması sağlanır. Başka bir ifadeyle özerklik kişinin kendi kararlarını onaylaması ve bu kararların arkasında durmasıdır (Çankaya, 2009: 23).
- Stres kaynakları; örgütlerde işgörenleri olumsuz etkileyen olumsuz bir durumdur. İşten çıkarılma, kıdemde düşüş, yönetici problemi, terfi sorunları, başarısız olma korkusu, iletişimde yaşanan aksamalar, yetersiz duygu ve inançlar, işgören ve örgüt arasında tutumların değişiklik göstermesi ve ödemelerdeki adaletsizlik çalışanları örgütte strese iten problemlerdir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 64).

2.1.3.1.4. Ödüller ve çalışma koşulları

Ödüller, çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik yapılan uygulamalardır. Yönetim, ödüllendirme ve terfi gibi araçlar sayesinde çalışanların arzu ve isteklerini gidererek iş yapma isteklerini yükseltir. Diğer bir ifadeyle yönetimin çalışanları kontrol altına almak ve örgütün hedefleri doğrultusunda çalıştırmak için başvurdukları yöntemlerdir (Altındağ ve Akgün, 2015: 283).

Ödül örgütlerde işgörenlerin gösterdikleri üstün performans, sağladıkları faydalar, işle ilgili bulundurdıkları ayırt edici nitelikler bakımından, mevcut duruma göre uygun olarak mükafatlandırmak amacıyla uyguladıkları prosedürlerin tamamı olarak ifade edilir (Çapan ve Özmutaf, 2018: 461).

Çalışanlar, çalışma koşullarının rahat ve ergonomik olduğu iş ortamında daha etkin iş yapabilirler. Kötü çalışma koşulları, yetersiz aydınlatma sistemi, havalandırma, ısıtma, fiziksel koşulların uygunsuz olması, uzun çalışma süreleri, ergonomik açıdan uygunsuz olması, iş güvenliğinin yetersiz olması, gürültü az ya da çok ısı ve bunun gibi birçok faktör çalışma koşullarını olumsuz yönde etkileyip çalışanın hem fiziksel hemde ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir (Hayta, 2007: 22).

Çalışma şartlarının iş yerlerinde hijyenik ve güvenli bir duruma getirilmesi, disiplinli bir planlama ve çalışma gerektirmektedir. Bunları yapabilmek için çalışma ortamı ve koşullar (aydınlatma, havalandırma, gürültü, titreşim, ısı, tozlar ve toksit etkenler vb.) incelenmeli ve işgörenlerin ergonomik olarak rahat edebilecekleri bir ortama sahip olması için çalışmalar yapılmalıdır (Hayta, 2007: 39).

2.1.3.2. Bireysel faktörler

Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörlerden bir diğeri de bireysel faktörlerdir. Bunlar; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi olarak incelenmektedir.

2.1.3.2.1. Yaş

Kişisel özelliklerde yaş faktörünün algılanan örgütsel destek üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı tartışma konusu olmuştur. Bazı araştırmacılara göre yaşın ilerlemesiyle çalışanın deneyim ve bilgi birikiminin arttığını dolayısıyla örgüte olan destek ve katkısının da bununla beraber arttığını (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 705) savunurken, bazı araştırmacılar ise çalışanın yaşı ilerledikçe örgüte olan katkısının azaldığını (Kalağan, 2009: 17) ileri sürmektedirler.

2.1.3.2.2. Cinsiyet

Cinsiyetle ilgili yapılan araştırmaların bulguları incelendiğinde, kadın ve erkeklerin örgüte verdikleri katkı düzeylerinde farklılıklar olduğu saptanmıştır. Kadınların, erkeklere göre iş hayatında farklı beklentileri olduğu ve kadınların daha çok ilişki geliştirme üzerine, erkeklerin ise performans geliştirme üzerine odaklandığı görülmektedir (Parasuraman, Greenhaus ve Granrose, 1992: 340). Kadınlar çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili bir algıya vardıklarında örgütsel performanslarında düşüşler yaşanmaktadır (Amason, Allen ve Holmes, 1999: 325). Erkek çalışanların çevreyle ve örgütle olan iletişimi kadınlara göre daha fazla olduğundan örgütsel destek açısından daha başarılıdırlar (Kalağan 2009: 18).

2.1.3.2.3. Eğitim

Eğitim, bulunduğumuz zaman içerisinde her bireyin vazgeçilmez bir gereksinimi olup hedeflere daha kolay varılabilmesi için işgörenin tutum ve davranışlarında farklılığa gitme sürecidir (Örücü ve Yumuşak, 2005: 326). Bir örgütte işgörenlerin ve yöneticilerin görevleri eğitim, geliştirme ve öğrenme aktivitelerini doğrudan etkilemektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütü geliştirmekte, değer katmakta ve daha fazla katkı sağlamaktadırlar (Çetin vd., 2018: 101). Eğitim, bireylerin kişisel gelişimleriyle ilgili oldukça önemli bir faktördür ve gerek kariyer gelişimlerinde gerekse yaşamlarında daha başarılı olmalarına katkı sağlamaktadır. Eğitim sayesinde çalışanlar sorunları daha rahat çözmesinde, karar verme kabiliyetlerinin gelişmesinde, işleri daha rahat anlamasında ve becerilerinin gelişmesinde büyük önem taşır (Örücü ve Yumuşak, 2005: 327).

2.1.3.2.4. Kıdem

Çalışma süresinin (kıdem) algılanan örgütsel destek üzerindeki etkinin incelendiği araştırmaların bulgularına göre, iki değişken arasında pozitif yönlü bir uyum görülmüştür. Çalışanların çalışma süresi arttıkça örgüte olan bağlılıkları, katkıları, örgüte olan bağlılıkları ve güveni, iş tatmininin arttığı, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Roades ve Eisenberger, 2002: 701-708). Akalın (2006) araştırmasında, çalışanların çalışma süreleri arttıkça örgüte karşı sergiledikleri katkı ve destekte bir azalış görüldüğünü vurgulamaktadır. Çalışma yaşamının ilk yıllarında çalışanlar iyi niyetli, hoşgörülü ve yardımsever iken çalışma süreleri arttıkça birbirlerine karşı şikâyetlerin artması, karşılıklı rekabet ve çatışmaların oluşması örgütsel desteğin azalmasına neden olmaktadır (Akalın, 2006: 92-106).

Stinglhamber ve Vandenberghe (2003: 265) mezun olan öğrenciler üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel destek ve çalışma süresi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Sonuç olarak örgütsel destekte çalışma süresinin fazlalığı olumlu mu yoksa olumsuz mu olacağı konusunda tartışmalara yol açmış ve kesin bir sonuca ulaşılamamıştır.

2.1.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Algılanan örgütsel destek örgütün hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi için çalışanların örgüt ve yöneticiler tarafından desteklenip örgütte kalmaları için sebepler yaratması olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda, algılanan örgütsel desteğin hem örgüt hem de çalışan bakımından bazı sonuçları bulunmaktadır.

2.1.4.1. Zorunluluk hissi

Örgüt ve çalışanın planladıkları amaçlara erişebilmeleri, birbirlerinin çıkarlarını koruyacak şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için iki tarafın bazı sorumluluk ve yükümlülükleri ve bunların gereklerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu anlayış içinde işlerini yerine getiren çalışanlar örgütün desteğini alacak ve bu durumunda çalışanın motivasyon ve iş doyumunu artıracığı ve örgüte olan bağını güçlendireceği söylenebilir. Örgütün çalışana verdiği bu destek çalışanlarında karşılığında örgütün

beklentilerine cevap verme hissi yani zorunluluk hissi oluşturmaktadır (Duygulu, Çıraklar ve Mohan, 2008: 110).

2.1.4.2. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık çalışanın örgüte karşı duyduğu ilgi, işini benimsemesi ve işine bağlı olması olarak açıklanır. Çalışanların yeterliliği artış gösterdikçe algılanan örgütsel destekte yükselmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün belirlediği amaç ve değerlere yüksek oranda olan inancı ve kabullenmesi, bu amaç ve değerler için yoğun çaba harcaması ve örgütte kalabilmek için hissettikleri duygular olarak tanımlanmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1979: 311). Kısaca örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı şeklinde ifade edilmektedir (Kanbur, Özyer ve Akyüz, 2017: 302). Ayrıca örgütsel bağlılık örgütün sürekliliğinin oluşturulmasında ihtiyaç duyulan kaynaklardan yüksek derecede faydalanabilme imkânıdır (Özkalp ve Kirel, 2013: 683).

2.1.4.3. Performans ve ödül beklentileri

Ödül, çalışanların başarılarını ve katkılarını arttırması sonucunda örgüt tarafından çalışanların maddi ya da manevi olarak mükâfatlandırılmasıdır. Performans ise çalışanların örgütün amaçlarına erişebilmesi için sergilemiş oldukları çabaların tümü olarak tanımlanabilir (Altındağ ve Akgün, 2015: 282-285). İyi bir ödül; örgüt politikalarını destekleyici olmalı, diğer insan kaynakları yönetimiyle iç içe olmalı, örgütün değer ve vizyonu ile tutarlı olmalı, iyi düşünülmüş bir felsefe üzerine kurulmalı, çalışanların katkılarından dolayı ödüllendirmenin örgüte daha fazla kar getirebileceği anlayışına sahip olmalı, çalışanların beceri, yaratıcılık ve kabiliyetlerini geliştirmesine katkı sağlamalı, örgüt içi iletişimi desteklemeli, mevcut yönetim sürecine uygun olmalı ve devamlı gelişebilmek için gereken rekabet ortamı sağlanmalıdır (Çam, 2011: 92-93; Altındağ ve Akgün, 2015: 283) .

Algılanan örgütsel destek ile performans ve ödül beklentisi arasında olumlu bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Çalışanların performanslarının artmasıyla birlikte örgüte daha fazla katkı sağlayıp istekli çalışacaklardır. Gösterdikleri performans ve

verdikleri katkı karşılığında ise örgütten ödüllendirme bekleyeceklerdir (Eisenberger, Aselage, Sucharski ve Jones, 2004: 213).

2.1.4.4. Devamsızlık

Örgütler için oldukça önemli bir konu olan devamsızlık; işgörenin çalışma, plan ve programları doğrultusunda mesai saatleri içerisinde yerinde olmaması olarak tanımlanabilir (Adıgüzel ve Erdoğan, 2014: 2). İşle ilgili devamsızlığın nedenleri genellikle çalışanın yöneticilerden ve örgütten memnun olmaması olarak bilinir (Moris ve Aykan, 2001: 14). Çalışanların devamsızlığı örgütlere oldukça fazla ek maliyetler oluşturmaktadır. Bu maliyetler; işe devam etmeyen çalışanın yerine yeni çalışanların istihdam edilmesi ve bundan dolayı ödenen fazladan mesai ücreti, diğer işgörenlerin daha çok iş yükü ve iş stresine maruz kalması, üretimdeki kalitenin düşmesi, verimliliğin azalması, istihdam edilmek için alınan çalışanlara verilen eğitimler ve bunlar sırasında yaşanan zaman ve maliyet kayıpları olarak sıralanabilir. Örgütlerde devamsızlık sorunu tamamen giderilemez. Fakat bir takım alınacak sağlık ve güvenlik problemleri ile en az seviyeye indirilebilirler (Adıgüzel ve Erdoğan, 2014: 22). Eisenberger ve arkadaşları (1986) çalışmalarında, algılanan örgütsel desteğin devamsızlık ile negatif yönlü ilişkili olduğunu açıklamışlardır.

2.1.4.5. İş tatmini

İş tatmini çalışanların iş yerindeki konumlarına karşı gösterdikleri duygusal reaksiyonları olarak tanımlanmakta ve bireylerin işlerine karşı sergiledikleri pozitif tavrını iş tatmini, olumsuz tavırlarını ise iş tatminsizliği olarak ifade edilmektedir (Kök, 2006: 293). İş tatmini, çalışanların işlerine karşı duydukları mutluluk duygusudur. Bu duygu ne kadar yüksek olursa iş tatmini de o derece yüksek olur (Başaran, 1982: 21; Uğur, 2017: 46).

2.1.4.6. İşten ayrılma davranışı

Örgütün en önemli üretim faktörlerinden birini hiç şüphesiz çalışanlar oluşturmaktadır. İşini severek yapan çalışanın iş performansı ve örgüte olan katkısı örgütün hedeflediği amaçlara ulaşmasında oldukça önemlidir. Durumun böyle

olmasına rağmen örgütler için çalışanlar önemli bir maliyet unsurunu oluşturmaktadır. İşe alınması, eğitilmesi, maaş, sigorta, diğer yasal ödeme ve imkânlar, örgütler için oldukça yüksek bir maliyet oluşturmaktadır. Ancak dahada önemli olan maliyet unsuru ise eğitilmiş, belli bir tecrübe ve niteliğe ulaşmış çalışanın işten ayrılma niyetinin oluşmasıdır. Nitelikli çalışan kaybı işletmeye oldukça zarar vermektedir. Yeni gelen personelin eğitimi, işe uyum sağlaması oldukça zaman kaybı yaratmakta ve ekstra maliyetler çıkarmaktadır. Bundan dolayı işletmeler çalışanların bağlılıklarını arttırmak için işten ayrılmayı önleyecek tedbirler almaları gerekmektedir (Seyrek ve İnal, 2017: 64-65).

2.1.4.7. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) örgütün sosyal ve psikolojik yapısına katkı sağlayarak amaçlarına ulaşmasına yardım eden gönüllülük esaslı bireysel davranışları konu alan bir kavramdır (Sezgin, 2005: 319).

Örgütlerde birçok iyi yönlü davranış ÖVD olarak kabul edileceği veya edilmeyeceği tartışmalı bir konudur; eğer iyi yönlü bir davranış gönüllü olarak yapıyorsa ve bunu tüm yöneticiler ve çalışanlar bakımından olumluluk ifade ediyorsa bu vatandaşlık davranışı olarak kabul edilir (Kaya, 2013: 267). Genel olarak ÖVD gelişmiş bir örgütte sosyal mekanizmanın işleyişi kolay olur ve çalışanlar arasındaki çatışma azalır, örgütün etkinliği artarak örgütün performansında olumlu bir artış yaşanır (Gürbüz, 2006: 57).

2.1.4.8. Stres

Stres kelimesi Latince bir kelime olan “Estrictia” kelimesinden türetilmiş ve dilimize İngilizceden geçmiş bir kelimedir. Zorlanma, gerilme, baskı anlamları taşımaktadır. Stres çevreden algıladığı tehditlere kişinin fiziksel ve ruhsal bir tepki vermesidir (Arıcan, 2011: 58). Stres kelimesi günlük yaşantımızda ve iş ortamında oldukça fazla karşılaştığımız kavram haline gelmiştir. İş hayatında ve çalışanlar üzerinde stres oluşturan birçok faktör vardır. Örgütlerin amaçları doğrultusunda başarıya ulaşmak için çalışanlarının verimliliği oldukça önemlidir. Bunun için ise çalışanlarda fiziksel

ve ruhsal problemler oluşturarak verimliliklerini etkileyen aşırı stres kaynaklarının engellenmesi örgütler için mecburi bir hal almıştır (Aydın, 2004: 50).

2.1.4.9. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, işletmenin hedefleri doğrultusunda ilerleyip örgüte bağlı bireyler oluşturarak güçlü bir aileymiş gibi benimsetmek olarak tanımlanmıştır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 46). Örgütlerin başarılı olabilmeleri için çalışanların görevlerini verimli bir şekilde yapmaları ve işletmeye katkı sağlamaları gerekir. Fakat bu katkı ve çalışmalar yeterli olmamaktadır. Örgütlerin hedeflediği amaçlara daha hızlı ilerlemesi için çalışanların bağlılıklarına da ihtiyaç duyulmaktadır (Hoş ve Oksay, 2015: 2-3). Örgütsel bağlılık genel bir ifadeyle çalışanların örgütte kalmak istemesi, örgütün amaç ve değerlerine duyduğu bağlılık seviyesidir. Buradan çıkarımla örgütsel bağlılığın örgütsel destek için oldukça önemli ve pozitif bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Eisenberger vd., 1990: 51).

2.1.5. Algılanan Örgütsel Desteğe Yönelik Araştırmalar

Algılanan örgütsel destekle ilgili yerli ve yabancı birçok araştırma yapılmıştır. Bunlar özetlenecek olursa;

Taştan, İşçi ve Arslan (2014), örgütsel desteğin yabancılaşıma ile ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, örgütsel desteğin işe yabancılaşıma ile olumsuz yönlü orta düzeyde anlamlı bir korelasyona sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel destek ile ilgili literatür çalışmalarında, konuyla ilgili 70'den fazla çalışmayı gözden geçirmişler ve adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve uygun iş koşullarının çalışanların başarılarını arttırdığı ve olumlu sonuçlar yarattığını vurgulamaktadırlar. Karacaoğlu ve Arslan (2013) çalışmalarında, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile genel tükenmişlik ve onun boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olumsuz yönlü zayıf bir etkileşim olduğu ve kişisel başarı hissi boyutu ile pozitif ve yine zayıf bir etkileşim olduğu sonucuna varmışlardır.

Zagenczyk (2001) algılanan örgütsel desteğin sosyal etki analizi adlı çalışmasında, sosyal etkinin çalışanların algıları üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışanın öznel bir şekilde değerlendirilmesinin iş arkadaşlarıyla etkileşimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Zagenczyk çalışmasında algılanan örgütsel desteği sosyal bir süreç olarak değerlendirmiştir. Anafarta (2015) algılanan örgütsel desteğin ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü konulu çalışmasında, algılanan örgütsel desteğin iş tatminini artırıcı ve işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkisi olduğunu belirlemiş ve iş tatminin algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olduğu, fakat bu etkinin kısmi bir etki yarattığı sonucuna ulaşmıştır.

Kanbur (2016) algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi üzerine yaptığı araştırmada, algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin iç girişimcilik performansları ve boyutları (inovasyon, proaktivite ve özerklik) üzerinde pozitif bir etki bıraktığı fakat algılanan örgütsel desteğin risk alma üzerine etkisi olmadığını tespit etmiştir. Eisenberger ve arkadaşları (1990) çalışmalarında, algılanan örgütsel desteğin işe katılım ve performansla pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Büyükgöze ve Kavak (2017) algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: Lise örnekleminde bir inceleme konulu çalışmalarında, öğretmenlerin algılanan örgütsel destek seviyeleri ile genel psikolojik sermaye seviyeleri arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır. Fuller ve arkadaşları (2006) çalışmalarında, algılanan örgütsel desteğin ve algılanan dış prestijin her ikisinde örgütsel bağlılığa katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir.

2.2. İşe Gömülmüşlük

2.2.1. İşe Gömülmüşlük Kavramı

Yaşadığımız yüzyıl içinde iş ve rekabet alanında oluşan her faaliyet sonrasında meydana gelen pozitif ve negatif durumlar işletmeler için yüksek derecede önem arz etmektedir. Her işletme varlığını devam ettirebilmek için farklı araştırma ve uygulamalar yapmaktadır (Alici, 2017: 79). Diğer taraftan, yönetim alanında yapılan araştırmalar bireylerin neden çalıştıkları, neden performans sergilemek konusunda motive oldukları ve neden örgütte kalmak istedikleri üzerinde durmaktadır. Bu ilgili konular araştırmacıları çalışanların iş başarılarına etki eden nedenler hakkında çalışmalar yürütmeye yöneltmiştir. İşe gömülmüşlük, literatürde bu nedenlerden biri olarak üzerinde durulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gömülmüşlük kavramı (embeddedness) literatüre ilk olarak Granovetter tarafından 1985 yılında kazandırılmış olup sosyoloji alanında, sosyal bağlantıların ekonomik etkenler üzerinde nasıl bir değişiklik yarattığını göstermek için kullanılmıştır (Candan, 2016: 72). Gömülmüşlük kavramı sosyolojide insanların birbirleriyle olan etkileşimlerini açıklarken, örgüt açısından kişinin kalma ya da ayrılma niyeti ile ilişkilendirilebilir (Yao, Lee, Mitchell, Burton ve Sablynski, 2004: 157). İşe gömülmüşlük kavramı ise ilk olarak Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ve Erez (2001) tarafından ortaya konulmuş ve “insanlar neden kalır” ve “neden ayrılır” problemlerini işletme literatüründe cevaplandıran bir kavram olmuştur.

İşe gömülmüşlük kavramının temeli üç farklı teoriye dayanmaktadır. Bu teoriler Kurt Lewin tarafından geliştirilen; Alan Kuramı, Gömülü Figürler Kuramı ve Kaynakların Korunumu Kuramı’dır. İlk teori olan Alan Kuramı, örgütte çalışan diğer kişilerin pozisyonlarına karşı bireysel hareketlerde düzenliliğin açıklanmasıdır. Kişilerin hayattaki beklentilerini oluşturan kendine göre bağlılık hissettikleri bir yaşam bulunmaktadır. Bu bağlantılar yakın veya uzaktan birbirleri ile ilişkili bulunabilir. İşe gömülmüş olma, bireyin takılı hale geldiği bir ağ ya da bir bağlantı olarak açıklanabilir (Mitchell vd., 2001: 1104). Alan Teorisi’ndeki pozisyon, bireye

uygulanan gücün büyüklüğünde dış zorlama yolu yerine motivasyona maruz kalan içeriden bir gücü belirlemek için tercih edilir (Levi, 2003: 1).

