

**T.C.
GENELKURMAY BAŐKANLIĐI
HARP AKADEMİLERİ KOMUTANLIĞI
STRATEJİK ARAŞTIRMALAR ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
YENİLEVENT/İSTANBUL**

**BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN BİREYSEL PERFORMANS
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İŞE
ADANMIŞLIĞIN ROLÜ**

**SAVUNMA KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Mehmet KURTPINAR**

**Tez Danıőmanı
Prof. Dr. Törker BAŞ**

İSTANBUL – 2011

(BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.)

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 14.06.2011

TEZİN TİPİ: Yüksek lisans

TEZİN BAŞLIĞI: Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü

DAĞITIM LİSTESİ: Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü "Tez Hazırlama ve Değerlendirme Yönergesi"nde belirtilen yerlere.

TEZİN ÖZETİ: Bu çalışmada, birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans değişkenleri arasındaki ilişkilerde işe adanmışlık değişkeninin bir ara değişken (mediating) olarak, birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve açıklık özellikleri ise şartlı değişken (moderating) olarak incelenmiştir

ANAHTAR KELİMELEER: Birey-Örgüt Uyum, İşe Adanmışlık, Kişilik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşten Ayrılma Niyeti, Yapısal Eşitlik Modellemesi.

SAYFA SAYISI: 129

GİZLİLİK DERECEİ: Tasnif Dışı

Bu tezin ihtiva ettiği hususlar şahsî görüşlerim olup; Türk Silâhlı Kuvvetleri'nin resmî görüşünü yansıtmamaktadır.

İmza

Mehmet KURTPINAR

İs. Yzb.

2'nci Snf Öğc.

(BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.)

**T.C.
GENELKURMAY BAŐKANLIĐI
HARP AKADEMİLERİ KOMUTANLIĞI
STRATEJİK ARAŞTIRMALAR ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
YENİLEVENT/İSTANBUL**

**BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN BİREYSEL PERFORMANS
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İŞE
ADANMIŞLIĞIN ROLÜ**

**SAVUNMA KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

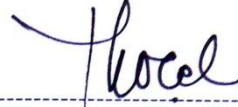
**Hazırlayan
Mehmet KURTPINAR**

**Tez Danıőmanı
Prof. Dr. Türker BAŞ**

İSTANBUL – 2011

**HARP AKADEMİLERİ KOMUTANLIĞI
STRATEJİK ARAŞTIRMALAR ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İs. Yzb. Mehmet KURTPINAR'ın “Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü “konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA KAYNAKLARI YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan 
Prof. Dr. Tamer KOÇEL

Üye 
Prof. Dr. Hayri ULGEN

Üye 
Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Üye 
Prof. Dr. Burak ARZOVA

Üye 
Prof. Dr. Türker BAŞ
(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

14 / 06 / 2011


Hasip SAYGILI
Kurmay Albay
Enstitü Müdürü

ÖZET

Araştırmada bütünleyici ve tamamlayıcı birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans değişkenleri arasındaki ilişkilerde işe adanmışlık değişkenini bir ara değişken (mediating) olarak, birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve açıklık özellikleri ise şartlı değişken (moderating) olarak rolleri incelenmiştir.

Araştırma kapsamında iki farklı banka genel merkezinde çalışan ve orta düzey yöneticilerin oluşturduğu 291 kişilik örneklem üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

Yapılan anket uygulaması neticesinde elde edilen veriler SPSS ve LISREL paket programları kullanılarak bilgisayar ortamında analize tabi tutulmuştur. Yapısal eşitlik modellemesi ve aracılık testi, açımlayıcı faktör analizi, güvenirlik testi, korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizleri kullanılarak araştırma bulguları elde edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde bütünleyici ve tamamlayıcı birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans değişkenleri arasındaki ilişkilerde işe adanmışlık değişkenin tümüyle bir ara değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanında birey-rgt uyumunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde açıklık kişilik zelliğinin düzenleyici rolü olduğu ve dışadnklk kişilik zelliğinin bu değişkenlerle ilişkisi ise manidar bulunmamıştır.

SUMMARY

In this study work engagement have been examined as a mediating factor on the relationship between P-O fit and the performance output variables such as the intention to leave work, organizational citizenship behavior and job performance, while, the extraversion and openness characteristics have been examined as moderating factors on the relationship between of P-O fit on the work engagement.

To study our hypotheses, a research questionnaire was developed to gather data. The questionnaire targeted employees within Turkish Banking Sector. The participants were 291 employees.

Hypotheses were subjected to the tests via the structural equation modeling and hierarchical regression analysis by the SPSS and LISREL software.

Work engagement variable acts as a mediating factor in the relationship among P-O fit and intent to leave, organizational citizenship behavior as well as job performance variables, also openness as a personality variable, has been determined as a moderating factor between P-O fit and work engagement.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
KISALTMALAR LİSTESİ	XI
ÖNSÖZ	XII

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

1. PROBLEM DURUMU	1-1
2. ARAŞTIRMANIN AMACI	1-5
3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	1-5
4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	1-7
5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	1-7
6. TANIMLAR	1-7

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	2-1
2. EVREN VE ÖRNEKLEM	2-2
3. VERİLERİN TOPLANMASI	2-2
4. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI	2-3

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE

1. KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI	3-1
a. Birey-Örgüt Uyumu	3-1
(1) Bütünleyici Uyum	3-3
(2) Tamamlayıcı Uyum	3-3
b. İşe Adanmışlık	3-5
(1) Tanımı ve Yaklaşımlar	
(2) Boyutları	
(a) Fiziksel Adanmışlık	3-13
(b) Zihinsel Adanmışlık	3-14
(c) Duygusal Adanmışlık	3-14
(3) Diğer Benzer Kavramlardan Farkı	3-14
(4) Sonuçları	3-16
c. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	
(1) Tanımı	3-17
(2) Boyutları	3-19
ç. İşten Ayrılma Niyeti	3-21
d. Performans	3-22
e. Kişilik	3-22
2. KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ	
a. Birey-Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti	3-25
b. Birey-Örgüt Uyumu ve Performans	3-26
c. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3-27
ç. Birey-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık	3-28
d. Birey-Örgüt Uyumu ile Bireysel Performans Çıktıları İlişkisinde Ara Değişken Olarak İşe Adanmışlık	3-28

- e. Birey-Örgüt Uyumu ile İşe Adanmışlık İlişkisinde Şartlı Değişken Olarak Kişilik 3-30

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

1. ÖRNEKLEM GURUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ 4-1
2. ANKET VERİLERİNİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKİ ANALİZİ 4-2
 - a. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizi 4-3
 - b. İşe Adanmışlık Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizi 4-9
 - c. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeklerine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizi 4-12
 - ç. Performans Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizi 4-16
 - d. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizi 4-18
 - e. Kişilik Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizleri 4-18
3. ANKET VERİLERİNİN YORUMLAYICI İSTATİSTİKİ ANALİZİ 4-23
 - a. İşe Adanmışlık Değişkeninin Aracılık Etkisi 4-23
 - b. Kişilik Değişkenlerinin Şartlı Değişken Olarak Etkisi 4-37

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 5-1

KAYNAKÇA 6-1

EKLER 7-1

ÖZGEÇMİŞ

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
TABLO-1: ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	1-6
TABLO-2: YAPISAL EŞİTLİK MODELİNDE KULLANILAN BAZI İNDİSLER İÇİN İDEAL DEĞERLER	2-4
TABLO-3: KİŞİSEL ADANMIŞLIK (PERSONEL ENGAGEMENT) MODELİ	3-9
TABLO-4: ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	4-1
TABLO-5: KULLANILAN ÖLÇEKLER VE ALT BOYUTLARINA AİT BAZI TANIMLAYICI İSTATİSTİKİ BİLGİLER	4-2
TABLO-6: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ KMO VE BARTLETT TESTİ SONUÇLARI	4-4
TABLO-7: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS TABLOSU	4-5
TABLO-8: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞENLER MATRİSİ	4-7
TABLO-9: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ BOYUTLARININ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI	4-8
TABLO-10: İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ KMO VE BARTLETT TESTİ SONUÇLARI	4-9
TABLO-11: İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS TABLOSU	4-9
TABLO-12: İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞENLER MATRİSİ	4-11
TABLO-13: İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ BOYUTLARININ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI	4-12
TABLO-14: BÜTÜNLEYİCİ BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ KMO VE BARTLETT TESTİ SONUÇLARI	4-12
TABLO-15: BÜTÜNLEYİCİ BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS TABLOSU	4-13
TABLO-16: BÜTÜNLEYİCİ BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ	4-14