İkinci teori olan Gömülü Figürler Teorisi için genel kullanım alanı psikolojik testlerdir. Teoriye göre kişinin geçmişi ile ilişkili gömülü figürler bulunur ve kişiyi bunlardan ayırmak hemen hemen imkânsızdır (Alici, 2017: 81). İşe gömülü olmanın temeli bu teoriye dayandırılacak olursa, kişinin işe ve örgüte bağlanması bunlardan ayrılmasına engel olan psikososyal sebeplerin karmaşık bir bütünü olarak açıklanır (Dedeoğlu vd., 2016: 137).

Üçüncü teori olan Kaynakların Korunumu Teorisi ise kişilerin kaynaklara ulaşma ve koruma motivasyonu ile “işe gömülü olmaları”nın nedenlerini ve bu durumda nasıl davrandıklarını açıklamaya çalışmış ve temelde iki ilke üzerinde durmuştur. Birinci ilke olan “kaynak kaybının önceliği” ilkesi kaynak kaybının aynı kaynak kazancına göre daha fazla duygusal ve davranışsal tavırlar sergilediğini savunmaktadır. Bir çalışan farklı bir iş yerinden gelen teklifi değerlendirirken, mevcut yaptığı işin faydalarından çok yeni işten beklediği yararların hesabını yapmaktadır. İkinci ilke olan “kaynak yatırımı” ilkesi kişilerin isteklerini gidermelerine, amaçlarına erişebilmelerine, kaynak kayıplarını gidermelerine veya gelecekteki kayıplardan koruyacak kaynakları toplamak için kaynaklara yatırım yapmalarına olanak sağlamaktadır. Bu durumda terfi olasılığını arttırmak (kaynak kazancı) veya işten çıkarılmayı minimuma indirmek (kaynak koruması) için eğitim ve alıştırma yatırımı sağlanabilecektir (Alici, 2017: 81).

2.2.1.1. İşe gömülmüşlüğü tanımlama

İşe gömülmüşlük, çalışanların örgütteki mevcut görevlerini bırakmalarını engelleyen bir yapı şeklinde ifade edilir (Lee, Mitchell, Sablinski, Burton ve Holtom, 2004: 712). İşe gömülmüşlük, çalışanların işlerine devam etmelerine olanak sağlayan unsurların tümü olarak tanımlanabilir (Birsell, Börü, İslamoğlu ve Yurtkoru, 2012: 52). İşe gömülmüşlük çalışanların işiyle, örgütle bütünleşmesindeki ve işine devam etmek istemesindeki nedeni ortaya koyan bir kavramdır (Akgündüz, Güzel ve Harman, 2016: 352).

İşe gömülmüşlüğü çalışanın örgütle devam etmesini veya örgütle ilişkisine son vermesini etkileyen bir kavram olduğu üzerinde de durulmuştur (Bergiel, 2009: 206). İşe gömülmüşlük; kişinin performansı ve işe katılımını sağlamada iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet gibi psikolojik unsurlardan daha etkili olan belirleyici bir faktör olarak vurgulanmaktadır (Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 318).

Çalışanların örgütteki diğer bireylerle bağ kurması ve ilerleyen zamanlarda işlerine son verildiğinde bile örgüt adına nasıl fedakârlık yapabilecekleri işe gömülmüşlük ile bağlantılı olarak kabul edilmektedir (Mallol, Holtom ve Lee, 2007: 36).

2.2.1.2. İşe gömülmüşlüğü önemi

İşe gömülmüşlük örgüt ve kişiler açısından oldukça önemli bir etken olarak görülmektedir. Çünkü işe gömülmüşlük seviyesi yükseldikçe çalışanların örgütsel rolleri kapsamında daha çok çaba göstermesi, görev ve sorumluluklarını daha dikkatli olarak yapması, daha çok pozitif davranışlar göstermesi ve işe olan katkılarında artış beklenmektedir (Kanten, Kanten ve Dündar, 2016: 65).

Bireylerin örgütlerde ve örgüt dışındaki yaşantılarında kendilerine göre kurallarının olduğu ve bu kurallara bağlı kaldıkları bir alanları vardır. İşe gömülü olma kavramı da bir çeşit bağıdır. Bu bağ kişinin işi ve örgütü ile arasında kurduğu etkileşim sonucu ortaya çıkar. Kişi örgütle kendi arasında kurduğu bu bağ sayesinde işine olan sadakatini ve performansını daha iyi gösterebilmektedir (Mitchell vd., 2001: 1104). İşe gömülmüşlük seviyesi yüksek olan bireylerde, birey işten ayrılma gibi bir durum olduğunda çok şey kaybedeceğini düşünüyorsa bireydeki işe gömülmüşlük seviyesi yüksek olmakta, performansı ve işe katkıları artış göstermektedir (Bitmiş, Rodopman, Üner ve Sökmen, 2015: 5).

İşe gömülmüşlük çalışanların bireysel özelliklerinden, bu alandaki iş fırsatlarından ve örgüt içi uygulamalardan ilham alabilmektedir. Bu noktada işgörenlerin örgütteki tutumlarının açığa çıkmasında güven ve adalet duyguları oldukça önemli bir yer oluşturmaktadır (Akgündüz vd., 2016: 351). İşe gömülmüşlüğü kritik yönleri olarakta bazı unsurlar üzerinde durulmaktadır (Alici, 2017; Mitchell vd., 2001: 7).

- Bireylere veya başka faaliyetlere ne derece bağlı olduğu
- Sahip olduğu mesleğin çevrelerindeki diğer mesleklerle ne kadar benzediği veya uyduğu
- Bağlantıların kırılabilirliği (işten ayrılma durumunda vazgeçebilecekleri)

İşe gömülmüşlük seviyesi yüksek olan çalışanların üstleriyle olan iletişimini ve karşılıklı ilişkilerini daha iyi seviyede tutmaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışanlar işe gömülmüşlük seviyelerinin yüksek olması durumunda işlerine zarar verecek davranışlardan kaçınmaktadırlar (Şanlı, 2016: 18). İşe gömülmüşlük, yatırımcıların çevresinde gelişen fırsatları farketmelerine olanak sağlayan bir unsurdur (Tunç, Nayır ve Gümüştaş, 2016: 632).

2.2.1.3. İşe gömülmüşlüğü boyutları

İşe gömülmüşlük örgütsel ve toplumsal açıdan kişilerin tutum ve davranışlarını açıklamada oldukça önem arz etmektedir (Sekiguchi, Burton ve Sablynski, 2008: 763-764). İşe gömülmüşlüğü boyutları üç şekilde incelenmektedir. Bunlar; uyum boyutu, fedakârlık boyutu ve bağ boyutu olarak ele alınmaktadır (Oyler, 2007: 95).

Çalışanlar örgütlerde kalmak istemelerini sağlayan toplam faktörlerin bir fonksiyonu olarak işlerine gömülü olmaktadır. Çalışanların getirdiği bağlar, örgütle ve toplumla düzen içinde olmaları, fedakârlık yapmak durumunda kalacakları çıkarlar onları örgütte kalmak için motive eden unsurlardır (Bambacas ve Kulik, 2013: 1935).

2.2.1.3.1. Bağ boyutu

Bağ boyutu, çalışanların; örgütler, kurumlar veya diğer bireylerle aralarında gerçekleşen resmî veya resmî olmayan ilişkileri olarak adlandırılır. İşe gömülmüşlük çalışanı, ailesini ve çevresini, sosyal, fiziksel, psikolojik ve finansal ağlarla kurduğu ilişkileri olumlu yönde etkiler (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 137). İşgörenlerin örgütle ve ilgili yakın çevrelerle ilişki halinde olması işe gömülmüşlük düzeyini yükseltir (Akgündüz vd., 2016: 352).

Bağlar örgütsel ve toplumsal olarak ikiye ayrılır. Örgütsel bağlar çalışma süresi, mesai arkadaşlarıyla ilişkiler ve örgütsel komisyonlara katılımı içine alırken toplumsal bağlar ise çalışanların yakın arkadaşlarıyla etkileşim seviyesini, aile üyeleriyle olan ilişkilerini, medeni durumlarını, çocuk sayısını, hobilerini, dini aktivitelerini ve yaşadıkları yerin durumunu kapsar (Candan, 2016: 72).

2.2.1.3.2. Uyum boyutu

Uyum, çalışanların bulundukları örgütle ve çevreyle kendisini uyum içinde görmesi olarak belirtilir. İşgörenlerin sahip olduğu bireysel değerleri ve kariyer hedefleri; çalışma deneyimi, işiyle ilgili bilgi durumu ve yaptığı işin gereksinimleri birey ile örgüt arasındaki uyumun unsurları olarak kabul edilir. Çalışanların amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedefleri uyumlu olmalıdır (Akgündüz vd., 2016: 352). Uyum oranı fazla olan bireyin örgütle arasında güçlü bir ahenk bulunur (Büyükbese ve Gökaslan, 2018: 137). Bu teoriye göre işgörenin bireysel değerleri, kariyer hedefleri ve gelecek planları ile örgüt kültürü, iş bilgisi, yetenekleri ve kabiliyeti gibi işin gerektirdiği özellikler uyumlu olmalıdır. Ayrıca kişinin işi ile uyumlu olmasının yanı sıra çevre ve toplum ile ne derece uyumlu olduğu da önemlidir (Holtom vd., 2006: 319). İyi bir uyum işgörenlerin, örgütü ve işlerini daha çok sevmelerini ve bağlanmalarını sağlayacak ve bu uyum sayesinde işgören işinden ayrılmayı düşünmeyecektir (Candan, 2016: 72).

2.2.1.3.3. Fedakârlık boyutu

Fedakârlık boyutu, kişinin çalıştığı işten ayrılması durumunda maddi ve manevi olarak nelerden vazgeçebileceğine odaklanmaktadır. Bu kayıplar işyeri arkadaşlarından ayrılmak, örgütten ayrılmak, kariyer sağlayacak projelerden vazgeçmek, ödüllendirilme ve ikramiyelerden vazgeçmek gibi kişisel kayıplara sebep olmaktadır (Mitchell vd, 2001: 1103).

2.2.2. İşe Gömülmüşlüğü Geliştirme Yolları

İşe gömülmüşlüğü geliştirme yolları örgütsel ve toplumsal olarak iki katagoride incelenmektedir (Holtom vd., 2006: 320).

Örgütsel düzeyde ele alınacak olursa *örgütsel uyum*; örgütteki bireylere kariyer fırsatları ile ilgili tam olarak bilgi verilmesi, örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda hareket edebilecek ve uyum sağlayabilecek kişilerle çalışmak, işe yeni başlayan kişilere örgüt içinde sosyalleşme imkânı tanımak ve diğer çalışanlarla tanışma olanakları sağlamak, örgütteki çalışanların alınacak kararlara katılımını sağlamak ve düşüncelerini almak, işgörenlere kariyer fırsatı sunmak ve bunun için teşvik etmek, gerekli eğitim fırsatları sağlamak ile ilgilidir. *Örgütsel ilişki*; çalışmaya yeni başlayan bireylerin örgüt içindeki performansını daha arttırabilmek için danışman, koç gibi iş alanında destek olabilecek olanaklar sağlamak, işgörenlere, yapılan projeler veya etkinlikleri seçebilme şansı tanımak, yeni çalışanlar için örgütte daha önceden çalışmaya başlamış bireylerle kaynaşmalarını sağlamak, çalışanların iş yerinde kendi dengi olan yaş, meslek, statü gibi akranlarıyla tanışmasında öncü olmak ile ilgilidir. *Örgütsel fedakârlık* ise işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını giderebilmesi için bazı hizmetler yapılması, işgörenlerin bulunduğu konuma göre ikramiye verilmesi, işgörenlerin örgüt içinde ve dışında kutlama yapmasına olanak sağlamak, çalışanları iş hayatı dışında da desteklemek (ailevi, sosyal, vb. bakımdan), çalışanların ihtiyaçlarını giderecek ve yetecek rakamda bir maaş verilmesi, işe gelemediği zamanlarda uzaktan, evden çalışabilmesine olanak sağlamak, emeklilik durumunda ikramiye olanağı sunmak, işletmenin yapmış olduğu kâr'dan belli bir miktarda kâr payı vermek ile ilgilidir.

Toplumsal düzeyde ele alınacak olursa *toplumsal uyum*; işgörenlerin sosyalleşebilmesi için örgüt etrafındaki sosyal imkânların düzene koyulması veya sosyal tesisler inşa edilmesi, işgörenlerin iş yaşamı dışında olan ailevi hayatında da birtakım desteklerde bulunulması, örgütte gerçekleşecek olan aktivite ve etkinliklerden işgörenlerinde haberdar edilmesi ile ilgilidir. *Toplumsal ilişki*; işgörenlerin toplumsal açıdan kurmuş oldukları ilişkilere destek olmak, işgörenlerin kendilerini geliştirmesinde (dil, programlama, vb.) öğrenmesine olanak sağlamak, işgörenlerin oluşturdukları sporsal aktivitelere destek sağlamak ile ilgilidir. *Toplumsal fedakârlık* ise işgörenlere ev veya araba almaları gibi maddiyat gerektiren durumlarda kredi olanağı sunmak, işyerinde açılan kadrolara dışarıdan çalışan almak yerine içeriden birine terfi olanağı sunmak, işgörenlerin kendileri dışında ailesine de ulaşım veya maddi yardımlarda bulunmak ile ilgilidir.

2.2.3. İşe Gömülmüşlük ile İlişkili Kavramlar

2.2.3.1. Örgütsel bağlılık

Yaşamakta olduğumuz bilgi çağında rekabet şartları ve yönetim şekilleri sürekli değişiklikler göstermektedir. Bu değişime uyum sağlayabilmek için işletmelerin, örgüt ve yöneticilerin çalışanları ile kurduğu ilişkileri değerlendirmesi ve eksikliklerini gidermesi gerekir. Örgütsel bağlılık bu ilişkilerin giderilmesindeki en önemli unsurlardandır. Zira örgütsel bağlılık çalışanın örgütle arasında kurduğu bir bağlıdır (Çöl ve Gül, 2005: 291). Örgütsel bağlılık çalışanın mevcut bulunduğu örgütle bütünleşerek, örgütün ilke, amaç ve hedeflerini kabullenmesi, örgütün çıkarları için gayret etmesi ve örgütte çalışma isteğinin derecesidir (Çöl, 2004: 6).

İşe gömülmüşlük ise işgörenlerin örgütlerde kalma sebeplerini inceler. İşe gömülmüşlük kişinin performansını ve katılımını sağlamak için örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet gibi psikolojik unsurlardan daha etkili bir belirleyicidir. İşe gömülmüşlük çalışanların işiyle, örgütüyle bütünleşmesini ve işine devam etmek istemesindeki nedenleri ortaya koyan bir kavramdır (Holtom vd., 2006: 319; Akgündüz vd., 2016: 352).

İşe gömülmüşlük ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Gökaslan, 2018: 40). Örgütsel bağlılık iş ile ilgili faktörlere yoğunlaşırken, işe gömülmüşlük kavramı iş ile ilgili faktörlerin yanında toplumsal konularıda kapsamaktadır (Mitchell vd., 2001: 1106).

2.2.3.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk kez 1930'larda, Chester Barnard tarafından kullanılmıştır (Çetin, 2004: 3). Daha sonra informal organizasyon tanımları ile benzer özellikler gösteren örgütsel vatandaşlık davranışı 1980'li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olmuş ve 1983 yılında Organ öncülüğünde yapılan çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır (Kaya, 2013: 268).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın örgütte centilmenlik ve yardım etme gibi davranışlar sergilemesidir (Kaya, 2013: 268). Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel ödül sisteminde direkt bulunmayan veya tanımlanmayan örgüt fonsiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan kişinin isteğine bağılı olarak gelişen davranışlardır (Avcı, 2015: 13). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün sosyal ve psikolojik ortamına destek olan, işletmenin hedeflerine ulaşmasında yarar sağlayan ve kişinin gönüllü olarak yaptığı davranışların tümünü ifade etmektedir (Sezgin, 2005: 319).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, formal iş tanımlarının ötesinde, tespit edilmiş rol gereklerini ve beklentilerini yükselten, çalışanların işletmeye katkıda bulunmak için isteyerek gösterdikleri rol fazlası davranışları belirtir (Karaman ve Aylan, 2012: 36). İşe gömülmüşlük ise çalışanların işiyle, örgütüyle bütünleşmesindeki ve işine devam etmek istemesindeki nedenini ortaya koyan bir kavramdır (Akgündüz, Güzel ve Harman, 2016: 352). İşe gömülmüşlük de örgütsel vatandaşlık davranışıyla benzer durumlar içermektedir. Dolayısıyla işe gömülmüşlük örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü ilişkilidir (Aykan ve Akgül, 2019: 2719).

2.2.3.3. İşkoliklik

İnsan yaşamında önemli bir yer tutan çalışma kavramının, kişisel yaşantıyı doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği bilinmektedir. Bu durumun en önemli kanıtlarından biri işgörenlerin özel hayatları ile iş hayatlarını birbirine karıştırmaları ve bir sınır çizememeleridir. Yaşadığımız zaman dilimi içerisinde çalışanlar dış çevreden kabul görme, onay alma, hedeflediği mertebeye yükselme veya aldığı ücreti arttırma gibi sebeplerle kendini daha fazla çalışmaya adanmaktadır. Bunun gibi nedenler çalışanları adeta hastalık gibi sarmış ve işkolikliğe sürüklemiştir (Kesen, 2015: 55).

İşkoliklik kavramı ilk kez 1968 yılında Amerikalı dil bilimci Oates tarafından kullanılmıştır. Oates işkolikliği sürekli çalışmak istemeye yönelik bir dürtü olarak ifade etmiş ve alkol bağımlılığı gibi çalışanın sağlığını, mutluluğunu ve diğer bireylerle olan ilişkilerini bozacak seviyeye getirmesi, devamlı çalışmak istemesi ve kontrol edilmesi zor bir durum şeklinde tanımlamıştır (McMillan, Brady, O'Driscoll ve Marsh, 2002: 69). İşkoliklik kişinin duygusal, ruhsal ve fiziksel sağlığına,

çevresindeki diğer kişilerle ilişkilerine negatif yönde etki edebilmektedir (Naktiyok ve Karabey, 2005: 181).

İşe gömülmüşlük çalışanların işiyle, örgütüyle bütünleşmesini ve işine devam etmek istemesindeki nedeni ortaya koyan bir kavramdır (Akgündüz vd., 2016: 352). İşkoliklik işe ve çalışmaya yüksek derecede düşkün olma durumunu belirtmek amacıyla oluşturulmuş bir kavramdır (Kanbur ve Salihoğlu, 2014: 31). Bu düşkün olma, durumu işe gömülmüşlüğe de atfedilebildiğinden kavramların odak noktası benzer olmaktadır.

2.2.3.4. İşe adanmışlık

İnsanların örgüt faaliyetleri için çok önemli kaynak olduğu fikri kaçınılmaz bir gerçektir (İnce, 2016: 650). İşe adanmışlık, çalışanların işlerini sevmelerini, çaba sarfetmelerini ve işlerine odaklanmalarını ifade etmektedir (Işık ve Kama, 2018: 397). İşe adanmışlık seviyesi yüksek olan işgörenlerin diğerlerine göre daha fazla sorumluluk aldıkları, proaktif davranışlar sergiledikleri, öğrenme isteklerinin daha fazla olduğu, öğrenmeye daha fazla istekli oldukları, örgüte karşı daha fazla bağlılık duydukları ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmüştür (İnce, 2016: 652).

İşe adanmışlık işle alakalı pozitif bir iyi oluş durumu olarak tanımlanmaktadır. İşe adanmışlık seviyesi yüksek olan bireyler enerjileri daha fazla olup işlerini yüksek bir hevesle yaptıkları için çok çabuk zaman geçirebilirler (Aybas ve Kosa, 2018: 105). İşe adanmışlık fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak üç boyutta ele alınmıştır. *Fiziksel adanmışlık*, işgörenin fiziksel olarak işinden başka bir işle uğraşmadığını, işine yoğun çaba gösterdiğini, bütün enerjisini işine verdiğini, performansını arttırarak daha fazla çaba sarfettiğini ifade etmekte ve çalışan fiziksel olarak kendini işine verdiğini açıklamaktadır. *Bilişsel adanmışlık*, işgörenin tamamen iş odaklı düşünmesi, aklında işiyle ilgili sorular olması, işiyle ilgilenirken dikkatini bozmaması, işine daha çok odaklanması, işini itina ile yapması olarak açıklanabilir. *Duygusal adanmışlık*, işgörenlerin yaptığı işte hevesli olması, işini yaparken enerjik hissetmesi, işini sevmesi, yaptığı işle gurur duyması ve yaptığı işe yeteneğinin olduğunu düşünmesi olarak açıklanabilir. Fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlık

fazla olduğunda işe adanmışlık yüksek, seviyenin düşük olması durumunda da işe adanmışlık düşük olur (Özyılmaz ve Süner, 2015: 144).

İşe gömülmüşlük ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. İşe gömülmüşlüğü işe adanmışlık ve alt boyutlarını etkilediği görülmüştür. İşgörenlerin demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, meslekteki kıdem süresi ve bulunduğu işletmede çalışma süresi ile işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 147).