TASNİF DIŞI

	DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞENLER MATRİSİ	
TABLO-17:	BÜTÜNLEYİCİ BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ BOYUTLARININ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI	4-14
TABLO-18:	TAMAMLAYICI BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ KMO VE BARTLETT TESTİ SONUÇLARI	4-14
TABLO-19:	TAMAMLAYICI BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS TABLOSU	4-15
TABLO-20:	TAMAMLAYICI BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞENLER MATRİSİ	4-15
TABLO-21:	TAMAMLAYICI BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ BOYUTLARININ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI	4-15
TABLO-22:	PERFORMANS ÖLÇEĞİ KMO VE BARTLETT TESTİ SONUÇLARI	4-16
TABLO-23:	PERFORMANS ÖLÇEĞİ AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS TABLOSU	4-16
TABLO-24:	PERFORMANS ÖLÇEĞİ DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞENLER MATRİSİ	4-16
TABLO-25:	PERFORMANS ÖLÇEĞİ BOYUTLARININ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI	4-17
TABLO-26:	İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞENLER MATRİSİ	4-17
TABLO-27:	KİŞİLİK ÖLÇEĞİ KMO VE BARTLETT TESTİ SONUÇLARI	4-17
TABLO-28:	KİŞİLİK ÖLÇEĞİ AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS TABLOSU	4-18
TABLO-29:	KİŞİLİK ÖLÇEĞİ DÖNDÜRÜLMÜŞ BİLEŞENLER MATRİSİ	4-19
TABLO-30:	KİŞİLİK ÖLÇEĞİ BOYUTLARININ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI	4-19
TABLO-31:	DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYON KATSAYILARI	4-20
TABLO-32:	UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ (MODEL 1)	4-22
TABLO-33:	UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ (MODEL 2)	4-25

TASNİF DIŞI

TABLO-34:	UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ (MODEL 4)	4-28
TABLO-35:	YAPISAL EŞİTLİKLER (MODEL 4)	4-32
TABLO-36:	UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ (MODEL 6)	4-36
TABLO-37:	YAPISAL EŞİTLİKLER (MODEL 6)	4-37
TABLO-38:	BÜTÜNLEYİCİ BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ ÜZERİNDE AÇIKLIK KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN ŞARTLI DEĞİŞKENLİK ETKİSİNİN HİYERARŞİK REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI	4-38
TABLO-39:	TAMAMLAYICI BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ ÜZERİNDE AÇIKLIK KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN ŞARTLI DEĞİŞKENLİK ETKİSİNİN HİYERARŞİK REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI	4-39
TABLO-40:	TAMAMLAYICI BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ ÜZERİNDE DIŞADÖNÜKLÜK KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN ŞARTLI DEĞİŞKENLİK ETKİSİNİN HİYERARŞİK REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI	4-40
TABLO-41:	BÜTÜNLEYİCİ BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ ÜZERİNDE DIŞADÖNÜKLÜK KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN ŞARTLI DEĞİŞKENLİK ETKİSİNİN HİYERARŞİK REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI	4-41
TABLO-42	ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN TÜM HİPOTEZLERİN KABUL/RED DURUMU	4-42