2.2.3.5. Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, çalışanların işyerinde karşılaştıkları olaylar karşısında, takındıkları nesnel adalet duygularının tümü olarak değerlendirilir (Taşkiran, 2011: 96). Örgütsel adalet algısı kişinin gerçekte kendine nasıl ve ne derece adaletli davranıldığına aksine, kendisinin bu davranışı ne derece adaletli olarak algıladığıyla ilgilenmektedir (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013: 46). Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde örgütsel adalet örgütte karar verme yetkisi bulunan yöneticilerin aldıkları kararların ve bu kararlar yönündeki uygulamaların çalışan tarafından nasıl algılandığıdır. Örgütsel adalet yöneticilerin örgüt ve çalışanla ilgili verdikleri kararların, çalışanlar tarafından olumlu algılanması olarak tanımlanır. Çalışanlar adaletsizliğe uğradıklarını anladıklarında bağlılıklarında azalma olur, devamsızlık ve işten ayrılma isteği görülür (Tağraf vd., 2016: 69).

Çalışanlar örgütte kendilerini diğer mesai arkadaşları ile sürekli olarak karşılaştırmaktadırlar. Çalışanlar örgüt kurallarının kişiye özgü değil tüm çalışanlara aynı olmasını, benzer işleri yapanlara benzer ücretlendirmenin verilmesini ve sosyal imkânların tüm çalışanlara eşit olarak paylaştırılmasını beklemektedirler (Sakallı, 2015: 6; Efe, 2017: 56). Bireylerin neden örgüte bağlandıkları, neden işine devam etmek istedikleri ve neden işlerine güdülendikleri gibi konulara odaklandığı görülmektedir. Bireylerde örgütsel adalet algısının yüksek olması işe gömülmüşlüğü ve performanslarına olumlu yansımaktadır. Shahriari (2011) yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve işe gömülmüşlük ilişkisini incelemiş ve işe gömülmüşlük düzeyi

yüksek olan çalışanların iş performanslarının yüksek olduğu ve örgütsel adalet algısının ise çalışanların işe gömülmüşlüklerini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır (Efe, 2017: 67).

2.2.3.6. Kişilik

Kişilik kavramı işe gömülmüşlük açısından oldukça önemli bir faktör olmakla birlikte kişilik denince akla gelen ilk olgu kişisel farklılıklar olmaktadır. Kişilikle ilgili yapılan çalışmalarda kişilik kavramını araştırmacılar kişinin çevresindekilere ve durumlara uyum sağlaması olarak açıklamışlardır (Sarıtaş, 1997: 528). Bireylerin gösterdikleri kişilik özellikleri; sakin, açık yürekli, iddiacı, neşeli, sabırlı, sabırsız, telaşlı, umursamaz, nazik gibi kavramlarla açıklanabilir. Her birey kendini farklı kılan kişilik özelliklere sahiptir. Bundan dolayı kişilik bireylerin dikkat çekici ve alışılmış olan özelliklerini tanımlamada kullanılır (Özsoy ve Yıldız, 2013: 2).

Kişilik, insanların çevresi ile kurduğu ilişkilerde kendini ifade edebilme ve gösterme şekli olarak tanımlanır (Yaprak ve Dursun, 2018: 621). Kişilik insanların zihinsel dengesinin bir eseridir. Bireyler bu bakış açısıyla düşünür, faaliyetlerini gerçekleştirir. Kişilik geçmiş, şimdiki ve gelecek zamanın bir bütünüdür. Bu açıdan bakıldığında kişilik zaman kavramı ile yakın ilişkilidir (Sarıtaş, 1997: 536).

“Kişiliğin üç yönü bulunmakta olup bunlar karakter, mizaç ve yetenektir. Karakter; kişilik kavramının sosyal ve ahlaki özelliklerini yansıtır. Mizaç; kişinin duygusallık ve davranış özelliklerini yansıtır ve halk arasında ‘huy’ şeklinde ifade edilir. Bazen genetik, bazen öğrenme yoluyla gelişen mizaç kişinin duygusal ve denge durumunu açıklamak için kullanılır. Yetenek ise, zihinsel ve bedensel olarak ele alındığında; zihinsel yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerini, bedensel yetenek ise bireyin duyu organları aracılığıyla bazı olguları gerçekleştirebilmeleri şeklindeki bedensel özelliklerini ifade eder (Kutanis ve Tunç, 2010: 62).

Örgütün, bireylerin kişilik özellikleri hakkında bilgi sahibi olması ve kişilik özelliklerini değerlendirmesi onların davranışlarını daha iyi anlamada etkili bir araç olarak kullanılabilir. Örgütlerde bilgi sistemlerinin kullanımının artması,

işlerin yapılmasında ihtiyaç duyulan niteliklerin değişmesine neden olmaktadır. Dışa dönük, hareketli ve konuşmayı seven bir kişinin müşteri ve iş arkadaşları ile çok fazla iletişim kurulmayan bir ofis ortamında çalışması onu mutsuzluğa sürükleyebilir. Çünkü birey yapısı gereği daha sosyal bir ortama ihtiyaç duymaktadır. Fakat birey içine kapanık ve diğer kişilerle (müşteri, mesai arkadaşı gibi) iletişim kurmayı sevmeyen biri ise sürekli aktif olunması gereken bir işte mutsuz ve verimsiz olabilmektedir (Özsoy ve Yıldız, 2013: 7). Kişilik kavramının bu özelliği işe gömülmüşlüğü de pozitif ya da negatif yönde etkilemektedir (Uysal ve Kayhan, 2018: 9).

2.2.4. İşe Gömülmüşlüğü Sonuçları

İşe gömülmüş kişilerin yaşam standartları araştırmalar sonucunda ortaya koyulmuş ve işe gömülmüşlüğü kişilerin pozitif tutum göstermesine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işe gömülmüş olmaları onların iş yaşamı ve yaşam kalitesi algılamalarını olumlu yönde etkiler (Dedeoğlu vd., 2016: 143).

Kanten vd. (2016: 79) yapmış oldukları çalışma sonucunda ücret tatmininin ücret yapısından ve ek yararlardan tatmin olma boyutlarının çalışanların işe gömülmüşlük seviyelerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç, örgütte verilen ücretlerden memnun olan aynı zamanda ücret dışı ulaşım, yemek, ikramiye, sağlık güvencesi gibi maddi ve maddi olmayan faydalardan memnun olan çalışanların örgütte devam etme yönünde karar vermelerinin ve örgüt ile bütünleşmelerinin mümkün olacağını göstermektedir.

Çalışmaların sonucunda iş güvencesi ve işe gömülmüşlük seviyesi işten ayrılma niyetinin iki önemli öncülü olarak gösterilmektedir. Diğer yandan çalışanların iş güvencesi algıları işe gömülü olma seviyelerini olumlu yönde etkilemektedir. Beşeri ihtiyaçlarını karşılama bakımından belirsizlikler gösteren çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Bu düzey düşük olduğunda işgörenlerin istenen performansa sahip olamamaları ve özverisiz çalışmaları muhtemeldir (Bozkurt ve Demirel, 2019: 1397).

Sonuç olarak işe gömülmüslük yeni bir kavram olsa bile çok çabuk literatüre yerleştiği ancak yeni bir kavram olduğundan sonuçlarını vurgulayan daha çok araştırmaya ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir.

2.2.5. İşe Gömülmüslüğe Yönelik Araştırmalar

Vanderberghe ve Tremblay (2008) Belçika’da bir ilaç fabrikasında yaptıkları çalışmada işgörenlerin kendilerine sağlanan özel araç, anlaşmalı yerlere seyahat gibi birçok olanak olmasından dolayı işten ayrılmaları halinde bu olanaklarında son bulacağını bildikleri için işe gömülmüslük seviyelerinin yükseldiğini ve işlerine daha bağımlı hale geldiklerini vurgulamışlardır.

Gong vd. (2011: 232) yaptıkları çalışmada lehçelerin işe gömülmüslüğe olan etkisini incelemişler ve aynı lehçeleri konuşan çalışanların işe gömülmüslük seviyesinin diğer çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Özçelik ve Cenkeci (2014) çalışmalarında işe gömülmüslüğün paternalist liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye moderatör etki sağladığını belirlemişlerdir. Erkutlu ve Charfa (2016) yapmış oldukları araştırmada işe gömülmüslük ile otantik liderlik arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir.

Akgündüz ve Cin (2015) tarafından yapılan araştırmada ise dağıtımsal adaletin düşük olması durumunda çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin artış gösterdiği ve işe gömülmüslüğün olumsuz yönde etkilendiği fakat dağıtımsal adaletin yüksek olması durumunda işe gömülmüslük düzeylerinin yükseldiği açıklanmıştır.

Akyüz ve Kesen (2016) yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ve bağlamsal performansın ve işe gömülmüslüğü pozitif olarak etkilediğini, çalışan sessizliğinin bağlamsal performansı arttırdığını ve bunun da işe gömülmüslüğü pozitif olarak etkilediğini belirtmişlerdir. Kanten vd. (2016) otel çalışanları üzerine yapmış oldukları bir araştırmada ücret şeklinin, iş tatmini ile iş öneminin çalışanların işe gömülmüslük ve mutluluk seviyeleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Dedeoğlu vd., (2016) işe gömülmüşlük üzerine yaptıkları araştırmada işe gömülmüş olan bireyin iş yaşam kalitesi ile etik yaşam kalitesi arasında olumlu bir ilişki görüldüğü tespit edilmiştir. Candan (2016)'ın akademisyenler üzerine yaptığı çalışmada, akademisyenlerin ortalamanın üstünde işe gömülmüşlük oranı çıkmıştır. Ayrıca işe gömülmüşlük ile performans arasında olumlu bir ilişki, örgütle ilgili işe gömülmüşlük ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akgündüz vd. (2016) yöneticiye güven ve dağıtımsal adaletin bireylerin işe gömülmüşlüğüne nasıl etkilediğini araştırmış ve yöneticiye güvenin çalışanların işe gömülmüşlük düzeyini dağıtımsal adalete kıyasla daha fazla etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Büyükbeşe ve Gökaslan (2018) işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemiş ve işgörenlerin işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiş, işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık alt boyutları arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Robinson, Kralj, Solnet, Goh ve Callan (2014) tarafından yapılan araştırmada işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti arasında güçsüz bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Takawira vd. (2014: 1) araştırmalarında işe gömülmüşlük, işten ayrılma düşüncesi ve iş bütünleşmesi arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.3. Kişi İş Uyum

2.3.1. Kişi Çevre Uyum

Çalışanlar iş yaşamları boyunca uyum arayışı içinde olmaktadır. Uyum, bireyin bilgi, yetenek ve kabiliyetleri ile iş için gerekli olan becerilerin birbiriyle düzen içinde olmasıdır. Kişi çevre uyumu kişilerin bulunduğu konumlarına göre özellikleri eşleştiği zaman ortaya çıkan uyumluluk oranı olarak açıklanmıştır (Edwards, 1996: 3-4). Kişi çevre uyumu, kişilerin iş konumuna göre özellikleri eşleştiği zaman ortaya çıkan uyumluluk oranı olarak da açıklanmaktadır. Kişi çevre uyumu örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaya başlamıştır (Ulutaş, 2010: 28).

Örgütsel psikolojide kişi çevre uyumu eskilere dayanmaktadır. İkinci Dünya Savaşı sona erdikten sonra örgütsel davranışı tanımlayan temel düşünce “kişinin işe uyum göstermesi” ve “işin kişiye uyum göstermesi” olmuştur. Çevresiyle yeterince uyumlu olan bireylerin işlerinde daha mutlu oldukları ve daha fazla verim sağladıkları görülmüştür (Uysal-Irak, 2012: 13). Kişi ve çevre arasındaki uyum bireysel ve örgütsel olarak pozitif bir sonuç gösterir düşüncesi kabul görse bile literatürde nasıl bir karşılık bulacağı bu konuyla ilgili yapılacak araştırmalar için de problem oluşturmuştur (Chatman, 1991: 460). Kişi çevre uyumunun yapılan araştırmalarda güdü, meslek tercihi, iş tatmini, işten ayrılma gibi birçok kavrama katkı sağladığı vurgulanmıştır (Erbaş ve Perçin, 2016: 8098).

Kişinin temel ihtiyaçlarından psikolojik ihtiyaç ve taleplerine kadar hayal ettikleri ihtiyaçların örgütlerce ne derece giderilebileceği arasındaki uyum kişi çevre uyumu olarak adlandırılır (Uysal-Irak, 2012: 14). Kişi çevre uyumuna katkı sağlayan araştırmalardan birisi de Murray’ın ihtiyaç baskı modelidir (Turunç ve Çelik, (2012: 61). Kişi çevre uyumuna katkı sağlayan diğer bir model ise Lewin’in teorisi olan davranış biçimlerini kişinin ve çevresinin bir fonksiyonu olarak açıklamaya çalışan alan teorisidir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 301).

Kişi çevre uyumu teorisi ile ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olanları ise kişiler çevrelerine daha iyi uyum sağladığında iş ortamındaki performanslarında ve iş doyumlarında artış sağlanacağına odaklanmaktadır. Diğer bir

yaklaşımında ise çalışanların parayla birlikte işlerinin yanında farklı bir şeyler kazanmaya çalışmalarından bahsetmektedir. Bunlar çalışanların, etrafındaki bireylerin desteğini alma, yaptığı işi kanıtlayabilme, örgüt ve yöneticiler ile pozitif ilişkiler geliştirebilme gibi isteklerdir. Kişi çevre uyumu teorisine göre kişiler çevrelerine uyum sağladığı takdirde karşılaştıkları olumlu tutum, davranışları şekillendirmektedir (Ulutaş, 2010: 29).

Kişi çevre uyumu çok yönlü bir kavram olarak açıklanmakta ve kişi grup, kişi örgüt, kişi yönetici ve kişi iş uyumları bağlamında dört gruba ayrılmaktadır.

2.3.1.1. Kişi grup uyumu

Yaşamımız boyunca birçok insanla birlikte sevinir, hüzünlenir, birlikte iş yapar ve birlikte yaşarız. İnsanların hiçbirinin tek başına yaşamlarını sürdüremeyeceği bilinen bir gerçektir. Kişilerin davranışsal özelliklerinin bir kısmı yaşamını sürdürdüğü, katılıp katılmadığı gruplarca şekillenir. Grup en sade biçimde bir insan topluluğudur. Fakat her insan topluluğu grup olmaz, bir topluluğun grup sayılabilmesi için ortak bir görüş ve amacı savunmaları gerekir (Gönüllü, 2001: 191).

18. yüzyılın ilk yıllarında sosyal bir anlam kazanan grup kavramı İtalyanca “gruppo” kelimesinden adını almıştır. Grup kavramı ile ilgili literatürde birçok araştırmaya yer verilmiş ve tanımlamalar yapılmıştır (Dereli ve Cengiz, 2011: 36). Grup, aynı sosyal hedefler, sosyal normlar, ilgi ve değerlere göre karşılıklı sorumluluklar üstlenen kişilerin bir çatı etrafında toplanmasıdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 138).

Kişi grup uyumu, örgütlerdeki konumun kişiler arası ilişki gerektirdiğini savunur. Örgüte yeni katılmış veya uzun zamandır çalışıyor olan kişilerin birbirleri arasındaki ilişkileri ilerletme ve güçlü bir boyut kazandırma yeteneği bu kişilerin örgüte olan katkı ve desteği ile gelişir (Çiçek, Evcimen ve Biçer, 2018: 701).

Kişi grup uyumu, bireyin karakteristik özelliklerinin, tutum ve davranışlarının diğer üyelerle uyumluluk gösterip gösterememe durumudur. Bireylerin gruplara karşı olan uyum değeri, aşırı gerginlik ve kendini kanıtlama düzeyi gibi duygusal sonuçlara neden olmaktadır (Ulutaş, 2010: 36).

Kişi grup uyumunun derecesi, grubun, işgörenin istek ve beklentilerini ne ölçüde giderdiğine veya işgörenin kişiliği ile örgütsel bağlamın uygunluk seviyesine göre değişir (Valentine, Godkin ve Lucero, 2002: 350). Kişi-grup arasındaki uyumun düşüklüğü bireyin davranışını ve duygularını etkileyebilir. Durumun böyle olması grup içinde ayrışmalara, tepkilere ve gruptan ayrılmalara neden olabilir (Çiçek vd., 2018: 701).

Kişi grup uyumu, benzerlik uyumu ve tamamlayıcılık uyumu olarak iki alt boyuta ayrılmaktadır (Çiçek vd., 2018: 703).

- *Benzerlik Uyumu:* Gruba yeni katılmış olan çalışanın gruptaki diğer çalışanlarla birbirine benzer nitelikleri oluştuğu zaman ortaya çıkar.
- *Tamamlayıcılık Uyumu:* Gruba yeni katılmış olan çalışan gruptaki diğer çalışanların özelliklerini destekleyici veya tamamlayıcı niteliklere sahip olduğu zaman ortaya çıkar.

Sonuç olarak yaşadığımız zaman dilimi içinde artış gösteren rekabet koşullarında entelektüel sermaye bileşeni olan insanın önemi gittikçe artmıştır, insan temelli problemlere çözüm üretmede ise amaç kurum, grup, iş ve yöneticiyle uyumlu çalışanı seçmek ve kaybetmemek olmuştur. İşletmelerde poroje bazında sürdürülen işlerin artış göstermesi, grup çalışmalarının önemini arttırmış ve proje türü organizasyon yapıları sayı ve tür olarak artmıştır. Bundan dolayı işgörenlerin grupla olan uyumu önem kazanmakta olup örgüte ve yapılan işe uyum veya uyumsuzluk işletmelerde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Çiçek vd., 2018: 699).

2.3.1.2. Kişi örgüt uyumu

Günümüz iş koşullarında birçok örgütsel değişken işgörenlerin tutum ve tavırlarına yön vermektedir. Teknolojinin hızlı bir gelişim sağlamasıyla birlikte yaşamın her alanında farklılaşma ve dönüşümler olmuş, iş yaşamı da bu dönüşümlerden etkilenmiştir. Örgütün başarılı olabilmesi için işgücünden istenilen performansı olarak devamlılığı olan rekabet üstünlüğü yaratılması ve birçok örgütsel değişkenin birlikte uyum içinde çalışması gerekmektedir (Turunç ve Çelik, 2012: 60).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için devamlı artış gösteren rekabet koşullarıyla mücadele edebilmeleri gerekir. Bunun için çalışanların örgütün amaçlarını kabullenmeleri ve örgüte daha bağımlı olmaları oldukça önemlidir. İşgörenler bütün çabalarını ve performanslarını örgüt için harcadıkları zaman rekabet gücünde de artış olacaktır (Özgen ve Turunç, 2017: 83).

Kişî örgüt uyumu, tanımsal olarak çalışanların örgütüyle olan uyumdur. Kişî-örgüt uyumu ve kişî-iş uyumu birbirinden farklı kavramlardır. (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 454). Kişî-iş uyumu işgörenlerin bilgi ve yetenekleri ile işin gereksinimleri arasındaki ilişkidir. Kişî-örgüt uyumu ise işgörenlerin örgütün tutum ve değerleriyle arasındaki uyumu ifade etmektedir (Demirer, 2019: 284). Kişî-örgüt uyumu, bireylerin değerleri ile örgütün değerleri ve normları arasındaki ilişkinin birbirine uyum sağlaması olarak tanımlanır (Chatman, 1989: 333). Yahyagil (2005) kişî örgüt uyumu tanımını, örgütsel davranış çevresinde, işgörenlerin kendi değerleri ve yargılarıyla çalıştıkları yerdeki örgütsel kültürün bağlantısı şeklinde tanımlamıştır. Kişî örgüt uyumu, gereksinimlerin karşılıklı olarak giderildiği, kişilerin benzer temel özellikler bulundurdıkları veya her iki durumda da mevcut olduğu şartlarda beliren kişî ile örgüt arasındaki uyum olarak tanımlanmıştır (Kristof, 1996: 22; Özgen ve Turunç, 2017: 86).

Kişî örgüt uyumu ile ilgili çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan çoğunu Kristof ortaya koymuş ve yaptığı çalışmalar sonucunda kişî örgüt uyumunu oluşturan uyumluluk durumunun dört yolu olduğunu belirtmiştir (Kristof, 1996: 5; Turunç ve Çelik, 2012: 61).

- Birinci durum, kişileri ve örgütü oluşturan özelliklerin belirlenmesi üzerinde durmaktadır.
- İkinci durum, örgüt liderleriyle çalışanların aynı amaç ve hedefler doğrultusunda uyum sağlamasını amaçlamaktır.
- Üçüncü durum, bireysel seçimleri ya da gereksinimleri örgüt yapısı ve işleyişi ile uygun duruma getirmektir.
- Dördüncü durum, örgütün kişiliği olarak tanımlanan örgüt iklimi ile uyumluluk oluşturulmasıdır.

Uyum, insanların birbirleriyle aynı fikirlerde olması ve birbirini tamamlaması olarak tanımlanır. Gündelik hayatta nasıl insanlar birbirleriyle uyum arıyorsa iş hayatında da çalışanın örgütle ve diğer çalışanlarla uyumlu olması işletmenin verim ve performansında artış göstermesine, amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Bu sebeple kişi örgüt uyumu önemli hale gelmiştir. İşgörenlerin örgüt ortamında birbirleriyle uyumlu olması, çalışmaktan mutluluk duymasını ve örgüt içindeki motivasyonlarının artış gösterip yüksek verim ve performans sergilemelerini sağlayacaktır (Özgen ve Turunç, 2017: 83).

2.3.1.3. Kişi yönetici uyumu

Kişi yönetici uyumu, çalışan ile yöneticinin aralarında kurdukları ilişkiden oluşur. Çalışanların; amaçları, değerleri, hedefleri ve demografik özellikleri gibi birtakım değerlerin yöneticinin değerleriyle birbirine uygun veya benzer olması kişi-yönetici uyumunu pozitif yönde etkilerken bunların birbirine uygun olmaması halinde bu uyum negatif yönlü seyreder. Yönetici ile çalışan arasındaki bu durum son zamanlarda önemli bir etken olarak dikkate alınmaktadır (Ulutaş, 2010: 38).

2.3.1.4. Kişi iş uyumu

Sosyal mübadele teorisine göre; işletmelerin çalışanlara sağladığı imkânlar ne kadar elverişliyse kişiler işiyle ve çalıştığı kurumla o kadar uyumludur (Emerson, 1976: 356). Bunun yanında, katılımcı çalışma iklimi sağlayan işletme çalışanlarının, işyerine duydukları güven ve sadakatleri daha yüksek olmaktadır (Ruppel ve Harrington, 2000: 314).

20. yüzyılın ortalarında işletmeler tarafından çalışanlarla ilgili bazı yenilikler keşfedilmiştir. Çünkü işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanların tutumlarının oldukça önemli olduğu anlaşılmıştır. Çağdaş yönetim bilimine göre yöneticiler, çalışanlara özelliklerine uymayan işleri yaptırmanın, kendi istekleri yönünde onları değiştirmeye zorlamanın temelde iyi bir uygulama olmadığını bilirler. En iyi ve en üretken olan işletme, en iyi parçaları bir araya getirebilen ve çalışanlarla iyi bir iletişim kurabilen işletmedir (Demir, 2005: 98).

Örgütler açısından önemli bir konuma sahip olan kişi iş uyumu, kişi çevre uyumunun alt kapsamı içinde bulunmaktadır. Günümüzde işletmeler artan rekabet şartlarına karşı varlıklarını sürdürebilmek, hedefledikleri amaçlarına ulaşabilmek için işiyle uyum sağlayan nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı kişi-iş uyumu kavramı önem kazanmış ve çalışanın işiyle uyum sağlaması yaptığı işle yeteneklerinin uyuşması işini daha özverili ve severek yapmasını sağlamıştır (Kristof, 1996: 1).

2.3.2. Kişi-İş Uyumu Tanımı

“İş” ve “çalışma” insanlık tarihinin en eski kavramlarından biridir. İnsanlık toplu bir yaşam biçimi sürmeye başladığından beri, insanlar önceleri ihtiyaçlarını gidermek için işlerini kendileri yapmış ve zaman geçtikçe aralarında iş paylaşımı yaparak süreklilik haline getirmişlerdir. Zaman geçtikçe “iş” kavramı bireylerin ekonomik ve sosyal hayatını sürdürebilmesi için kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Yapılan işin karşılığında kişi bir ücret almakta, alınan bu ücretle temel, fizyolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarını gidermektedir (Barutçu ve Öktem, 2003: 41).

“İş” kelimesi Türk Dil Kurumunun yaptığı tanıma göre: Bir sonuca ulaşmak ve herhangi bir eylem ve/veya hareket sergileyebilmek amacıyla güç kullanarak gerçekleştirilen ‘etkinlik’ ve ‘çalışma’dır.” (Alkan ve Çankır, 2018: 94). Kişi iş uyumu araştırmalar sonucunda genel olarak, kişiler ve örgütler arasındaki uyum olarak ifade edilmiştir (Kristof, 1996: 3). İşin özelliklerinin kişiyle uyumlu olması işin özveriyle ve hızlı bir biçimde yapılmasına olanak sağlamaktadır. Uyum sağlanamadığında ise kişi daha fazla stres altına girmekte ve hata yapma olasılığı artmaktadır (Kılıç ve Yener, 2015: 163).

Kişi iş uyumu birtakım teorilere dayanmaktadır. Bunlardan birisi “Özellik ve Faktör Teorisi”dir. Bu teori, bireyin yetenekleri, başarıları, eğilimleri, değerleri ve kişiliğinin yapmış olduğu meslekle uyumlu olması gerektiğini savunmuştur. Ayrıca teoriye göre bireyler farklı yeteneklere sahip ise bu yetenekler doğrultusunda görevlendirilebilir. “İş Uyumu Teorisi” (Dawis ve Lofquist, 1984) ise çoğu uyum

teorisinden farklı olarak, kişinin yaptığı işte ve kariyerinde ne derece başarılı olduğuna odaklanmıştır (Alkan ve Çankır, 2018: 95).

Sekiguchi (2004), kişi iş uyumunu bireyin sahip olduğu yetenekleri ile işin gereksinimlerinin uyumu veya bireyin talepleriyle işin gerektirdikleri arasındaki uyum olarak açıklamıştır. Kişi iş uyumu, kişilerin üst düzey gereksinimleri ile iş özelliklerinin ve yeteneklerinin birbiriyle bağdaşmasıdır (Lauver ve Kristof-Brown, 2001). Bireylerin işleri ile uyumlu olması, iş performansları ve kariyer başarılarıyla ilgilidir (Uçanok, 2008: 25).

Edwards (1991)'a göre kişi iş uyumu, birey taleplerini (ihtiyaçlar, amaçlar, değerler, ilgiler ve tercihler) çalıştığı işte buluyorsa; bunlar, mesleki nitelikler, iş gereksinimleriyle ilgili olan performans kriterleri, kişinin yetenekleriyle ilgili olan beceri, deneyim, eğitim gibi faktörler iş tarafından karşılanıyorsa kişi iş uyumu oluşur. Kişi iş uyumu bireylerin kişilik özellikleri ile çalıştığı kurumdaki görevinin birbirine uyum sağlaması olarak tanımlanır (Ulutaş, 2010: 29). Kişi iş uyumu yapılması gereken işler için doğru nitelikte kişileri işe alarak onların örgüt kültürüne uyumunun sağlanmasını ifade etmektedir (Shane, 2010: 200; Çelebi ve Ülker, 2013: 137).

2.3.3. Holland'ın Altı Kişilik Tipi

Kişi iş uyumu çalışanın yaptığı kariyer seçimini ve bu seçimin kişiyle uyumlu olup olmadığını inceler. Bireyin mesleği, yaşamını etkileyen en önemli faktördür. Meslek ile kişiliğin birbirine uyumlu olması, bireyin yaşam standartlarını ve başarısını önemli derecede etkiler. Kişi iş uyumu Jhon Holland'ın çalışması ile dikkat çekmiştir. Holland kişi iş uyumunu gerçekçi tip, araştırmacı tip, sosyal tip, geleneksel tip, girişken tip ve artistik (sanatçı) tip olarak altı basamakta incelemiştir. Bu model dünya genelinde en fazla kullanılan modellerden biri olmuştur (Dursun, Kaya ve Iştar, 2015: 57).

- Gerçekçi Tip (Realistie): Bu tip kişilik taşıyan bireyler saldırgan özellikler göstermekte olup, fiziki güç ve kuvvet gerektiren işlerde başarı gösterirler. Çiftçilik, ormancılık gibi meslek alanları örnek verilebilir.

- Araştırmacı Tip (Investigative): Araştırmacı özellikler gösteren kişiler düşünmeyi, koordinasyonu ve anlayışı gerektiren işlere uygundur. Örnek olarak, biyoloji, matematik, muhabirlik gibi alanlar verilebilir.
- Sosyal Tip (Social): Bireylerarası ilişkilerde başarılı ve sosyal hayatta aktif olan kişiler bu grupta yer alır. Dış ilişkiler, sosyal hizmet, klinik psikoloji gibi meslekler örnek olarak verilebilir.
- Geleneksek (Konvensiyonel) Tip (Conventional): Kişilerarası faaliyetleri düzenleyen, birtakım kurallar getiren, ihtiyaçları gideren ve örgüt içindeki kişilerin güç ve statüleri ile ilgili olarak çalışan kişiler örnek olarak verilebilir. Finans, muhasebe, yönetim gibi meslekler örnek gösterilebilir.
- Girişken Tip (Enterprising): Sözel yeteneği güçlü, kişileri kolayca etkisi altına alabilen, bu yolla güç ve statü kazanan tip. Meslek olarak hukuk, halkla ilişkiler, şirket yöneticiliği gibi işler örnek gösterilebilir.
- Artistik Tip (Artistic): Kendini iyi ifade edebilen, yaratıcılığı yüksek, duygusal tip. Sanat, müzik, yazarlık gibi meslek alanları örnek verilebilir.

Holland, yaptığı araştırmada çalışanlara sorduğu sorularla sevdikleri ya da sevmedikleri özellikleri dikkate alarak bir kişilik profili oluşturmuştur. Buna göre kişiyle iş arasında bir uyum söz konusuysa kişinin tatmin düzeyi yüksek, işi bırakma düzeyi düşük olmaktadır. Diğer yandan sosyal hayatta aktif olan kişiler sosyal nitelik gerektiren işlerde daha başarılıyken geleneksel kişiler de bu özellikleri taşıyan işlerde çalıştıkları zaman daha başarılı ve mutlu olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 97).

2.3.4. Kişi-İş Uyumunun Önemi

Kişinin mesleği hayatının tüm kademelerini etkileyen en önemli faktördür. Kişinin mesleği ile uyumlu olması hem yaşam standartlarını hem de mesleği ile ilgili başarısını artıracaktır. Kişi iş uyumu ve uyumsuzluğu duygusal tükenmişliği etkileyen faktörler arasında kabul edilmektedir. İşin özellikleri ile kişinin yeteneklerinin, beklentilerin çok altında veya üstünde olması kişinin iş yükü altında ezilmesine ya da sahip olduğu bilgi ve yeteneklerini işine katamamasına neden olmakta ve kişinin tükenmişlik yaşamasına sebebiyet vermektedir (Dursun vd., 2015: 56-59).

Başarılı bir kişi iş uyumu sayesinde kişisel isteklerin karşılanması, örgütsel adanmışlık, maddi ve manevi tecrübeler, iş tatmini, işe devamlılığın oluşması gibi birçok pozitif sonuçlara ulaşılır. Kişi iş uyumu ayrıca işin çekiciliği ve motivasyonel artış, çalışanların değer kazanımı, tecrübe elde etmesi, performans düzeylerinde artış gibi birçok olumlu sonucu beraberinde getirir (Yazıcı, 2018: 10-11).

Kişi iş uyumu bağlamında işin özellikleri ile kişinin yeteneklerinin uyumlu olması durumunda kişi enerjisini işi tamamlamak için harcamaktadır. Bu uyum olmadığı zaman ise kişinin stres seviyesi artmakta ve bundan kaynaklanan birtakım hastalıklar oluşmakta bu sebeple işten izin almalar ve işi yaparken birtakım yanlışlıklar yapma durumu da artmaktadır. Kişinin iş ile uyumlu olmaması durumunda üretkenlik de azalmaktadır (Kılıç ve Yener, 2015: 163).

Kişinin örgüte sunduğu bilgi ve becerilerin işin gereksinimlerine uyumlu olması seçme aşamasında değerlendirilir. Başvuru yapan birey işe alındıktan sonra mevcut bilgi ve yeteneklerinin dışında yeni bilgi ve beceriler kazanması için eğitim programlarına katılması desteklenir (Ulutaş, 2010: 34). Böylece örgütsel ve yönetsel uygulamalar aracılığıyla kişi iş uyumunun artması beklenmektedir.

2.3.5. Kişi-İş Uyumu Türleri

Uyum türleri ile ilgili olarak literatürde birçok araştırma yapılmıştır. Kişi çevre uyumunun alt basamaklarında yer alan, kişi grup uyumu, kişi örgüt uyumu, kişi yönetici uyumu ve kişi iş uyumu, literatürde üzerinde durulan uyum türlerinden bazılarıdır (Kristof-Brown, 2005: 191; Yazıcı, 2018: 8). Bununla birlikte kişi iş uyumu kendi arasında talep-beceri uyumu ve arz-gereksinim uyumu olarak iki aşamada incelenmektedir (Edwards, 1996: 293-294).

İş gereksinimlerinin bireyin yetenekleriyle uyumlu olması halinde talep-beceri uyumu oluşmaktadır (Behram ve Dinç, 2014: 116). Diğer bir ifadeyle talep-beceri uyumu açısından bireyin işle ilgili bilgi, beceri ve yetenekleri yapacağı işin gereksinimlerine uyumlu olduğu zaman iyi bir iş çıktısı oluşmaktadır (Kristof, 1996: 1-49). İşin özelliklerini yerine getirmede zorlanan bir işgören, yapmış olduğu işi verimi düşük bir biçimde yerine getirecek ve ortaya koyduğu çıktıların kalitesi

istenilen kalitede olmayacaktır. Fakat işin özelliklerinden daha fazla bilgi ve yeteneğe sahip olan birey ise yaptığı işi zorlanmadan ve kaliteli bir işçilik ortaya koyarak yerine getirecektir (Büyükyılmaz, 2019: 56).

Kişî iş uyumunun sübjektif uyum, objektif uyum ve algılanan uyum olarak ele alındığı da görülmektedir. Sübjektif kişî iş uyumu bireyin çıkardığı kişî-çevre değişkenlerinin karşılaştırılarak yorumlanmasını gösteren uyumdur. Objektif kişî iş uyumu değişik kaynakların ürettiği kişî-çevre değişkenlerini kıyaslayarak yorumlanmasını gösteren uyumdur. Algılanan kişî iş uyumu ise birey ile çevre arasındaki uyumu göstermektedir (Kristof-Brown vd., 2005: 191; Yazıcı, 2018: 9).

2.3.6. Kişî-İş Uyumunun Sonuçları

İnsanları birbirinden farklı kılan önemli özelliklerden biri de kişilikleridir. Kişilik bütün insanları farklı ve kendine has kılan bir özelliktir. Bununla ilgili birçok teori bulunmaktadır. Kişilik insanların belirgin, değişmeyen, tutarlı olan tüm özelliklerini oluşturur (Özkalp ve Kirel, 2011). Kişilik kadar önemli olan başka bir unsur ise bireyin sahip olduğu mesleğidir. Bireyin mesleğinin, kişiliğiyle uyum içinde olması önemli bir unsur olarak görülmektedir. Holland'ın yapmış olduğu kişilikle uyumlu işler araştırmasında kişilik ve işin birbirine uygun olmamasının bireyin üzerinde olumsuz etkiler bırakabileceği savunulmuştur. Ayrıca işin özellikleriyle kişinin yetenek ve becerilerinin birbirine uyumlu olması durumunda bireylerin daha az duygusal tükenme yaşadıkları tespit edilmiştir (Dursun vd., 2015: 55).

Bireyci değerleri bulunan insanlar yaptığı işe uygun veya uygun olmadığında toplulukçu yönelimi yüksek olan insanlara göre iş tutumlarında daha çok farklılık olacaktır. Çünkü bireyci insanlarda kendine saygı, kendini gerçekleştirme, başarı gereksinimi ve kişisel ihtiyaçların giderilmesi gibi bazı tutumların belirginlik gösterdiği, toplulukçu tutumlara sahip insanlarda ise kendini kanıtlama, kendine saygı gibi tutumların daha az olduğu ve kendilerini sınırladıkları için kişî iş uyumu ya da uyumsuzluğunun örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimine etkisinin bireyci eğilimi yüksek olan kişilere göre daha az olacağı belirtilebilir (Aktaş, 2011: 19).

Kişilerin çalıştığı örgüt ile yaptıkları işin uyum düzeyi yükseldikçe iş tatminleri, örgütsel aidiyetleri, üretkenlik seviyeleri yükselecek böylece örgüte devamlılıkları artacaktır. Kişinin amaçları, hedefleri, sahip olduğu değerleri ve normları arasındaki uyum düzeyi artış gösterdikçe bireyin örgüte olan bağlılığı, işyerine olan katkısı ve tatmin düzeyi artış gösterecek, iş stresi de azalacaktır (Kılıç ve Yener, 2015: 172).

2.3.7. Kişi-İş Uyumuna Yönelik Araştırmalar

Dursun vd. (2015: 64) tarafından yürütülen çalışmada, kişilik özellikleriyle yapılan mesleğin gerektirdiği özelliklerin birbiri ile uyumlu olması halinde bireylerin yaşam doyumları seviyesinin üst düzeyde olduğu, ayrıca daha az duygusal tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Valentine vd. (2002) çalışmalarında etik bağlam örgütsel bağlılık ve kişi örgüt uyumu arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bulgular, etik değerlerin hem örgütsel bağlılık hem de kişi örgüt uyumu ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın, kişi-iş uyumu ile de pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kılıç ve Yener (2015) tarafından yapılan çalışmada kişi örgüt uyumu ve kişi iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi bankacılık sektöründeki çalışanlar üzerinde incelenmiş ve kişi örgüt uyumu ve kişi iş uyumu ile örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş doyumuna arasında olumlu bir korelasyon olduğu; iş stresi ile aralarında ise olumsuz bir ilişki bulunduğu hipotezleri desteklenmiştir.

Chatman (1991), “İnsan ve örgütlerin eşleştirilmesi: Kamu-muhasebe şirketlerinde seçme ve sosyalleşme” adlı çalışmasında, bir çalışanın işi ile bir bütün olarak uyumunun nasıl kurulduğunu ve sürdürüldüğünü ve bunun işletmelerde ne gibi sonuçları olduğunu araştırmıştır. ABD’deki en büyük kamu-muhasebe şirketlerinden sekizi içindeki 171 giriş seviyesi çalışanın erken kariyerlerini ve kişi iş uyumlarını takip etmiş ve bu çalışanları, işletmenin değerleri ve hedeflerine daha çabuk adapte olanlar, işletmeye ve değerlerine adapte olamayanlar ve işletmenin en iyi elemanı olduğuna ve başarılı olduğuna inananlar olarak nitelemiştir.

Aktaş (2011) tarafından kültürel değerler ve kişi örgüt – kişi iş uyumu ilişkisinin kavramsal çerçevede ele alındığı çalışmada ilk olarak kişi örgüt ve kişi iş uyumu kavramları incelenmiş, daha sonra bireycilik ve toplumculuk kavramlarının

özelliklerinden bahsedilmiş ve bu kavramların kişi örgüt uyumu ve iş tutumları ilişkisini nasıl biçimlendireceği kurumsal olarak ortaya konulmuştur. Çalışmada bireyci kültürel değerleri olan kişiler için iş uyumunun daha önem arz ettiği bundan dolayı da bireyci değerleri olan kişiler bakımından kişi iş uyumu ile iş tutumları bağının daha güçlü olacağı, toplulukçu değerleri olan kişiler için ise örgüt ile uyumun daha önemli olduğu ve bundan dolayı da kişi örgüt uyumu ile iş tutumları arasındaki bağlantının daha güçlü olacağı tartışılmıştır. Yazıcı (2018), kişi iş uyumu ile proaktif kişilik ve proaktif çalışmanın akademik personel performansı üzerine etkisini incelediği yüksek lisans tez çalışmasında kişi iş uyumu, proaktif kişilik ve proaktif çalışma ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucu üzerinde durmuştur. Ulutaş (2010), kişi örgüt uyumunu incelediği doktora tez çalışmasında kişi örgüt uyumu ile iş doyumu ve bağlılık arasında pozitif yönde; iş stresi ve çatışma arasında negatif yönde bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

Huang, Yuan ve Li (2019), kişi-iş uyumu ve inovasyon davranışında işe bağlılık ve kariyer bağlılığının rolünü inceledikleri çalışmalarında kişi iş uyumunun işe bağlılığı artırarak yenilik davranışını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Buna ek olarak kariyer bağlılığının hem işe bağlılık hem de yenilik davranışı üzerinde kişi iş uyumunun olumlu etkisini güçlendirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Carless (2005) tarafından yapılan kişi iş uyumu ile kişi örgüt ve örgütsel çekicilik, iş tekliflerini kabul etme niyetleri ve fiili iş teklifi kararı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmanın bulguları kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumu algılarının farklı seçim aşamalarında çekiciliği etkilediği hipotezini desteklemiştir. Ayrıca kişi iş uyumu ve kişi örgüt uyumunun bireylerin iş teklifini kabul etme niyetini kısmende olsa desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Obakan (2019) tarafından kişi iş uyumunun işe adanmışlık üzerine etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinin incelendiği çalışmada birey-iş uyumunun işe adanmışlık düzeyini yükselttiği ve psikolojik sermayenin bu ilişkide düzenleyici değişken olmadığı tespit edilmiştir. Ancak psikolojik sermayenin, işe adanmışlık ve birey-iş uyumu üzerinde ayrı olarak olumlu etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.