ŞEKİLLER LİSTESİ

		SAYFA
ŞEKİL-1:	THE BOSTON CONSULTİNG GROUP ÇALIŞMA SONUÇLARI	1-2
ŞEKİL-2:	ARAŞTIRMA MODELİ	2-2
ŞEKİL-3:	BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN ÇEŞİTLİ ŞEKİLLERDE KAVRAMSALLAŞTIRILMASI	3-5
ŞEKİL-4:	TOWERS WATSON ARAŞTIRMA ŞİRKETİ'NİN ARAŞTIRMA SONUÇLARI	3-6
ŞEKİL-5:	TÜKENMİŞLİK ANTİTEZİ YAKLAŞIMI MODELİ	3-10
ŞEKİL-6:	DİĞER TÜKENMİŞLİK ANTİTEZ YAKLAŞIMI MODELİ	3-11
ŞEKİL-7:	ÇOK BOYUTLU İŞE ADANMIŞLIK MODELİ	3-12
ŞEKİL-8:	BİRLEŞTİRİLMİŞ İŞE ADANMIŞLIK MODELİ	3-30
ŞEKİL-9:	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ YAMAÇ-BİRİKİNTİ (SCREE PLOT) GRAFİĞİ	4-6
ŞEKİL-10:	İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ YAMAÇ-BİRİKİNTİ (SCREE PLOT) GRAFİĞİ	4-10
ŞEKİL-11:	BÜTÜNLEYİCİ BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖLÇEĞİ YAMAÇ-BİRİKİNTİ (SCREE PLOT) GRAFİĞİ	4-13
ŞEKİL-12:	KİŞİLİK ÖLÇEĞİ YAMAÇ-BİRİKİNTİ (SCREE PLOT) GRAFİĞİ	4-18
ŞEKİL-13:	MODELE İLİŞKİN STANDARDİZE EDİLMİŞ ÇÖZÜMLEME DEĞERLERİ (MODEL 1)	4-23
ŞEKİL-14:	MODELE İLİŞKİN STANDARDİZE EDİLMİŞ ÇÖZÜMLEME DEĞERLERİ (MODEL 2)	4-27
ŞEKİL-15:	MODELE İLİŞKİN STANDARDİZE EDİLMİŞ ÇÖZÜMLEME DEĞERLERİ (MODEL 3)	4-29
ŞEKİL-16:	MODELE İLİŞKİN T DEĞERLERİ (MODEL 3)	4-30

TASNİF DIŞI

ŞEKİL-17:	MODELE İLİŞKİN STANDARDİZE EDİLMİŞ ÇÖZÜMLEME DEĞERLERİ (MODEL 4)	4-31
ŞEKİL-18:	MODELE İLİŞKİN STANDARDİZE EDİLMİŞ ÇÖZÜMLEME DEĞERLERİ (MODEL 5)	4-33
ŞEKİL-19:	MODELE İLİŞKİN T DEĞERLERİ (MODEL 5)	4-34
ŞEKİL-20:	MODELE İLİŞKİN STANDARDİZE EDİLMİŞ ÇÖZÜMLEME DEĞERLERİ (MODEL 6)	4-35
ŞEKİL-21:	BÜTÜNLEYİCİ BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ ÜZERİNDE AÇIKLIK KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN ŞARTLI DEĞİŞKENLİK ETKİSİNİN GRAFİKSEL GÖSTERİMİ	4-38
ŞEKİL-22:	TAMAMLAYICI BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ ÜZERİNDE AÇIKLIK KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN ŞARTLI DEĞİŞKENLİK ETKİSİNİN GRAFİKSEL GÖSTERİMİ	4-40

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Uyarlanmış Uyum İyiliği İndisi (Adjusted Goodnes of Fit Index)
BCG	: The Boston Colsulting Group
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndisi (Comparative Fit Index)
DF	: Serbestlik derecesi (Degrees of Freedom)
ECVI	: Beklenen Karşılıklı Geçerlilik İndisi (Expected Cross-Validation Index)
GFI	: Uyum İyiliği İndisi (Goodnes of Fit Index)
IFI	: Arttırılmış Uyum İndisi (Incremental Fit Index)
İK	: İnsan Kaynakları
ÖVD:	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
RMSEA	: Kök Ortalama Kare Hatasının Yaklaşığı (Root Mean Square Error of Approximation)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