2.4. Kavramlar Arasındaki İlişkiler

Rekabetin şiddetinin ve şeklinin değiştiği, teknoloji ve ürün farklılığının kolayca taklit edilebildiği, rekabetin acımasız hale geldiği ve hayatta kalmanın oldukça zorlaştığı günümüz küresel iş dünyası içinde örgütlerin en değerli ve kıymetli kaynağı olan insan daha da önem kazanmıştır. Başka bir deyişle örgütler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, yenilik ve yaratıcılık gücünü kullanabilmek ve dolayısıyla performansı artırarak örgütsel amaçlara ulaşabilmek için insan kaynaklarına stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmalı ve gerekli önemi ve desteği her konuda vermelidirler (Kanbur, 2017: 219). Klasik yönetim anlayışının en önemli ilkelerinden biride iş verimliliğinin artırılması ve üretkenliği azaltan etkenlerin ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesidir. Bu kapsamda yapılması gereken, örgütte belirlenen standartlara ve yapılan işin gereklerine uygun çalışanların işe alınmasıdır (Gülbüz ve Sığır, 2017: 7). Örgütlerin işe alım aşamasında çalışanların sahip olduğu özellikler (bilgi, beceri, yetenek, deneyim gibi) ile işin özellikleri (gereklerinin) arasındaki uyumun sağlanması ve bu uyumun geliştirilmesi için örgütün her konuda destek vermesi örgütsel amaçlara ulaşmada son derece önemlidir. Ancak bu durum sanıldığı kadar kolay ve rasyonel olamayabilir. Çünkü çalışanların kendi özelliklerine yönelik algıları ön plana çıkmakta ve rasyonel bir seçimi engelleyebilmektedir (Yıldız, Özdemir, Habib ve Çakı, 2017: 41). Bu bağlamda algılanan örgütsel destek, işe gömülmüşlük ve kişi-iş uyumu kavramlarının birbiri ile ilgili yazında bazı çalışmalar bulunmakla birlikte, bu üç kavramın araştırıldığı ve birlikte incelendiği bir çalışmada ihtiyaç duyulmaktadır.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüt ve yöneticiler tarafından kendine gösterilen önemi algılama biçimidir (Eisenberger vd. 1986: 501). Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşmasında sağladığı katkılardan dolayı örgüt ve üst yönetim tarafından ödüllendirilmeyi beklediği sosyal bir süreçtir (Kurtessis vd. 2015: 2). Örgütsel destek algıları yüksek olan bireyler çalıştıkları işletmeye karşı duygusal bir bağ kuracaklar, işlerinden daha fazla tatmin olacaklar, böylece örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için daha fazla katılımcı, motive, istekli, arzulu ve işe gömülmüş davranışlar sergileyeceklerdir (Altınöz, Çöp, Çakıroğlu, Kervancı ve Keskin, 2012: 104). Araştırmanın diğer kavramı olan işe

gömülmüşlük, ilk olarak Mitchell ve arkadaşları tarafından 2001 yılında ortaya konulmuş ve “İnsanlar neden kalır” ve “neden ayrılır” sorularını işletme yazınında cevap bulunmaya çalışılmıştır. İşe gömülmüşlük, çalışanların örgütteki mevcut görevlerini bırakmalarını engelleyen bir yapı şeklinde ifade edilir (Lee vd., 2004: 712). İşe gömülmüşlük örgüt ve çalışanlar açısından oldukça önemli bir etken olarak görülmektedir. Çünkü işe gömülmüşlük seviyesi yükseldikçe çalışanların örgütsel rolleri kapsamında daha çok çaba göstermesi görev ve sorumluluklarını daha dikkatli olarak yapması, daha çok pozitif davranışlar göstermesi ile işe olan katkılarında artış olacaktır (Kanten vd., 2016: 65).

Algılanan örgütsel destek ile işe gömülmüşlük arasındaki ilişki Blau’nu Sosyal Mübadele Kuramı, Örgütsel Destek Kuramı ve Ekstra Rol Davranışı Kuramı tarafından açıklanabilir. Sosyal Mübadele Kuramı, bireylerin katkılarının ileride kendilerine geri döneceğine ve kazanç getireceğine dair beklentileri olarak tanımlanmaktadır (Cook ve Rice, 2003: 55). Örgütsel Destek Kuramı, örgütün çalışanlarına sağladığı destek verdiği değer neticesinde çalışanlarında örgütlerinden duyduğu memnuniyet ve bağlılık sonucunda örgütün yararına ve kazancına yönelik davranışlar sergilemesidir (Duygulu, Çıraklar ve Mohan, 2008: 109; Gavino, Wayne ve Erdoğan, 2012: 666; Kanbur, 2016: 446). Ekstra Rol Davranışı Kuramı, örgütün verimliliğini ve performansını artırmak için çalışanların gönüllü olarak ortaya koydukları ve örgütsel amaçları destekleme, örgütün çıkarlarını herşeyin üzerinde tutma ve işi ile ilgili yenilikler sunma gibi rol ötesi olumlu davranışları içermektedir (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010: 43). Bu kuramsal altyapıyı destekler nitelikte yazında algılanan örgütsel destek ve işe gömülmüşlük arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Allen ve Shanock (2012) 500 kişiden fazla çalışan ile yaptıkları araştırmalarında, algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediğini belirtmektedirler. Afsar ve Badir (2016) 673 otel çalışanı ve 131 yönetici ile yaptıkları araştırmalarında, çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olması ile onların işe gömülmüşlük düzeyleri arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu belirtmektedirler. Aynı şekilde Akgündüz ve Şanlı (2017) otel çalışanları ile yürüttükleri araştırmalarında, algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Tabak ve Hendy (2016) algılanan örgütsel destek ile işe

gömülmüşlük arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Başka bir çalışmada ise Kesen ve Akyüz (2016) araştırmalarında elde ettikleri sonuçlara göre algılanan örgütsel desteğin çalışanların bağlamsal performans algılarını, işe bağlılıklarını arttırdığını ve çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini pozitif yönde etkileyerek işlerinden ayrılmalarını azaltabileceği sonucuna varılmıştır. Algılanan örgütsel destek arttıkça işe gömülmüşlük artacak ve işten ayrılma niyeti azalacaktır (Şanlı, 2016: 69).

H₁: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü “uyum” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü “bağ” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü “fedakârlık” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütlerde verimliliğin ve etkililiğin sağlanmasında kişi-iş uyumunun önemli bir rolü bulunmaktadır. Kişi-iş uyumu, bireylerin sahip olduğu yetenekleriyle işin gereksinimlerinin arasındaki uyuma denir (Sekiguchi, 2004: 184). Başarılı bir kişi-iş uyumu sayesinde kişisel isteklerin karşılanması, örgütsel adanmışlık, maddi ve manevi tecrübeler, iş tatmini, işe devamlılığın oluşması gibi birçok pozitif sonuçlara ulaşılır. Kişi-iş uyumu sayesinde ayrıca işin çekiciliği, motivasyonel artış, çalışanların değer kazanımı, tecrübe elde etmesi, performans düzeylerinde artış gibi birçok olumlu sonucu beraberinde getirir (Yazıcı, 2018: 10-11). Uyum sağlamadığında ise kişi daha fazla stres altına girmekte ve hata yapma olasılığı artmaktadır (Kılıç ve Yener, 2015: 163). Ancak iş gerekleri teknolojinin gelişmesi ve değişmesiyle birlikte değişmekte ve farklılaşmaktadır. Örgütler değişen bu iş gereklilikleri karşısında çalışanlarının özelliklerini (bilgi ve tecrübe gibi) uyumlaştırmak için destek (güçlendirme, eğitim, geliştirme gibi) vermelidir. Yazında algılanan örgütsel destek ve kişi-iş uyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Cable ve DeRue (2002) çalışmalarında, algılanan örgütsel destek ile kişi-iş uyumu ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu

tespit etmişlerdir. Aynı doğrultuda Chen (2010) çalışmasında, algılanan örgütsel destek ile kişi-iş uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Farrell ve Oczkowski (2009) büyük fast food işletmelerindeki 170 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, algılanan örgütsel destek ile kişi-iş uyumu arasında güçlü ve olumlu bir ilişkinin olduğunu belirtmektedirler. Tseng ve Yu (2016) sigorta satış temsilcileri ile yaptıkları çalışmalarında, algılanan örgütsel destek ile kişi-iş uyumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Aynı zamanda bu uyumun çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etki yarattığı belirtilmektedir.

H₂: Algılanan örgütsel desteğin kişi-iş uyumu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

İşe gömülmüşlük ve kişi-iş uyumu arasındaki ilişkiyi Kişi-Çevre Uyumu Kuramı açıklamaktadır. Kişi-çevre uyumu kuramı, bireyin özellikleri ve çalışma koşullarının nitelikleri arasındaki uyumu ifade eder ve çalışanları motive ederek onları olumlu tarafa yönlendirecek faktörlerin neler olduğunu açıklar (Kristof-Brown vd., 2005: 283). Bu kuramın boyutlarından olan kişi-iş uyumu, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile biçimsel iş gerekleri arasındaki uyumluluk olarak açıklanır. Kişi-iş uyumu, işin talepleri ile kişinin yetenekleri arasındaki uyum (talep-yetenek uyumu) ve işin özellikleri ile kişinin arzuları arasındaki uyum (arz-ihitiyaç uyumu) olarak iki aşamada incelenmektedir (Aktaş, 2011: 15). Kişi- iş uyumu kuramına göre kişilerin mevcut özellikleri (bilgi, tecrübe, yetenek, deneyim vb.) ile iş gereksinimlerinin uyum sağlaması onların verimliliğini olumlu etkilemekte örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı gibi pozitif örgütsel çıktılar ortaya koymaktadır (Kılıç ve Yener, 2015: 161). Çalışanların nitelikleri ile işin gereksinimleri ne kadar uyumlu olursa bu durum örgütsel çıktılarda olumlu olarak yansıyabilecektir. Bu bağlamda kişinin işiyle uyumlu olması durumu işe gömülmüşlük düzeyinde pozitif bir etki yaratabilir. Bu kuramsal altyapıyı destekler nitelikte yazında algılanan örgütsel destek ve işe gömülmüşlük arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Kanten vd. (2016) çalışmalarında, iş özellikleri ile işe gömülmüşlük arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu iki uyum çalışanların mutluluk düzeylerini de arttırmaktadır. Coetzer, Inma ve Poisat (2017) Güney Afrika'da dört

büyük işletmedeki 549 çalışan ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, kişi-iş uyumunun yüksek veya sağlanmış olması onların işe gömülmüşlük düzeylerini yükseltmekte, işten ayrılma niyetlerini ise buna bağlı olarak azaltmaktadır.

H3: Kişi-iş uyumunun işe gömülmüşlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3a: Kişi-iş uyumunun işe gömülmüşlüğü “uyum” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3b: Kişi-iş uyumunun işe gömülmüşlüğü “bağ” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3c: Kişi-iş uyumunun işe gömülmüşlüğü “fedakârlık” boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır.

Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütün yararına ve amaçları doğrultusunda çaba göstermesi, örgütün ise çalışanın çabasını ve katılımını önemsemesi ve desteklemesi (Kanbur, 2016: 446), kişi-iş uyumu ise, işin gereklilikleri ile kişinin özelliklerinin birbirine uyum göstermesidir (Sekiguchi, 2004: 184). Kişi-iş uyumu olmadığı takdirde işe gömülmüşlük oranı düşük olabilir (Lee vd., 2004: 712). Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünü inceleyen araştırmaya yazın taraması sonucunda rastlanmamıştır.

H4: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

H4a: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü “uyum” boyutuna etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

H4b: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü “bağ” boyutuna etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

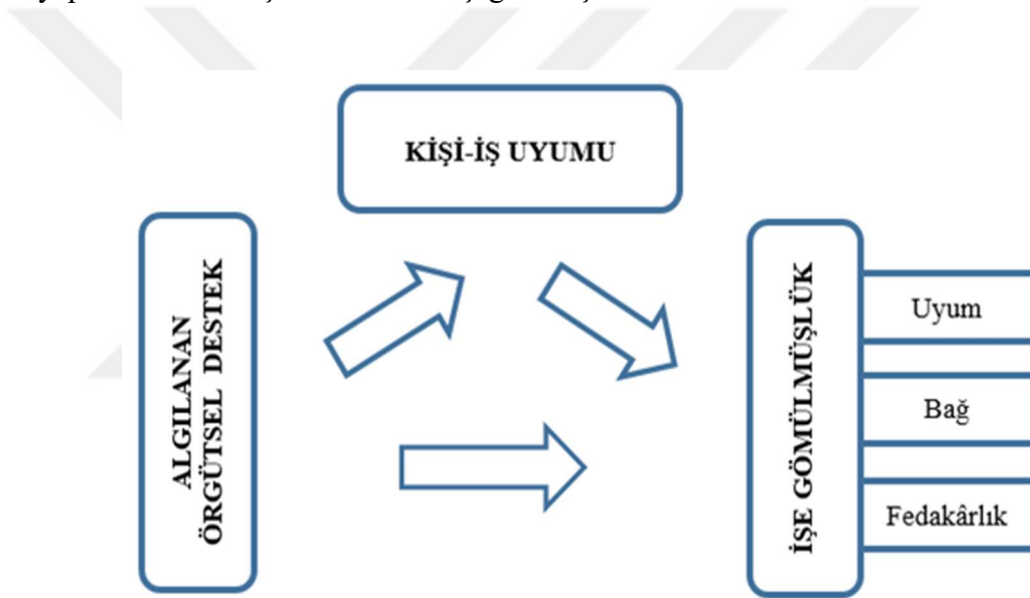
H4c: Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü “fedakârlık” boyutuna etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada takip edilen yöntem, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri toplama yöntemi açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın temel amacı, algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün incelenmesidir. Bu amaç kapsamında yapılandırılan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırma modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Kastamonu il merkezi ve ilçelerinde bulunan kamu ve özel ve katılım bankalarda görev yapan banka çalışanları oluşturmaktadır. 2018 yılı Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre, Kastamonu il merkezi ve 20 ilçesi dâhil olmak üzere toplam 573 banka çalışanı görev yapmaktadır (TBB, 2018). Bankacılık sektörünün iş yükü fazlalığı ve tüm ilçelere ulaşımın fiziksel zorlukları nedeniyle toplam 310 banka çalışanına ulaşılmış, ancak bunlarda 285 banka çalışanından geri dönüş sağlanmıştır. Eksik ve yanlış doldurulan ve aynı zamanda güvenilirliği zedeleyici

toplam 11 anket formu çıkarıldıktan sonra evreni temsil kapasitesine sahip 274 kullanılabilir anket formu (Davis ve Cosenza, 1998: 28) veri analizlerine dâhil edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini 274 banka çalışanı oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

3.3.1. Verilerin Toplanması

Araştırmada hem analiz hem de yorum kolaylığı sebebi ile birincil veri toplama yöntemi olan anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma anketi dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mevcut bankadaki hizmet süresi, toplam hizmet süresi ve görev unvanı ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde; banka çalışanlarının örgütsel destek algılarını belirlemek için sekiz soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini tespit etmek için on yedi soru bulunmaktadır. Anketin son bölümünde ise, kişi-iş uyumunu belirlemek için beş soru bulunmaktadır. Araştırma verileri Mayıs-Haziran 2019 tarihlerinde toplanmış olup istatistiksel program aracılığı ile analiz edilmiştir.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği”, “İşe Gömülmüşlük Ölçeği” ve “Kişi-İş Uyumu Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.2.1. Algılanan örgütsel destek ölçeği

Araştırmada katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeylerini belirlemek amacıyla Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından 36 maddelik uzun formu geliştirilen, Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch (1997) tarafından kısa formu oluşturulan ve Lynch, Eisenberger ve Armeli (1999) tarafından çalışmalarında kullanılan geçerliği ve güvenirliği test edilmiş “*Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği- Perceived Organizational Support Scale*” kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 8

maddeden oluşmaktadır. Ölçekte; “Çalıştığım işletme, fikirlerime önem verir.” ve “Çalıştığım işletme, eline bir fırsat geçtiğinde benden çıkarı için faydalanır.” Şeklinde maddeler yer almaktadır. Ölçekte 2 madde ters puanlanmıştır. Puanlama, beşli Likert tipi ölçeğine göreler.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin yapısal geçerliğini incelemek üzere faktör analizi, güvenirliğini incelemek için ise iç tutarlılık analizi (Cronbach Alfa) gerçekleştirilmiştir. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'ne ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 3.1'de, güvenirlik analizi bulguları ise Tablo 3.2'de sunulmaktadır.

Tablo 3.1. Algılanan örgütsel destek ölçeği için faktör analizinin bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Algılanan Örgütsel Destek	8	,516 - ,919	62,127
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,891</i>			
<i>Barlett: ki-kare=1695,003; df=28; p=,000</i>			

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin faktör analizine uygunluğunu görmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testinden yararlanılmıştır. KMO (.891) ve Barlett ($X^2=1695,003$; $p=000$) test sonuçlarına bakıldığında ölçeğin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun ve anlamlı olduğu ve değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311).

Tablo 3.2. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin güvenirlik analizi ve bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Algılanan Örgütsel Destek	8	.907

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin güvenirlik analizi iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa ile hesaplanmıştır. Analiz sonucuna göre Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Cronbach Alfa değeri .907 olarak ölçülmüş olup, iç tutarlılık için kabul edilen %70'in üzerindedir (Tavşancıl, 2006: 27-29).

3.3.2.2. İşe gömülmüşlük ölçeği

Araştırmada katılımcıların işe gömülmüşlük düzeylerini ölçmek amacıyla Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski ve Erez (2001) tarafından ilk olarak geliştirilen, Ng ve Feldman (2009-2010) tarafından kısa formu oluşturulan ve Kanten ve Dündar (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış “İşe Gömülmüşlük Ölçeği-Job Embeddedness Scale” kullanılmıştır. Ölçek, 3 boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır. Uyum (Fit) boyutunda 5 madde, Bağ (Link) boyutunda 5 madde ve Fedakârlık (Sacrifice) boyutunda ise 7 madde yer almaktadır. Ölçekte; “Bu işletme ile iyi bir uyum sağladığımı düşünüyorum.”, “Bu işletmede uzun bir süredir çalışıyorum.” ve “Bu işletmede çalıştığım süre boyunca amaçlarımı gerçekleştirebilirim.” şeklinde maddeler bulunmaktadır. Puanlama, beşli Likert tipi ölçeğe göre yapılır.

İşe Gömülmüşlük Ölçeği'nin yapısal geçerliliğini incelemek üzere faktör analizi, güvenilirliğini incelemek için ise iç tutarlılık analizi (Cronbach Alfa) gerçekleştirilmiştir. İşe Gömülmüşlük Ölçeği'ne ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 3.3'de, güvenilirlik analizi bulguları ise Tablo 3.4'de sunulmaktadır.

Tablo 3.3. İşe gömülmüşlük ölçeği için faktör analizinin bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Özdeğer
İşe Gömülmüşlük	17	,416 - ,895	60,083	
Uyum	5	,694 - ,754	21,175	6,766
Bağ	5	,416 - ,895	18,083	1,477
Fedakârlık	7	,436 - ,813	20,826	1,971

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,882
Barlett: ki-kare=2388,373; df=136; p=,000

İşe Gömülmüşlük Ölçeği'nin faktör analizine uygunluğunu görmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testinden yararlanılmıştır. KMO (.883) ve Barlett ($X^2=2388,373$; $p=000$) test sonuçlarına bakıldığında ölçeğin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun ve anlamlı olduğu ve değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. İşe gömülmüşlük ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
İşe Gömülmüşlük	17	.898
<i>Uyum</i>	5	.868
<i>Bağ</i>	5	.793
<i>Fedakârlık</i>	7	.839

İşe Gömülmüşlük Ölçeği'nin güvenilirlik analizi iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa ile hesaplanmıştır. Analiz sonucuna göre İşe Gömülmüşlük Ölçeği'nin Cronbach Alfa değeri .907 olarak ölçülmüş olup, iç tutarlılık için kabul edilen %70'in üzerindedir.

3.3.2.3. Kişi-iş uyumu ölçeği

Araştırmada katılımcıların kişi-iş uyumu düzeylerini belirlemek amacıyla Saks ve Ashforth (1997) ile Huthcheson (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan yararlanılarak Uysal-Irak (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış “*Kişi-İş Uyumu Ölçeği-Person-Job Fit Scale*”nin Ateş (2018) tarafından yürütülmüş olan çalışmadaki hali kullanılmıştır. Kişi-İş Uyumu Ölçeği, beş madde tek boyuttan oluşmakta olup puanlaması beşli Likert tipi ölçeğe göredir. Ölçekte; “Bu işi yapmak için gereken becerilere ve yeteneğe sahibim.” ve “Bu iş beklentilerimi/ihtiyaçlarımı karşılıyor.” şeklinde maddeler bulunmaktadır.

Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin yapısal geçerliğini incelemek üzere faktör analizi, güvenirliğini incelemek için ise iç tutarlılık analizi (Cronbach Alfa) gerçekleştirilmiştir. Kişi-İş Uyumu Ölçeği'ne ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 3.5'de, güvenirlik analizi bulguları ise Tablo 3.6'da sunulmaktadır.

Tablo 3.5. Kişi-iş uyumu ölçeği için faktör analizinin bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Kişi-İş Uyumu	5	,696 - ,839	63,139

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,837

Barlett: ki-kare=575,738; df=10; p=,000

Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin faktör analizine uygunluğunu görmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testinden yararlanılmıştır. KMO (.837) ve Barlett ($X^2=575,738$; $p=000$) test sonuçlarına bakıldığında ölçeğin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun ve anlamlı olduğu ve değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6. Kişi-iş uyumu ölçeğinin güvenirlik analizi ve bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Kişi-İş Uyumu	5	.852

Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin güvenirlik analizi iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa ile hesaplanmıştır. Analiz sonucuna göre Kişi-İş Uyumu Ölçeği'nin Cronbach Alfa değeri .852 olarak ölçülmüş olup, iç tutarlılık için kabul edilen %70'in üzerindedir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın temel amacı olan, çalışanların örgütsel destek algılarının, işe gömülmürlük düzeyleri üzerindeki etkisinde kişi-iř uyumunun aracılık rolünün incelenmesidir. Bu temel amaç kapsamında ilgili değişkenler arasında bazı istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analiz edilmesi ve bulgularının yorumlanması amacıyla SPSS istatistiksel paket programından yararlanılmıştır. Verilerin genel özelliklerini belirtmek amacıyla tanımlayıcı (frekans, ortalama ve standart sapma) istatistik analizlerine yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi hipotez testlerini gerçekleştirmek için ise regresyon analizi ve aracılık etkisini incelemek için ise hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla verilerin istatistiksel çözümlemeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Bulgular bölümünde ilk olarak örneklem grubunun genel yapısını açıklayıcı frekans ve yüzde dağılımları ile birlikte maneviyat ve psikolojik sermaye algılarına yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. Daha sonra ise, araştırmanın hipotezlerinin kabul/red durumlarını ortaya koymak için istatistiksel analizler ve bulguları sunulmaktadır.

4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bulgular

Katılımcılarının; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mevcut bankadaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve statüleri ile ilişkin demografik bilgileri Tablo 4.1’de sunulmaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular

Demografik Özellik	n	%	Demografik Özellik	n	%
<u>Cinsiyet</u>			<u>Eğitim durumu</u>		
Kadın	105	38,3	Lise	18	6,6
Erkek	169	61,7	Önlisans	18	6,6
<u>Medeni durum</u>			Lisans	204	74,5
Evli	208	75,9	Lisansüstü	34	12,4
Bekâr	66	24,1	<u>Mevcut işinizdeki çalışma süresi</u>		
<u>Yaş</u>			3 yıl ve daha az	60	21,9
24 yaş ve altı	12	4,4	4-9 yıl arası	124	45,3
25 - 30 yaş arası	74	27,0	10-15 yıl arası	69	25,2
31 - 36 yaş arası	108	39,4	16 yıl ve üzeri	21	7,7
37 - 42 yaş arası	57	20,8	<u>Toplam çalışma süresi</u>		
43 yaş ve üzeri	23	8,4	3 yıl ve daha az	28	10,2
<u>Statü</u>			4-9 yıl arası	119	43,4
Yönetici	79	28,8	10-15 yıl arası	90	32,8
Yönetici değil	195	71,2	16 yıl ve üzeri	37	13,5
Toplam	274	100	Toplam	274	100

Katılımcıların Tablo 4.1’de yer alan demografik özelliklerine ilişkin bulgular incelendiğinde; çoğunluğunun erkek (%61,7) çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yine büyük bir çoğunluğunun evli (%75,9) olduğu ve yönetici olmadığı (%71,2) belirtilmektedir. Ayrıca katılımcıların neredeyse tamamının 25 – 42 yaş aralığında (%87,7) toplandığı görülmektedir. Bu yaş aralığının bilgi, beceri ve yetenek boyutunda çok önemli olduğu ve tecrübenin çok önemli olduğu bankacılık sektörü için de ayrı bir öneme sahip olduğu vurgulanabilir. Katılımcıların mevcut bankasındaki çalışma sürelerinin (kıdemlerinin) yarısından fazlasının 9 yıl ve altı (%67,2) olduğu, aynı şekilde toplam çalışma sürelerinin (kıdemlerinin) yarısından fazlasının (%56,2) 4 – 15 yıl arasında olduğu görülmektedir.

4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma bulguları ortaya konulmadan önce, araştırma verilerinin yapılması düşünülen analizler için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla bazı ön analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu kapsam; algılanan örgütsel destek, işe gömülmüşlük ve kişi-iş uyumu ölçeklerine ait frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) analizleri yapılarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği’ne ait tanımlayıcı istatistiki bulgular Tablo 4.2 ve Tablo 4.3’de, İşe Gömülmüşlük Ölçeği’ne ait tanımlayıcı istatistiki bulgular Tablo 4.4 ve Tablo 4.5’de ve Kişi-İş Uyumu Ölçeği’ne ait tanımlayıcı istatistiki bulgular Tablo 4.6 ve Tablo 4.7’de ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

Tablo 4.2. Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (1)

Algılanan Örgütsel Destek	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
AÖD1	13 %4,7	28 %10,2	73 %26,6	109 %39,8	51 %18,6
AÖD2	6 %2,2	50 %18,2	78 %28,5	97 %35,4	43 %15,7
AÖD3	8 %2,9	43 %15,7	76 %27,7	101 %36,9	46 %16,8
AÖD4	10 %3,6	38 %13,9	60 %21,9	110 %40,1	56 %20,4
AÖD5	4 %1,5	29 %10,6	100 %36,5	98 %25,8	43 %15,7
AÖD6	6 %2,2	46 %16,8	79 %28,8	100 %36,5	43 %15,7
AÖD7	8 %2,9	38 %13,9	83 %30,3	97 %35,4	48 %17,5
AÖD8	8 %2,9	26 %9,5	99 %36,1	105 %38,3	36 %13,1
AÖD: Algılanan Örgüt Destek					

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'ne ilişkin Tablo 4.2'de yer alan tanımlayıcı istatistiki bulgular (frekans analizi) incelendiğinde; "AÖD2" ifadesine diğer ifadelerle oranla daha fazla katılmama (%20,4) eğilimi olduğu görülmektedir. Katılımcıların "AÖD5" ve "AÖD8" ifadelerine oranla daha fazla kararsız (%36) eğilimi olduğu görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların ölçek ifadeleri içerisinde en fazla katıldıkları (%60,5) ifadenin "AÖD4" olduğu görülmektedir.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'ne ilişkin Tablo 4.3'de yer alan tanımlayıcı istatistiki bulgular (ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık) incelendiğinde; en düşük (3,44) ortalamanın "AÖD2", en yüksek (3,60) ortalamanın ise "AÖD4" olduğu görülmektedir. Katılımcıların ifadelerle katılım düzeyleri genel ortalamasının 3,51 olduğu, yani genel olarak ifadelerle katıldıkları söylenebilir. Diğer taraftan

verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin -1 ile +1 değerleri arasında yer aldığı, dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4.3. Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (2)

Algılanan Örgütsel Destek	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
AÖD1	3,57	1,054	-,591	-,103
AÖD2	3,44	1,030	-,217	-,719
AÖD3	3,49	1,039	-,336	-,557
AÖD4	3,60	1,072	-,546	-,396
AÖD5	3,54	,930	-,190	-,344
AÖD6	3,47	1,017	-,258	-,634
AÖD7	3,51	1,028	-,325	-,479
AÖD8	3,49	,939	-,380	,038

AÖD: Algılanan Örgüt Destek

İşe Gömülmüşlük Ölçeği'ne ilişkin Tablo 4.4'de yer alan tanımlayıcı istatistik bulgular (frekans analizi) incelendiğinde; "İG13" ifadesine diğer ifadelerle oranla daha fazla katılmama (%24,1) eğilimi olduğu görülmektedir. Katılımcıların "İG15" ifadesine diğer ifadelerle oranla daha fazla kararsız (%36,9) eğilimi olduğu görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların ölçek ifadeleri içerisinde en fazla katıldıkları (%87,6) ifadenin "İG8" olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. İşe gömülmüşlük ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (1)

İşe Gömülmüşlük	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İG1	6 %2,2	25 %9,1	46 %16,8	122 %44,5	75 %27,4
İG2	3 %1,1	12 %4,4	37 %13,5	119 %43,4	103 %37,6
İG3	6 %2,2	11 %4,0	38 %13,9	105 %38,3	114 %41,6
İG4	6 %2,2	22 %8,0	53 %19,6	111 %40,5	82 %29,9
İG5	5 %1,8	15 %5,5	46 %16,8	117 %42,7	91 %33,2
İG6	8 %2,9	38 %13,9	30 %10,9	96 %35,0	102 %37,2
İG7	5 %1,8	4 %1,5	33 %12,0	119 %43,4	113 %41,2
İG8	3 %1,1	10 %3,6	21 %7,7	111 %40,5	129 %47,1
İG9	7 %2,6	9 %3,3	32 %11,7	118 %43,1	108 %39,4
İG10	4 %1,5	8 %2,9	32 %11,7	107 %39,1	123 %44,9
İG11	26 %9,5	37 %13,5	78 %28,5	80 %29,2	53 %19,3
İG12	17 %6,2	43 %15,7	68 %24,8	88 %32,1	58 %21,2
İG13	21 %7,7	45 %16,4	77 %28,1	85 %31,0	46 %16,8
İG14	7 %2,6	18 %6,6	53 %19,3	104 %38,0	92 %33,0
İG15	9 %3,3	23 %8,4	101 %36,9	93 %33,9	48 %17,5
İG16	6 %2,2	25 %9,1	77 %28,1	107 %39,1	59 %21,5
İG17	14 %5,1	35 %12,8	56 %20,4	96 %35,0	73 %26,6
İG: İşe Gömülmüşlük					

İşe Gömülmüşlük Ölçeği'ne ilişkin Tablo 4.5'de yer alan tanımlayıcı istatistik bulgular (ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık) incelendiğinde; en düşük (3,33) ortalamanın "İG13", en yüksek (4,29) ortalamanın ise "İG8" olduğu görülmektedir. Katılımcıların ifadeler katılım düzeyleri genel ortalamasının 3,87 olduğu, yani genel olarak ifadeler katıldıkları söylenebilir. Diğer taraftan verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin -1 ile +1 değerleri arasında yer aldığı, dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4.5. İşe gömülmüşlük ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (2)

İşe Gömülmüşlük	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İG1	3,86	,993	-,817	,236
İG2	4,12	,879	-,719	,321
İG3	4,13	,948	-,876	,286
İG4	3,88	1,000	-,774	,142
İG5	4,00	,942	-,928	,693
İG6	3,90	1,137	-,851	-,287
İG7	4,21	,845	-,390	,387
İG8	4,29	,843	-,599	,269
İG9	4,14	,926	-,304	,945
İG10	4,23	,874	-,261	,780
İG11	3,35	1,208	-,369	-,703
İG12	3,46	1,168	-,398	-,702
İG13	3,33	1,162	-,312	-,700
İG14	3,93	1,011	-,854	,305
İG15	3,54	,983	-,345	-,092
İG16	3,69	,982	-,483	-,176
İG17	3,65	1,152	-,611	-,464
İG: İşe Gömülmüşlük				

Kişi-İş Uyumu Ölçeği'ne ilişkin Tablo 4.6'da yer alan tanımlayıcı istatistiki bulgular (frekans analizi) incelendiğinde; "KİU3" ifadesine diğer ifadelerle oranla daha fazla katılmama (%16,2) eğilimi olduğu görülmektedir. Katılımcıların ölçek ifadeleri içerisinde en fazla katıldıkları (%87,1) ifadenin "KİU4" olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6. Kişi-iş uyumu ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (1)

Kişi-İş Uyumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
KİU1	12 %4,4	37 %13,5	72 %26,3	108 %39,4	45 %16,4
KİU2	2 %0,7	18 %6,6	54 %19,7	136 %49,6	64 %23,4
KİU3	11 %4,0	39 %14,2	72 %26,3	118 %43,1	34 %12,4
KİU4	0	6 %2,2	29 %29	146 %53,3	93 %33,9
KİU5	4 %1,5	25 %9,1	69 %25,2	126 %46,0	50 %18,2
KİU: Kişi-İş Uyumu					

İşe Gömülmüşlük Ölçeği'ne ilişkin Tablo 4.7'de yer alan tanımlayıcı istatistiki bulgular (ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık) incelendiğinde; en düşük (3,5) ortalamanın "KİU1", en yüksek (4,19) ortalamanın ise "KİU4" olduğu görülmektedir. Katılımcıların ifadelerle katılım düzeyleri genel ortalamasının 3,75 olduğu, yani genel olarak ifadelerle katıldıkları söylenebilir. Diğer taraftan verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin -1 ile +1 değerleri arasında yer aldığı, dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4.7. Kişi-iş uyumu ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (2)

Kişi-İş Uyumu	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
KİU1	3,50	1,056	-,489	-,339
KİU2	3,88	,865	-,661	,291
KİU3	3,46	1,013	-,519	-,248
KİU4	4,19	,706	-,664	,526
KİU5	3,70	,920	-,545	,018
KİU: Kişi-İş Uyumu				

4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada algılanan örgütsel destek, işe gömülmüslük ve boyutları ile kişi-iş uyumu arasında ilişkinin varlığını, ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koymak için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi yapılırken ortaya çıkan korelasyon katsayısı “r” harfi ile belirtilmektedir. Korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında herhangi bir değer almaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 247). Algılanan örgütsel destek, işe gömülmüslük ve boyutları ile kişi-iş uyumu arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Değişkenlere ilişkin korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; algılanan örgütsel destek ile işe gömülmüslük ($r=744$; $p=.000$) ve alt boyutlarından uyum ($r=681$; $p=.000$), bağ ($r=471$; $p=.000$) ve fedakârlık ($r=660$; $p=.000$) ile kişi-iş uyumu ($r=683$; $p=.000$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca kişi-iş uyumu ile işe gömülmüslük ($r=658$; $p=.000$) ve alt boyutlarından uyum ($r=635$; $p=.000$), bağ ($r=458$; $p=.000$) ve fedakârlık ($r=553$; $p=.000$) arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Tablo 4.8. Korelasyon analizine yönelik bulgular

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1 Algılanan Örgütsel Destek	1					
2 İşe Gömülmüşlük	,744**	1				
3 Uyum	,681**	,845**	1			
4 Bağ	,471**	,737**	,535**	1		
5 Fedakârlık	,660**	,870**	,589**	,416**	1	
6 Kişi-İş Uyumu	,683**	,658**	,635**	,458**	,533**	1

*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

4.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve bulguların ortaya konulabilmesi için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde ne derece etkisi olduğunun incelenmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bağımsız değişkenin tek olması durumunda basit doğrusal regresyon analizi, bağımsız değişkenin birden fazla olması durumunda ise çoklu regresyon analizinden yararlanılmaktadır (Gürsaka, 2002: 334-335). Ayrıca atık değerler arasındaki otokorelasyona Durbin-Watson istatistik değeri (1,5 – 2,5 arasında) ile bakılmıştır. Algılanan örgütsel destek ile işe gömülmüşlük ve alt boyutları arasındaki regresyona analizi ve bulguları Tablo 4.9’da, algılanan örgütsel destek ile kişi-iş uyumu arasındaki regresyona analizi ve bulguları Tablo 4.10’da ve kişi-iş uyumu ile işe gömülmüşlük ve alt boyutları arasındaki regresyona analizi ve bulguları Tablo 4.11’de belirtilmektedir.

Tablo 4.9. Algılanan örgütsel destek ile işe gömülmüşlük ve alt boyutları arasındaki regresyon analizine yönelik bulgular

Bağımlı Değişken: Algılanan Örgütsel Destek							
Bağımsız değişken	R²	Düz.R²	F	β	t	p	DW
İşe Gömülmüşlük	,554	,553	338,175*	,744	18,390	,000*	1,789
<i>Uyum</i>	,464	,462	235,120*	,681	15,334	,000*	1,886
<i>Bağ</i>	,222	,219	77,645*	,471	8,812	,000*	1,802
<i>Fedakârlık</i>	,435	,433	209,502*	,660	14,474	,000*	1,955

*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Algılanan örgütsel destek ile işe gömülmüşlük ve alt boyutları arasındaki regresyona analizi ve bulguları Tablo 4.9’da sunulmaktadır. Basit doğrusal regresyon analizi ve bulguları incelendiğinde, işe gömülmüşlüğü %55.3’ünün algılanan örgütsel destek tarafından açıklandığı (Düz.R²=.554) ve modelin anlamlı (F=338,175; p=.000) olduğu görülmektedir. Ayrıca işe gömülmüşlüğü alt boyutlarından uyum boyutunun %46.2’sinin (Düz.R²=.462; F=235,120; p=.000), bağ boyutunun %21.9’unun (Düz.R²=.219; F=77,645; p=.000) ve fedakârlık boyutunun %43.3’ünün (Düz.R²=.433; F=209,502; p=.000) algılanan örgütsel destek tarafından açıklandığı ve kurulan basit doğrusal regresyon modellerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 4.9’da yer alan tüm basit doğrusal regresyon modellerinde Durbin-Watson istatistik değeri 1,5 – 2,5 arasında belirlenmiş olup otokorelasyon olmadığı ifade edilebilir. Bu bulgular ışığında araştırmanın birinci hipotezi (H₁) ve alt hipotezleri (H_{1a}, H_{1b} ve H_{1c}) desteklenmektedir.

Algılanan örgütsel destek ile kişi-iş uyumu arasındaki regresyon analizine yönelik bulgular Tablo 4.10.’da yer almaktadır.

Tablo 4.10. Algılanan örgütsel destek ile kişi-iş uyumu arasındaki regresyon analizine yönelik bulgular

Bağımlı Değişken: Algılanan Örgütsel Destek							
Bağımsız değişken	R²	Düz.R²	F	B	t	p	DW
Kişi-İş Uyumu	,466	,464	237,577*	,683	15,414	,000*	2,021

*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Algılanan örgütsel destek ile kişi-iş uyumu arasındaki regresyona analizi ve bulguları Tablo 4.10'da sunulmaktadır. Basit doğrusal regresyon analizi ve bulguları incelendiğinde, kişi-iş uyumunun %46,4'ünün algılanan örgütsel destek tarafından açıklandığı (Düz.R²=,464) ve modelin anlamlı (F=237,577; p=.000) olduğu görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson istatistik değeri 2,021 olarak belirlenmiş olup otokorelasyon bulunmadığı ifade edilebilir. Bu bulgular ışığında araştırmanın ikinci hipotezi (H₂) desteklenmektedir.

Kişi-iş uyumu ile işe gömülmürlük ve alt boyutları arasındaki regresyon analizine yönelik bulgular Tablo 4.11.'de yer almaktadır.

Tablo 4.11. Kişi-iş uyumu ile işe gömülmürlük ve alt boyutları arasındaki regresyon analizine yönelik bulgular

Bağımlı Değişken: Kişi-İş Uyumu							
Bağımsız değişken	R²	Düz.R²	F	B	t	p	DW
İşe Gömülmürlük	,433	,431	207,797*	,658	14,415	,000*	1,867
<i>Uyum</i>	,404	,402	184,183*	,635	13,571	,000*	1,832
<i>Bağ</i>	,2010	,207	72,348*	,458	8,506	,000*	1,879
<i>Fedakârlık</i>	,284	,282	108,117*	,533	10,398	,000*	1,961

*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Kişi-iş uyumu ile işe gömülmüşlük ve alt boyutları arasındaki regresyona analizi ve bulguları incelendiğinde, işe gömülmüşlüğü %43.1'inin kişi-iş uyumu tarafından açıklandığı (Düz.R²=.431) ve modelin anlamlı (F=207,797; p=.000) olduğu görülmektedir. Ayrıca işe gömülmüşlüğü alt boyutlarından uyum boyutunun %40.2'sinin (Düz.R²=.402; F=184,183; p=.000), bağ boyutunun %20.7'sinin (Düz.R²=.207; F=72,348; p=.000) ve fedakârlık boyutunun %28.2'sinin (Düz.R²=.282; F=108,117; p=.000) algılanan örgütsel destek tarafından açıklandığı ve kurulan basit doğrusal regresyon modellerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 4.11'de yer alan tüm basit doğrusal regresyon modellerinin Durbin-Watson istatistik değeri 1,5 – 2,5 arasında belirlenmiş olup otokorelasyon bulunmadığı ifade edilebilir. Bu bulgular ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi (H₃) ve alt hipotezleri (H_{3a}, H_{3b} ve H_{3c}) desteklenmektedir.

4.5. Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmanın bağımsız değişkeni algılanan örgütsel desteğin bağımlı değişken işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin bulguları Tablo 4.12.'de yer almaktadır.

Tablo 4.12. Hiyerarşik regresyon analizine yönelik bulgular (1)

Bağımsız/Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Düz.R ²	F	β	p
Algılanan Örgütsel Destek	İşe Gömülmüşlük	,554	,553	338,175*	,744	,000*
Algılanan Örgütsel Destek	Kişi-İş Uyumu	,466	,464	237,577*	,683	,000*
Algılanan Örgütsel Destek	İşe Gömülmüşlük	,596	,593	200,105*	,553	,000*
Kişi-İş Uyumu					,281	,000*

*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Sobel Z= 2.5886, p= 0.00

Tablo 4.12’de yer alan hiyerarşik regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; işe gömülmüşlük değişkeninin %55.3’ü (Düz.R²=.553; F=338,175; p=.000) ve kişi-iş uyumunun %46.4’ü (Düz.R²=.464; F=237,577; p=.000) algılanan örgütsel destek ile açıklanmakta olup regresyon modelleri anlamlı olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık rolüne bakılabilmesi için gerekli olan ön koşullarının sağlandığı söylenebilir. Bu kapsamda gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi ve bulgularına göre; işe gömülmüşlüğü %59.3’ünün algılanan örgütsel destek ve kişi-iş uyumu tarafından açıklandığı (Düz.R²=.593) ve anlamlı (F=200,105; p=.000) olduğu görülmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin regresyon katsayısı olarak Beta değerinin (β =744) analize aracı değişken kişi-iş uyumunun katılmasıyla (β =.553) azaldığı, ancak anlamlılığının (p=.000) tamamen ortadan kalkmadığı belirtilebilir. Aynı şekilde aracı değişken kişi-iş uyumunda anlamlı (p=.000) olduğu görülmektedir. Tüm bu bulgular ışığında, “algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır” şeklindeki hipotez (H₄) “kısmi aracılık etkisi” olarak desteklenmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü alt boyutlarından “uyum” üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizinin bulguları Tablo 4.13.’te yer almaktadır.