ÖNSÖZ

Öncelikle bu programı etkin ve verimli şekilde yürütmemiz için en uygun ortamı sağlayan Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na derin saygılarımı arz ederim. Yüksek lisans eğitimine başladığımız ilk günden beri aldığımız eğitimin daha kaliteli olabilmesi için sürekli katkılarıyla bizleri destekleyen SAREN personeline, zaman ve mekân gözetmeksizin her türlü yardımlarını daimî olarak seferber eden saygın ve çok değerli hocalarımıza teşekkürü bir borç bilirim. Tez çalışmam süresince yoğun iş temposu ve programına rağmen sabır ve titizlikle bana destek olan, yoğun kaynak ve doküman sağlayan, çok değerli görüş ve önerileriyle ufkumu açan, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Türker BAŞ ve Ana Bilim Dalı Başkanımız Sn. Hv. SSS.Kur.Alb.İsmet ÇINGİ'ya en samimi minnet ve şükranlarımı arz ediyorum. Bunun yanında, kendilerinin öğrencisi olmaktan şeref duyduğum ve yüksek lisans öğrenimim boyunca kıymetli bilgi ve tecrübelerini bizimle paylasan SAREN'in değerli öğretim üyeleri, Sn. Prof. Dr. Tamer KOÇEL'e, Sn. Prof. Dr. Hayri ÜLGEN'e, Sn. Prof. Dr. Mehmet ÖZKAN'a, Sn. Prof. Dr. M.Yaman ÖZTEK'e, Sn. Prof. Dr. Uğur YOZGAT'a, Sn. Dr. P. Kur. Kd. Alb. Ahmet KÜÇÜKŞAHİN'e en derin saygılarımı sunuyorum. Ayrıca kıymetli dostluğuyla bana moral sağlayan sınıf arkadaşlarıma, tezimin yazım sürecinde tüm bilgi ve görgüsünü esirgemeyen dostum Yunus DEMİREL'e sonsuz saygılarımı sunuyorum.

Son olarak bugünlere gelmemde en büyük paya sahip olan, rütbemdeki yıldızların parıltı kaynağı anne ve babama, bu dünyadaki en değerli varlığım ve yaşam kaynağım kıymetli eşim Mine'ye bütün yardımları ve çalışma tempoma katıldığı için teşekkür ediyorum. Bu nedenle, uzun ve yorucu çalışmalarımın bir ürünü olan bu tezi, her zaman ve her yerde yanımda olan sevgili eşime ithaf ediyorum.

İstanbul (Yeni Levent), 16 Haziran 2011

Mehmet KURTPINAR

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

1. PROBLEM DURUMU

Günümüz organizasyonları rekabet koşullarında hayatlarına devam edebilmek için çalışan merkezli yapılara önem vermektedirler. Özellikle belirsiz rekabet şartlarında sadece gelişmiş sistem ve teknolojileri kullanmanın rekabet üstünlüğü sağlamayacağı bunun yanında çalışanların kendilerini işine bir bütün olarak vermesini ve sonucunda da yüksek performans göstererek örgüte olumlu katkılar sağlayacak yeni kavramlara yönelmenin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Çalışanların performans artışına neden olacak iş ortamları yaratarak yeni uygulama ve süreçler geliştiren organizasyonlar diğerlerine oranla rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.

Bu yeni rekabet koşulları, örgütlerin beşeri kaynaklarını en uygun şekilde kullanarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yaratmalarını zorunlu hale getirmektedir. Beşeri kaynakların en uygun şekilde kullanılması ise, etkin insan kaynakları stratejileri geliştirmek, uygulamak ve istenilen sonuçlara ulaşmakla mümkün olabilmektedir. Bireysel performans çıktılarına olumlu etki yaparak örgüt performansını arttırmayı amaçlayan çalışmalar bireysel tutum ve davranışlara etki eden faktörleri ve kavramları araştırmaktadırlar.

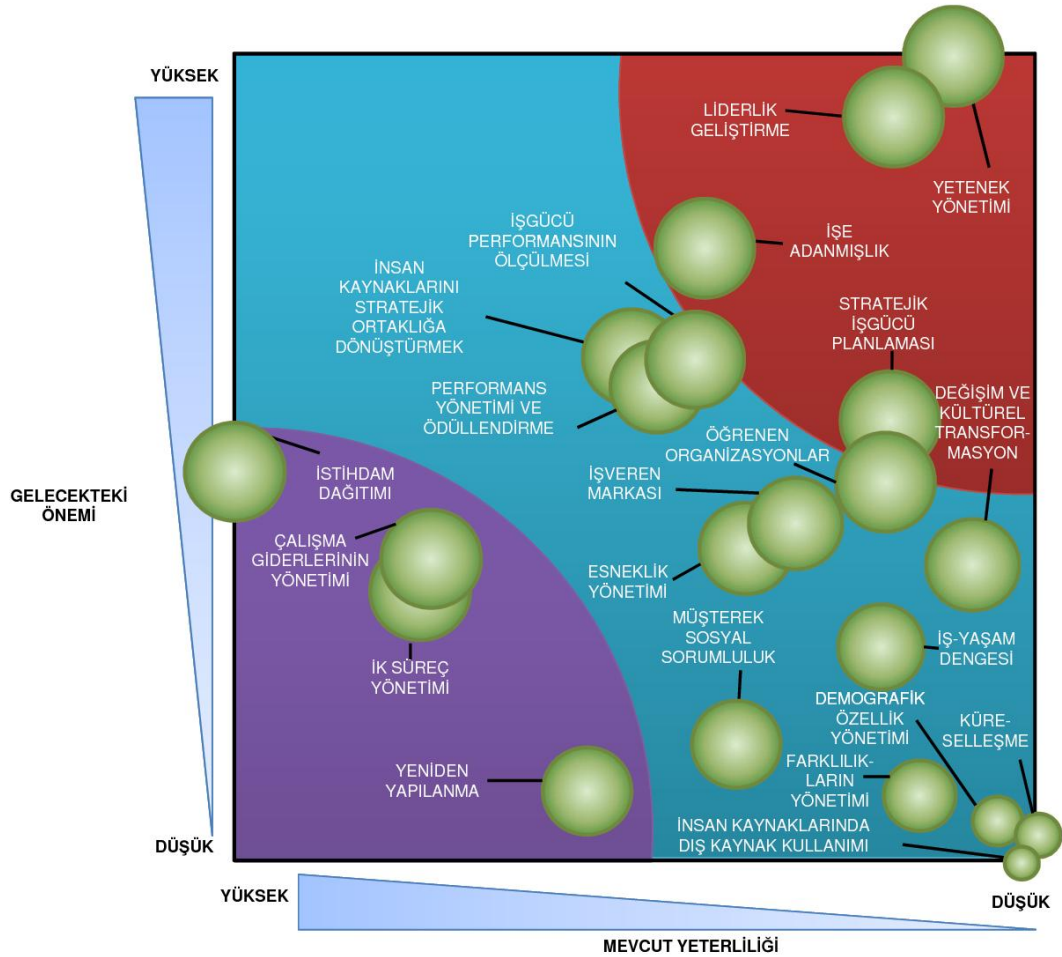
Bu kavramların başında bireyin örgütü ile olan uyum kavramı gelmektedir. Farklı hedeflere sahip örgütlerin bu hedeflere bağlı olarak farklı değer ve kültür yapıları, çalışanların veya adayların sahip olduğu kişisel özellik ve beklentilerle etkileşim içerisindedir. Bir örgütün daha verimli ve etkin olabilmesi için karşılıklı bir uyumun varlığı göz ardı edilmeyecek derecede önemlidir. Çünkü örgüt, o örgütü oluşturan bireylerin bir fonksiyonu durumundayken, bireyler de çekme – seçme – bırakma (Attraction – Selection – Attrition - ASA) döngüsünün bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir. Örgütle uyum sağlayamayan bireylerin işten ayrılmasıyla sonuçlanan bu döngüde, örgütte varlıklarını sürdüren bireyler, örgütün doğasını, yapısını, süreçlerini ve kültürünü belirlemektedirler (Schneider, 1987). Bu uyum örgüt için ekstra rol davranışları (Posner,1992), performans artışı (Kristof v.d., 2005; Elfenbein ve O'Reilly III, 2007) ve işten ayrılma niyeti (Guan ve Wu,2008) gibi birtakım önemli bireysel çıktılarına etki etmektedir.