Tablo 4.13. Hiyerarşik regresyon analizine yönelik bulgular (2)

Bağımsız/Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Düz.R ²	F	β	p
Algılanan Örgütsel Destek	Uyum	,464	,462	235,120*	,681	,000*
Algılanan Örgütsel Destek	Kişi-İş Uyumu	,466	,464	237,577*	,683	,000*
Algılanan Örgütsel Destek	Uyum	,518	,515	145,642*	,463	,000*
Kişi-İş Uyumu					,319	,000*

*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Sobel Z= 3.2965, p= 0.00

Tablo 4.13'te yer alan hiyerarşik regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; uyum boyutunun %46.2'si (Düz.R²=.462; F=235,120; p=.000) ve kişi-iş uyumunun %46.4'ü (Düz.R²=.464; F=237,577; p=.000) algılanan örgütsel destek ile açıklanmakta olup regresyon modelleri anlamlı olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık rolüne bakılabilmesi için gerekli olan ön koşullarının sağlandığı söylenebilir. Bu kapsamda gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi ve bulgularına göre; uyum boyutunun %51.5'inin algılanan örgütsel destek ve kişi-iş uyumu ile açıklandığı (Düz.R²=.515) ve anlamlı (F=145,642; p=.000) olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin regresyon katsayısı olarak Beta değerinin (β =.681) analize aracı değişken kişi-iş uyumunun katılmasıyla (β =.463) azaldığı, ancak anlamlılığının (p=.000) tamamen ortadan kalkmadığı belirtilebilir. Aynı şekilde aracı değişken kişi-iş uyumunda anlamlı (p=.000) olduğu görülmektedir. Tüm bu bulgular ışığında, “algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü uyum boyutuna etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır” şeklindeki hipotez (H_{4a}) “kısmi aracılık etkisi” olarak desteklenmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü alt boyutlarından “bağ” üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizinin bulguları Tablo 4.14.'de yer almaktadır.

Tablo 4.14. Hiyerarşik regresyon analizine yönelik bulgular (3)

Bağımsız/Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Düz.R ²	F	β	p
Algılanan Örgütsel Destek	Bağ	,222	,219	77,645*	,471	,000*
Algılanan Örgütsel Destek	Kişi-İş Uyumu	,466	,464	237,577*	,683	,000*
Algılanan Örgütsel Destek	Bağ	,257	,252	46,875*	,296	,000*
Kişi-İş Uyumu					,256	,000*

*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Sobel Z= 3.2963, p= 0.00

Tablo 4.14’de yer alan hiyerarşik regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; bağ boyutunun %21.9’u (Düz.R²=.219; F=77,645; p=.000) ve kişi-iş uyumunun %46.4’ü (Düz.R²=.464; F=237,577; p=.000) algılanan örgütsel destek ile açıklanmakta olup regresyon modelleri anlamlı olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık rolüne bakılabilmesi için gerekli olan ön koşullarının sağlandığı söylenebilir. Bu kapsamda gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi ve bulgularına göre; bağ boyutunun %25.2’sinin algılanan örgütsel destek ve kişi-iş uyumu ile açıklandığı (Düz.R²=.252) ve anlamlı (F=46,875; p=.000) olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin regresyon katsayısı olarak Beta değerinin ($\beta=471$) analize aracı değişken kişi-iş uyumunun katılmasıyla ($\beta=.296$) azaldığı, ancak anlamlılığının (p=.000) tamamen ortadan kalkmadığı belirtilebilir. Aynı şekilde aracı değişken kişi-iş uyumunda anlamlı (p=.000) olduğu görülmektedir. Tüm bu bulgular ışığında, “algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü bağ boyutuna etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır” şeklindeki hipotez (H_{4b}) “kısmi aracılık etkisi” olarak desteklenmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü alt boyutlarından “fedakârlık” üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizinin bulguları Tablo 4.15.’de yer almaktadır.

Tablo 4.15. Hiyerarşik regresyon analizine yönelik bulgular (4)

Bağımsız/Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Düz.R ²	F	β	p
Algılanan Örgütsel Destek	Fedakârlık	,435	,433	209,502*	,660	,000*
Algılanan Örgütsel Destek	Kişi-İş Uyumu	,466	,464	237,577*	,683	,000*
Algılanan Örgütsel Destek	Fedakârlık	,448	,444	109,964*	,554	,000*
Kişi-İş Uyumu					,155	,012**

*p<0.01; **p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Sobel Z= 2.4940, p= 0.05

Tablo 4.15’de yer alan hiyerarşik regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; fedakârlık boyutunun %43.3’ü (Düz. $R^2=.433$; $F=209,502$; $p=.000$) ve kişi-iş uyumunun %46.4’ü (Düz. $R^2=.464$; $F=237,577$; $p=.000$) algılanan örgütsel destek ile açıklanmakta olup regresyon modelleri anlamlı olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık rolüne bakılabilmesi için gerekli olan ön koşullarının sağlandığı söylenebilir. Bu kapsamda gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi ve bulgularına göre; fedakârlık boyutunun %44.4’ünün algılanan örgütsel destek ve kişi-iş uyumu tarafından açıklandığı (Düz. $R^2=.444$) ve anlamlı ($F=109,964$; $p=.000$) olduğu görülmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin regresyon katsayısı Beta’nın değerinin ($\beta=.660$) analize aracı değişken kişi-iş uyumunun katılmasıyla ($\beta=.554$) azaldığı, ancak anlamlılığının ($p=.000$) tamamen ortadan kalkmadığı belirtilebilir. Aynı şekilde aracı değişken kişi-iş uyumunda anlamlı ($p=.000$) olduğu görülmektedir. Tüm bu bulgular ışığında, “algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğüne fedakârlık boyutuna etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır” şeklindeki hipotez (H_{4c}) “kısmi aracılık etkisi” olarak desteklenmektedir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet koşullarına karşı işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için nitelikli çalışanlara olan ihtiyaç artmış ve bunların işletmede devamlılığını sağlamak oldukça önem kazanmıştır. Çalışanların eğitim seviyelerinde yükselmeler oldukça kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslama imkânı artmış ve örgütten beklentiler çoğalmıştır. Bunun sonucunda işletmeler nitelikli çalışanlarını elinde tutabilmek, işletmeye daha bağlı hale getirmek, değer verdiklerini göstermek ve işe gömülmüşlüklerini artırabilmek için her konuda çalışanlarına desteklerini artırmışlardır (Aykan ve Akgül, 2019: 2727). Kişi-iş uyumu teorisine göre kişilerin sahip olduğu özellikler (bilgi, tecrübe, deneyim vb.) ile işin gereksimlerinin uyumlu olması, onların verimliliğine olumlu katkı sağlamakta örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı gibi pozitif çıktıların oluşmasını sağlamaktadır (Kılıç ve Yener, 2015: 161). Dolayısıyla çalışanın kendi özellikleri ile işin niteliklerinin uyum içinde olması, eksik olduğu ve ihtiyaç duyduğu konularda örgütünden destek alması onu iş tatminini yükseltebilir, örgüte bağlayabilir ve bu çalışmada konusu olan işe gömülmüşlüğü artırabilir.

Bu araştırmada çalışanların örgütsel destek algılarının işe gömülmüşlüğü etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünü emek veren yoğun bir sektör olan bankacılık sektöründe incelenmesi ve elde edilen bulgular ile hem ileride yürütülecek araştırmalar hem de sektörel düzenlemeler için yazına katkı sağlaması arzu edilmiştir. Kuramsal ve görgül araştırmalar bağlamında araştırmanın temel amacı, algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün incelenmesidir. Araştırma Kastamonu merkez ve ilçelerinde banka yönetici ve çalışanların katılımı ile yürütülmüştür. Araştırmada verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın birinci bulgusuna göre, örgütsel destek algılarının işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinin anlamlı ve olumlu olduğu belirtilmektedir. Yazında bu bulgu ile aynı doğrultuda sonuçları olan bazı araştırmalar bulunmaktadır. Kesen ve Akyüz

(2016) çalışmalarında, algılanan örgütsel desteğin çalışanların bağlamsal performans algılarını ve işe bağlılıklarını arttırdığını aynı zamanda çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini pozitif yönde etkileyerek işten ayrılma niyetlerini azalttığını belirtmektedirler. Aynı şekilde Aykan ve Akgül (2019) Kayseri lojistik sektöründeki çalışanlarla yaptıkları çalışmalarında, algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadırlar. Başka bir çalışmada Efe (2017), örgütsel desteğin bir sonucu olarak ortaya çıkan personel güçlendirmenin çalışanların işe gömülmüşlük düzeyini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği sonucuna varmaktadır. Fatima, Shafique, Qadeer ve Ahmad (2015) öğretim üyeleri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında, algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerini olumlu ve güçlü yönde etkilediğini belirtmektedirler. Diğer taraftan algılanan örgütsel destek ile işe gömülmüşlüğü boyutları olan uyum, bağ ve fedakârlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkinin olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütün çalışanlarına verdiği destek ve çalışanların bu desteği olumlu algılaması onların ekstra bir rol davranışı olan işe gömülmüşlük düzeylerini artırabileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın ikinci bulgusuna göre, algılanan örgütsel desteğin kişi-iş uyumu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yazında bu bulgu ile aynı doğrultuda bazı araştırma sonuçlarının olduğu ve bu bulguyu desteklediği söylenebilir. Chen (2010) çalışmasında, algılanan örgütsel destek ile kişi-iş uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ballout (2007) çalışmasında, kariyer başarısının en önemli öncülünün kişinin sahip olduğu özellikler ile işin özelliklerinin uyum içinde olması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca kişinin özelliklerinin yetersiz kaldığı veya artırılması gerektiğinde de örgütün ona her konuda destek olması kariyer başarısını artıracaktır. Dolayısıyla örgüt tarafından verilen desteğin çalışan tarafından olumlu algılanması onun işine olan uyumunu kolaylaştıracaktır. Aynı şekilde DeConinck, DeConinck ve Lockwood (2015) 98 satış yöneticisi ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, algılanan örgütsel destek ile kişi-iş uyumu arasında güçlü ve olumlu bir ilişkinin olduğunu vurgulamaktadırlar. Örgütün öncelikle yapılan işleri iyi analiz etmesi ve bu işlere uygun kişileri istihdam etmesi kişi-iş uyumu ve başarı açısından son derece önemlidir. Aynı zamanda çalışanların işleri ile ilgili istek ve ihtiyaçlarına destek olması da yine kişi-iş uyumu

ve sergilenen performans açısından önemlidir. Bu bağlamda örgütün verdiği destek çalışanın işe olan uyumunu güçlendirebilir ve başarısını artırabilir. Aksi bir durumda ise çalışanın tükenmişliğini ve dolayısıyla da işten ayrılma niyetini artırabilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre, kişi-iş uyumunun işe gömülmürlük üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görölmektedir. Araştırmanın bulgusu yazında yapılan diğer araştırmalar ile aynı doğrultuda değerdendirilmektedir. Dyk, Coetzee ve Takawira (2013) Güney Afrika'da bir hizmet işletmesindeki 206 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, kişi-iş uyumunun işe gömülmürlük üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu, işe gömülmürlüğün en önemli öncülünün kişi-iş uyumu olduğunu belirtmektedirler. Diğer taraftan Nguyen (2015) Vietnam'da 325 çalışan ile gerçekleştirdiğı araştırmasında, çalışanların sahip oldukları özellikler ile işin özelliklerinin uyumlu olması onların işe gömülmürlük davranışı sergilemelerine neden olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde işe gömülmürlük, kişi-iş uyumunu, çalışanların örgüte bağlılığını ve işten ayrılması durumunda feda edilenlerin bileşimini ifade etmektedir (Aykan ve Akgöl, 2019: 2719). Diğer taraftan Tabak ve Hendy (2016) çalışmalarında işe gömülmürlük düzeyinin yüksek olması kişinin işi ile ne derece uyum sağladığı ile ilgili olduğunu vurgulamaktadırlar. Kişi-iş uyumu sağlanamadığı takdirde kişinin işe gömülmürlük seviyesi düşük olabilir. Kanten vd. (2016) yapmış oldukları benzer bir çalışmada, iş özellikleri ile işe gömülmürlük arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu iki uyum çalışanların mutluluk düzeylerini de arttırmaktadır. Diğer taraftan kişi-iş uyumu ile işe gömülmürlüğün boyutları olan uyum, bağ ve fedakârlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görölmektedir.

Araştırmanın son ve temel bulgusuna göre ise, algılanan örgütsel desteğin işe gömülmürlük üzerine etkisinde kişi-iş uyumunun kısmi aracılık rolü olduğu görölmektedir. Yazın taraması sonucunda bu değişkenler arasındaki aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum araştırmanın yazına katkısı ve sonraki çalışmalara destek sağlaması bakımından önemlidir. Bulguya göre, algılanan örgütsel desteğin işe gömülmürlük üzerindeki olumlu etkisi analize kişi-iş uyumu değişkeninin eklenmesiyle anlamlılığını kaybetmemiş fakat olumlu etkisini azaltmıştır. Aynı şekilde algılanan örgütsel desteğin işe gömülmürlüğün uyum, bağ ve fedakârlık boyutları üzerindeki olumlu etkisi analizlere kişi-iş uyumu

değişkeninin eklenmesiyle anlamlılığını kaybetmemiş fakat olumlu etkisini azaltmıştır. Bu bağlamda çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerinin artırılması önemli oranda kişinin işi ile uyumu yakalayabilmesine bağlıdır. İşin özellikleri ile kişinin özellikleri (bilgi, beceri, yetenek vb.) ne kadar uyumlu olursa o kadar kişi işine bağlanabilir, ondan haz duyabilir, tatmin olabilir ve daha fazla işe gömülmüşlük davranışı sergileyebilir. Ancak bu durumun sürekliliğini sağlamak hiç de kolay bir konu değildir. Çalışanların devamlı olarak işe gömülmüşlük davranış sergilemeleri örgütün onlara destek sağlayıp sağlamadıkları ile de doğrudan bağlantılıdır. Örgüt, çalışanlarına ihtiyaç duyduğu veya kendisini işiyle ilgili bir konuda eksik hissettiği durumlarda destek vermesi işe gömülmüşlük davranışının sürdürülebilirliği için son derece önemlidir.

5.2. Öneriler

Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Örgüt ve/veya yöneticiler, çalışanlara değer verdiklerini hissettirebilir ve onların fikir ve düşüncelerini önemsediklerini gösterebilirler.
- Örgüt ve/veya yöneticiler, çalışanların performans ölçümlerini yaparken, yaratıcı düşünce, yenilikçilik ve iç girişimcilik gibi özelliklerini geliştirmeleri konusunda onları destekleyebilirler.
- Örgütler, çalışanlara her konuda destek olabilir ve bunu çalışanların olumlu bir şekilde algılayabilmesi için gerekli ortamı hazırlayabilirler.
- Örgütler, kişi-örgüt uyumu teorisi çerçevesinde örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarını birbirine uyumlaştırılabilirler. Çünkü çalışan kendi beklenti ve amaçlarının örgüt beklenti ve amaçları ile ne ölçüde uyumlu olduğunu anlarsa işe yönelik davranışları da o ölçüde uyumlu olabilir.
- Örgütler çalışanların yaptıkları başarılı işler sonucunda bir takım ödüllendirme veya terfi gibi çalışanı motive edici faktörleri uygulayarak örgüte olan bağlılıklarını güçlendirebilirler.

- Çalışana sağlanan ayrıcalıklar ve teşvikler arttığında işe gömülmüşlük düzeyinde doğru orantılı olarak artış olacağından sağlanan ayrıcalıklar ve teşvikler arttırılabilir.
- Kişi-iş uyumu teosi çerçevesinde talep, yetenek, tecrübe, deneyim ve ihtiyaç uyumsuzluğundan kaynaklanan sorunlar giderilmeli işe alınacak kişinin yeteneklerine göre iş görevlendirilmesi yapılmalı. Uygun işe (uygun iş analizi, tasarımı ve iş gereksinimlerini tam ortaya konulması) uygun insan (bilgi, beceri, kabiliyet, nitelik vb. özelliklere sahip) yerleştirilmesi algılanan örgütsel destek ve işe gömülmüşlük algısını arttırabilir.
- Yöneticilerin, örgüt içi uyumu dizayn ve kontrol etmesi çalışanların işe gömülmüşlük düzeyinin artmasında önemli rol oynayabilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., & Erdoğan, A. (2014). Çağdaş Bakış Açısıyla İş Görenlerin Devamsızlığı, Nedenleri, Örgüte Etkileri ve Çözüm Önerileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyon Dergisi*, 5(10), 1-25.
- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). Person–Organization Fit, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Job Embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 252-278.
- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz Saygı*. Yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akgündüz, Y., & Cin, F. M. (2015). Job Embeddedness as A Moderator of the Effect of Manager Trust and Distributive Justice on Turnover Intentions. *Anatolia-An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(4), 549-562.
- Akgündüz, Y., Güzel, T., & Harman, S. (2016). Yöneticiye Güven ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğüne Nasıl Etkiler? *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 351-362.
- Akgündüz, Y., & Şanlı, S. C. (2017). The Effect of Employee Advocacy and Perceived Organizational Support on Job Embeddedness and Turnover Intention in Hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteği İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1) 105-135.
- Aktaş, M. (2011). Kültürel Değerler ve Kişi Örgüt Kişi İş Uyum İlişkisi: Kuramsal Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (26), 13-21.
- Akyüz, B., & Kesen, M. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışan Sessizliğinin Bağlamsal Performans ve İşe Gömülmüşlüğüne Etkisi: Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. 24. Yönetim ve org. Kongresinde sunulan bildiri. İstanbul, 489-496.
- Alici, İ. (2017). İşe Gömülmüşlük, (Ed: Polatçı. S. ve Özyer, K.) 21. *Yüzyılda Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Alkan, P. D., & Çankır, B. (2018). Katılımcı Çalışma İkliminin Kurumsal İtibar Algısı Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş ve Kişi-Kurum Uyumunun Aracılık

- Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18) 93-101.
- Allen, D., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting socialization Tactics to Commitment and Turnover among New Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369.
- Altındağ, E., & Akgün, B. (2015). *Örgütlerde Ödüllendirmenin İş Gören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D., Kervancı, F., & Keskin, N. (2012). *Algılanan Örgütsel Destegın Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı, Isparta.
- Amason, P., Allen, M. W., & Holmes, S. A. (1999). Social Support and Acculturative Stress in the Multicultural Workplace. *Journal of Applied Communication Research*, 27, 310-334.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 112-130.
- Arıcan, K. (2011). Örgütsel Stres kaynakları: Kavramsal Bir Çözümleme. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 2(4), 55-76.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, Esteem Valence and Job Performance: An Empirical Assessment of Alderfer's ERG Theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116.
- Atalay, C. G. (2010). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı*. (Ed.) Derya Ergun Özler, Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Ateş, M. (2018). *Çalışanların Kariyer Uyum Yeteneği, Birey İş Uyumu, İşe Bağlanma ve Yaşam Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Antalya'daki Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Avcı, A. (2015). Örgütlerde Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkinlikleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 11-26.

- Aybas, M., & Kosa, G. (2018). Duygusal Emegın Mesleki Stres ve İŖe AdanmıŖlık Üzerindeki Etkisi: Tur Rehberleri Üzerine Bir AraŖtırma. *Anemon MuŖ Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (ICEESS' 18), 103-111.
- Aydın, Ŗ. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 49-74.
- Aykan, E. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İliŖkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir AraŖtırma. *Dokuz Eylöl Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, 22(1),123-137.
- Aykan, E., & Akgöl, H. (2019). Örgütsel Desteğin, Çalışanların İŖe GömölmüŖlüęü Üzerindeki Etkisinde İŖgören Avukatlığının Aracılık Rolü: Kayseri Lojistik Sektörü Çalışanlarında Bir Uygulama. *Manas Sosyal AraŖtırmalar Dergisi*, 8(3), 2714-2733.
- Ballout, H. I. (2007). Career Success: The Effects of Human Capital, Person-Environment Fit and Organizational Support. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 741-765.
- Bambacas, M., & Kulik, T. C. (2013). Job Embeddedness in China: How HR Practices Impact Turnover Intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952.
- Baron, M. R., & Kenny, A. D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction İn Social Psychological Research. Conceptual, Strategic And Statistical Considerations. *Journal of Personality and Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barutçu E., & Öktem, Ŗ. (2003). *İŖ-İŖ Gören Uyumu Açısından KiŖilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama*. Kongre Kitapçığı, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Başaran, E. İ. (1982). *Örgütsel DavranıŖın Yönetimi*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Behram, N. K., & Dinç, E. (2014). Algılanan KiŖi-Örgüt Uyumunun KiŖilerarası ÇatıŖma ve İŖten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, 7(1), 115-124.
- Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İŖten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Faköltesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Birsel, M., Börü, D., İslamoğlu, G., & Yurtkoru, E. S. (2012). Job Embeddedness in Relation With Different Socio Demographic Characteristics. *Öneri – Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(37), 51-61.
- BitmiŖ, G. M., Rodopman, B., Üner, M. M., & Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderlięin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, 17(1), 1-13.

- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık,
- Bozkurt, H. Ö., & Demirel, Z. H., (2019), Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetinin Yordayıcısı Olarak İş Güvencesi Algısı: İşe Gömülmüşlüğü Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1383-1404.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2007). Reconceptualising Line Management in Project Based Organisations. *Personnel Review*, 36(5), 818-833.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Büyükbeşe, T., & Gökaslan, M.O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Mukaddime Dergisi*, 9(2), 135-153.
- Büyükgoze, H., & Kavak, Y. (2017). Algılanan Örgütsel Destek ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi: Lise Öğretmenleri Örnekleminde Bir İnceleme. *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi*, 23(1) 1-32
- Büyükıymaz, B. (2019). *Muhasebe Meslek Mensuplarının Kişi-İş Uyumu ve Etik Tutum Algıları Arasındaki İlişki: Batı Karadeniz Bölgesi'nde Bir Uygulama*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Candan, H. (2016). Türkiye’de Akademisyenlerin İşe Gömülmüşlükleri ile Performans ve Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Business and Management*, 18(3), 68-80.
- Carless, S. A. (2005). 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*, 78, 411-429.
- Chatman, J. A. (1989), Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, C. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chen, Yu. (2010). Career Success of Knowledge Workers: The Effects of Perceived Organizational Support and Person- Job Fit. *IBusiness*, 2(4), 389-394.
- Coetzer, A., Inma, C., & Poisat, P. (2017). The Job Embeddedness-Turnover Relationship. *Personnel Review*, 46(6), 1070-1088.

- Cook, K. S. & Rice, E. (2003). Social Exchange Theory. (Ed: Delamater, J.) *Handbook of Social Psychology*. 53-76, New York: Kluwer.
- Çalışkan, A., & Pekkan, N. Ü. (2017). Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 17-33.
- Çam, S. (2011). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Çankaya, Z. C. (2009). Özerklik Desteği Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(31), 23-31.
- Çapan, B., & Özmutaf, N. M. (2018). İşletme Ödül Sistemlerinin Yetkinlikler Üzerine Etkisi: Bir Havacılık Sektörü Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science*, 68, 459-479.
- Çelebi, N., & Ülker, N. (2013). Yükseköğretim Kurumlarında Eğitimci Bireylerin Uyum Algı ve Davranışlarını Etkileyen Unsurlar. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 127-139.
- Çetin, C., Elmalı E. D., & Arslan, M. L. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi Kitabı*, İstanbul: Betan Basım Yayım Dağıtım,
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, F., & Fıkrıkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 41-66.
- Çiçek, I., Evcimen, İ., & Biçer, İ. H. (2018). Örgütsel Bağlamda Kişi-Grup Uyumu (Kuramsal Perspektif). *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(3), 698-730.
- Çorbacıoğlu, S., & Üren, S. (2012). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Çöl, G. (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 4-11.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 291-306.
- Dawis, R. V., & Lofquist L. H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Davis, D., & Cosenza, R. M. (1998). *Business Research for Decision Making*. Boston: Pws-Kent Publishing Company.
- Deconinck, J. B., Deconinck, M. B., & Lockwood, F. (2015). Influence of Job Fit, Perceived Support and Organizational Identificatoin in the Sales Force: An

Analysis of Antecedents and Outcomes. *Archives of Business Research*, 3(5), 51-59.

- Dedeoğlu, T., Özdevecioğlu, M., & Oflazer, S. (2016). Örgütlerde İşe Gömülmüşlüğü (Job Embeddedness Çalışanların İş ve Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi: İyimserliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47, 135-146.
- Demir, Y. (2005) İş ile Personel Uyum ve Önemi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 148, 97-108.
- Demir, M. (2010). Duygusal Zekanın İnsan Kaynakları Seçimindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1066-1081
- Demirer, C. M. (2019). Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 283-301.
- Dereli, B., & Cengiz, D. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği. *Öneri Dergisi*, 9(35), 35-43.
- Dursun, S., Kaya, U., & Iştar, E. (2015). Kişilik-İş Uyumunun Duygusal Tükenmişlik ile İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 55-69.
- Duygulu, E., Çıraklar, N., & Mohan, Y. (2008). Algılanan Örgütsel Destek, İşe Bağlılık ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(6), 108-128.
- Dyk, V. J., Coetzee, M., & Takawira, M. (2014). Satisfaction with Retention Factors as Predictors of the Job Embeddedness of Medical and Information Technology Services Staff. *Southern African Business Review*, 17(1), 57-75.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing The Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review and Methodological Critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Edwards, J. R. (1996). An Examination of Competing Versions of The Person-Environment Fit Approach to Stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292-339.
- Efe, E. G. (2017). Psikolojik Personel Güçlendirme ve İşe Gömülmüşlük Halinin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adaletin İhlalâtıcı Rolü. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Jones, R. J., Aselage, J., Sucharski, I. L., & Jones, J. R. (2004). *Perceived Organizational Support, The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. (Edt. J. Coyle-Shapiro, L. Shore, and S. Taylor, & L. Tetrick), Oxford University Press, 206-225.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Emhan A., Kula S., & Töngür A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69
- Erbaş, E., & Perçin, Ş., N. (2016). Kişi Çevre Uyumu ve Takım Çalışması İşlevsizliği İlişkisinde Ahlaki Çözülme'nin Aracı Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 77-91.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Erkutlu, H., & Charfra, J. (2016) Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 1-14.
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2009) Service Worker Customer Orientation, Organisation/Job Fit and Perceived Organisational Support. *Journal of Strategic Marketing*, 17(2), 149-167.
- Fatima, M., Shafique, M., Qadeer, F., & Ahmad, R. (2015). HR Practices and Employee Performance Relationship in Higher Education: Mediating Role of Job Embeddedness, Perceived Organizational Support and Trust. *Pakistan Journal of Statistics and Operation Research*, 11(3), 421-439.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*.

Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Fındıklı, M. A. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77), 136-157.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., & Relyea, L. F. C. (2006). Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators. *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327-347.
- Gavino, C. M., Wayne, J. S., & Erdoğan, B. (2012). Discretionary and Transactional Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Role of Perceived Organizational Support. *Human Resource Management*, 51(5), 665-686.
- Ghasemizad A., & Mohammadkhani K. (2013). The Relationship between Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Quality of Work Life and Productivity. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(8), 431-436.
- Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gong, Y., Chow, Hau-siu, I., & Ahlstrom, D. (2011). Cultural Diversity in China: Dialect, Job Embeddedness and Turnover. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(2), 221-238.
- Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmüslük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*. 3(2), 25-46
- Gönüllü, M. (2001). Grup ve Grup Yapısı. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 191-201.
- Gümüştekin, G. E., Özler, D. E., & Yılmaz, F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20.

- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Gürbüz, S., & Sığrı, Ü. (2017). Örgütsel Davranışa Giriş: Yönetim Bilimi ve Örgütsel Davranış Alanının Kuramsal Gelişimi. (Ed: Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S.) *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Gürsakaç, N. (2002). *Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Hayta, A. B. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi. *Ticaret ve Turizm Dergisi*, 1(20) 21-41.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing Human and Social Capital by Applying Job Embeddedness Theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- Hoş, C. & Oksay, A. (2015), Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Huang, W., Yuan, C., & Li, M., (2019), Person-Job Fit and Innovation Behavior: Roles of Job Involvement and Career Commitment. *Frontiers in Psychology Original Research*, 1-10.
- Hutcheson, J. M. (1999). An Examination of Three Levels of Person-Environment Fit. PhD dissertation, University of Houston, United States, Texas.
- Işık, M., & Kama, A. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin İş Gören Performansına Etkisi İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403.
- Irak, U. D. (2012). İşyerinde Birey Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 12-22.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649- 660.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güven ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kanbur, A., & Salihoğlu, G. H. (2014). Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 27-58.

- Kanbur, E. (2015). *Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kanbur, E. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(14), 443-460.
- Kanbur, E. (2017). Pozitif Örgütsel Davranış (Ed: Polatçı. S. ve Özyer, K.) *21. Yüzyılda Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kanbur, E., Özyer, K., & Akyüz, M. (2017). Normatif Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi (ASOS JOURNAL)*, 5(52), 34-42
- Kanten, P., Kanten, S., & DüNDAR, G (2016). Ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 64-88.
- Karacaoğlu, K., & Arslan, F. (2013). Çalışanların Algıladığı Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 457-476.
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Kaya, B. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelciliği Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Kaya, Ş. D. (2013), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Yrd. Doç. Dr. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Türk İdare Dergisi*, 467, 265-287.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel Bağlılığın İşkoliklik Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(4), 53-68.
- Kılıç, K. C., & Yener, D. (2015). Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi. Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kök, B. N. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291- 310.

- Kraimer, M., & Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as A Multidimensional Construct in The Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organisation Fit: An Integrative Review of it's Conceptualizations, Measurement, And Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1-31.
- Kutunis, Ö. R., & Tunç, T. (2010). Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 12(2), 61-74.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing Between Employees Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit, *Journal of Vocational Behaviour*, 59(3), 454-470.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- Levi, M. J. (2003). What is Field Theory? *American journal of Sociology*, 109(1), 1-72.
- Lynch, P., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performans by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Makanjee, C., Yolanda F. H., & Uys, I. L. (2006). The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers. *Radiography*, 12, 118-126.
- Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W., (2007). Job Embeddedness in A Culturally Diverse Environment. *Journal of Business and Psychology*, 22, 35-44.
- McMillan, L., O'Driscoll, M., Marsh, N., & Brady, E. (2001), Understanding Workaholism: Data Synthesis, Theoretical Critique, and Future Design Strategies. *International Journal of Stress Management*, 8, 69-91.

- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Moris, S., & Aykan, M. (2001). *İşyerinde Katılımı Sağlamak*. Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- Mowday, R. T. Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press Inc.
- Naktiyok, A., & Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 179-198.
- Nergiz, G. H. (2016) Otel İşletmelerinde Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek Boyutları Üzerine Bir Model Önerisi. *Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-14.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Occupational Embeddedness and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 863-891.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The impact of Job Embeddedness on Innovation-Related Behaviors. *Human Resource Management*, 49(6), 1067-1087.
- Nguyen, V. Q. (2015). Job Characteristics, Job Embeddedness, and Turnover Intention: The Case of Vietnam. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 2(1), 1-13.
- Obakan, M. (2019). *The Moderating Role of Psychological Capital on Contribution of Person- Job Fit to Work Engagement: A Research on Private Sector Employees in Istanbul*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Oyler, J. D. (2007). *Core Self Evaluations and Job Satisfaction: The Role of Organizational and Community Embeddedness*. Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Örücü, E., & Yumuşak, S. (2005). Örgütlerde İş Gören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 235-246.
- Örücü, E., & Kışlalıoğlu, S. R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 10(22), 45-65.
- Özakar, Ö. Ö. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

- Özçelik, G., & Cenkci, T. (2014). Moderating Effects of Job Embeddedness on The Relationship Between Paternalistic Leadership and in Role Job Performance. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 150, 872-880.
- Özgen, F. Ö., & Turunç, Ö. (2017). Örgütsel Adalet Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(2), 80-96.
- Özkalp, E. (2002). Davranış Bilimlerine Giriş. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Özsoy, E., & Yıldız, G. (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-10.
- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Özyılmaz, A., & Süner, Z. (2015). İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(3), 143-164.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (1992). Role Stressors, Social Support and Well-Being among Two-Career Couples. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(4), 339-356.
- Phillips, A. S., & Bedeian, A. G., (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A Meta-Analysis of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research. *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.
- Robinson, R.N.S., Kralj, A., Solnet, D.J., Goh, E. & Callan, V. (2014). Thinking Job Embeddedness Not Turnover: Towards a Better Understanding of Frontline Hotel Worker Retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101-109.
- Polatcı, S., & Cindiloğlu, M. (2013). Kişi Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(3),299-318.

- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The Relationship of Communication, Ethical Work Climate and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25, 313-328.
- Sakallı, S. Ö. (2015). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü ve Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A Longitudinal Investigation of The relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 527-548.
- Schriesheim, C. A., Castro S. L., Zhou, X. T., & Yammarino, F. J. (2001). The Folly of Theorizing “A” but Testing “B” A Selective Level-of Analysis Review of Field and A Detailed Leader Member Exchange Illustration. *The Leadership Quarterly*, 12, 515-551.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-job fit in Employee Selection: A Review of the Literature, *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P. & Sablinski, C. J. (2008). The Role of Job Embeddedness on Employee Performance: The Interactive Effects with Leader-Member Exchange and Organization-Based Self-Esteem. *Personnel Psychology*, 61, 761-792.
- Seyrek, İ. H., & İnal, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317- 339.
- Shahriari, S. (2011). *Organizational Justice Job Embeddedness and Job Outcomes: A study of Hotel Employees in Iran*. Graduate Studies, Eastern Mediterranean University, Institute of Graduate Studies and Research, Tourism Management, North Cyprus.
- Shane, S. (2010). *Born Entrepreneurs, Born Leaders: How Your Genes Affect Your Work Life*. North Carolina. Oxford University Press.
- Shanock, R. L., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates’ Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.

- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Silbert, L. T. (2005). The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. Master's thesis, University of Waterloo.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., & Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.
- Sturges, J., Guest, D., & Davey, M. (2000). Who's in Charge? Graduates' Attitudes to and Experiences of Career Management and Their Relationship with Organizational Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 351-370.
- Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(7), 119-140.
- Şanlı, S. C. (2016). *İş Gören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin.
- Tabak, F., & Hendy, N. T. (2016). Work Engagement: Trust as a Mediator of the Impact of Organizational Job Embeddedness and Perceived Organizational Support. *Organization Management Journal*, 13(1), 21-31.
- Tağraf, H., Şahin, İ., & Özkan, A. M. (2016). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Performans Arasındaki İlişki: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 17(2), 67- 83.
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job Embeddedness, Work Engagement and Turnover Intention of Staff in A Higher Education Institution: An Exploratory Study. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-10.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*, Beta Basım İstanbul.
- Taştan, S., İşçi, E., & Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.

- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- TBB (2018). Türkiye Bankalar Birliği. <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73>.
- Tseng, L. M., & Yu, T. W. (2016). How Can Managers Promote Salespeople's Person-Job Fit? The Effects of Cooperative Learning and Perceived Organizational Support. *The Learning Organization*, 23(1), 61-76.
- Tunç, Ç. Y., Nayır, D. Z., & Gümüştaş, N. K. (2016). *Kurumsal İşe Gömülmüşlük Hali Girişimciliği Teşvik Eder Mi? Kendi İşinin Sahibi Olmanın Az Bilinen Güdüleyicisi*. 24. Yönetim ve Org. Kongresinde Sunulan Bildiri. İstanbul, 628-633.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). İş Tatmini- Kişi- Örgüt Uyumu ve Amire Güven Kişi- Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14(2), 59-78.
- Uçanok, B. (2008). *Çalışma Değerleri, Çalışmanın Merkeziliği ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uğur, F. (2017). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki: Fatih İlçesi Örneği. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Demirgil, B. (2013). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey örgüt uyumu kuramı ve dalaman hava limanı çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal-Irak, D. (2012). İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 12-22.
- Uysal-Irak, D. (2014). Extraversion and Neuroticism: How Personality Affects Employees Perceptions About Fit. (G. Rata, H. Arslan, P. L. Runcan ve A. Akdemir Ed.). *Interdisciplinary Perspectives on Social Sciences*. Newcastle Upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

- Uysal, H. T., & Kayhan, M. G. (2018). The Effect of Personality Types A and B to the Alacrity for Job Embeddedness from Maslow's Hierarchy of Needs Perspective. *Social Sciences Research Journal*, 7(4), 9-23.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
- Vanderberghe, C. & Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *Journal of Business & Psychology* 22, 275-286.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR Responsibility to The Line Threat, Opportunity or Partnership? *Employee Relations*, 25(3), 245-261.
- Yahyagil, M. Y. (2005). Birey Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi. *Öneri Dergisi*, 4, 137-149.
- Yao, X., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P., & Sablinski, C. S. (Eds.). (2004). Job Embeddedness: Current Research and Future Directions. *Information Age Publishing*, 153-187.
- Yaprak, İ. & Dursun, Y. (2018). Tüketicilerin Kişilik Özelliklerinin Marka Sadakati ile İlişkisi: Kayseri'de Yaşayan Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 618-632.
- Yazıcı, U. (2018). *Kişi İş Uyumu ile Proaktif Kişilik ve Proaktif Çatışmanın Akademik Personel Performansı Üzerine Etkisi: Bartın Üniversitesi Örneği*. Yüksek lisans tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Yıldız, B., Özdemir, F., Habib, E., & Çakı, N. (2017) Aşırı Nitelikliliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Moderatör Etkisi. *Örgütsel Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 40-61.
- Yılmaz, H., & Görmüş, Ş. A. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 26(7), 4483-4504.
- Yılmaz, A., & Eroğlu, C. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Zagenczyk, T. J. (2001). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*. Dissertation of Doctor of Philosoph. The Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh.

EKLER

EK 1	VERİ TOPLAMA ARACI
EK 2	ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ
EK 3	ÖZGEÇMİŞ



EK 1. VERİ TOPLAMA ARACI

Değerli Katılımcı,

Bu anket akademik çalışmalarda kullanılmak üzere veri toplanması hedeflenerek oluşturulmuştur. Vereceğiniz bilgiler araştırma amacı dışında kullanılmayacak ve toplu halde değerlendirilecektir. Lütfen kişisel verilerin gizliliği açısından ad ve soyad belirtmeyiniz. Ayırdığınız zaman ve emeğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Demografik özelliklerle ilgili olan ve size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz ve tüm maddeleri cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Medeni durumunuz:

() Evli () Bekâr

3. Yaşınız:

() 24 yaş ve altı () 25-30 yaş () 31-36 yaş () 37-42 yaş () 43 yaş ve üzeri

4. Eğitim durumunuz:

() Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

5. Şuan çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz:

() 3 yıldan az () 4-9 yıl () 10-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

6. Toplam hizmet süreniz:

() 3 yıldan az () 4-9 yıl () 10-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

7. Statünüz

() Yönetici () Yönetici değil

EK 1. VERİ TOPLAMA ARACI (DEVAMI)

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

<u>Açıklama:</u> Algılanan Örgütsel Destek ile ilgili olan ve size en uygun gelen ifadeyi çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz ve <u>tüm maddeleri cevaplayınız.</u>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım işletme, fikirlerime önem verir.					
2.	Çalıştığım işletme, iyiliğim ve mutluluğum ile gerçekten ilgilenir.					
3.	Çalıştığım işletme, amaçlarımı ve değerlerimi güçlü biçimde göz önünde tutar.					
4.	Çalıştığım işletme, bir problemim olduğu zaman yardım etmeye hazırdır.					
5.	Çalıştığım işletme, iyiniyetli olarak yaptığım bir hatayı bağışlar.					
6.	Çalıştığım işletme, eline bir fırsat geçtiğinde benden çıkarı için faydalanır.					
7.	Çalıştığım işletme, bana çok az ilgi gösterir.					
8.	Çalıştığım işletme, kişisel bir iyilik istediğimde yardım etmek konusunda isteklidir.					

Kişİ-İş Uyumu Ölçeği

<u>Açıklama:</u> Kişİ-İş Uyumu ile ilgili olan ve size en uygun gelen ifadeyi çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz ve <u>tüm maddeleri cevaplayınız.</u>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Bu iş benim yapmak istediğim işi yapmama olanak sağlıyor.					
2.	Sahip olduğum beceri ve yeteneklerin, işin gerektirdiği bilgi ve becerilerle örtüştüğüne inanıyorum.					
3.	Bu iş tam da aradığım tarzda bir iştir.					
4.	Bu işi yapmak için gereken becerilere ve yeteneğe sahibim.					
5.	Bu iş beklentilerimi/ihtiyaçlarımı karşılıyor.					

EK 1. VERİ TOPLAMA ARACI (DEVAMI)

İşe Gömülmüşlük Ölçeği

Acıklama: İşe Gömülmüşlük ile ilgili olan ve size en uygun gelen ifadeyi çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz ve <u>tüm maddeleri cevaplayınız.</u>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Bu işletme sahip olduğum becerileri ve yetenekleri etkili bir şekilde değerlendirir.					
2.	Bu işletme ile iyi bir uyum sağladığımı düşünüyorum.					
3.	Bu işletmenin kültürüne uygun olduğumu düşünüyorum.					
4.	Bu işletmede bana verilen yetki ve sorumluluklardan memnunum.					
5.	Sahip olduğum değerlerin bu işletmenin değerleriyle örtüştüğünü düşünüyorum.					
6.	Bu işletmede uzun zamandır aynı pozisyonda çalışıyorum.					
7.	Bu işletmede uzun bir süredir çalışıyorum.					
8.	İşimi yaparken çalışma arkadaşlarımla sık sık iletişimde bulunuyorum.					
9.	Çalışma arkadaşlarımla aramda bir bağ olduğunu düşünüyorum.					
10.	Kendimi bu ekibin bir üyesi olarak görüyorum.					
11.	Bu işletmede maaş dışında sağlanan ek gelirler iyidir.					
12.	Bu işletmede terfi fırsatları iyidir.					
13.	Bu işletmede çalışanların performansları hakkaniyetli bir şekilde değerlendirilir.					
14.	Bu işletmede çalışanlara sağlanan sağlık hizmetleri iyidir.					
15.	Bu işletmede ücret koşulları iyidir.					
16.	Bu işletmede çalıştığım süre boyunca amaçlarımı gerçekleştirebilirim.					
17.	Eğer bu işletmeden ayrılırsam şimdiye kadarki çabalarımı feda etmek zorunda kalırım.					