Özellikle son dönemlerde hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından üzerinde durulmaya başlanan kavramlardan biri diğeri de işe adanmışlık (work engagement) kavramıdır. Birçok araştırmada farklı bakış açıları ve tanımlarla

TASNİF DIŞI

ifade edilmeye çalışılsa da özünde olumlu bireysel performans çıktıları sağlayan ve diğer yeni kavramları da içine alacak şekilde ortak bir paydada fikir birliğine varılmıştır.

The Boston Consulting Group tarafından 109 farklı ülkeden ve birçok sektörde çalışan 5.561 katılımcı verisine ek olarak küresel şirketlerde yöneticilik ve yönetim kurullarında görev yapan kişilerle görüşmeler yapılmıştır (BCG, 2010). Katılımcılara işletmelerinin insan kaynakları (İK) alanındaki konulara ilişkin yeterliliği, gelecekte önemli olabileceğini değerlendirdiği 21 farklı konuya ilişkin sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Analiz sonucunda gelecekte en fazla öneme sahip fakat hala yeterliliğe ulaşmamış dört konudan birinin işe adanmışlık olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın analiz sonuçları Şekil-1'de görülmektedir.



- Uygulamaya Aşırı İhtiyaç Duyulanlar
- Uygulamaya Orta Düzeyde İhtiyaç Duyulanlar
- Uygulamaya Az İhtiyaç Duyulanlar

Şekil-1: The Boston Consulting Group Çalışma Sonuçları (BCG, 2010).

TASNİF DIŞI

Şekil-1’de görüldüğü üzere işe adanmışlık konusu uygulamaya aşırı ihtiyaç duyulanlar bölgesinde yer almaktadır. 2008 yılında yapılan çalışmada ihtiyaç orta seviyedeysen ekonomik kriz ve dünya genelindeki ekonomik durgunluk nedeniyle işletmelerin küçülme gibi maliyet azaltıcı stratejiler geliştirmesi, çalışanlar tarafından moral düşüklüklerine sebep olmuş ve aşırı ihtiyaç duyulan bu kavramın önem derecesi 8. sıradan 3. sıraya yükselmiştir (BCG, 2010).

İş, bireyin yaşadığı hayatın merkezinde bulunmakla birlikte sadece hayatını devam ettirmek amacına değil aynı zamanda toplum ve kimlik hissini yaşadığı, anlamlı ve istikrarlı bir ortam olarak görme ihtiyacını karşılamasına yardımcı olmaktadır. (Cartwright ve Weisberg, 2006)

Çalışanlar iş tatmini ve bağlılık gibi tutumların da ötesinde işlerine karşı pozitif duygular yaşamayı istemektedirler (Buckingham ve Coffman, 1999). İş tatmini bireyin işine karşı, bağlılık ise örgüte karşı geliştirdiği bir tutum olarak nitelendirilebilir. Bu ve buna benzer değişkenler çalışanların duygu, düşünce ve tutumları hakkında önemli bilgiler vermekle birlikte günden güne değişebilen zorluklara karşı hassas değişkenlerdir. Çalışanların işlerine karşı geliştirdiği uzun dönemli, kalıcı duygu ve düşünceleri onların işlerinde yaşadığı deneyimler üzerine kurulmuştur. Bu tür değişkenler çalışanların işiyle geliştirdiği duygu ve düşüncelerini anlamada daha kalıcı sonuçlara ulaştırmaktadır. Bireyin işindeki tecrübelerle açıklanan değişkenlerden birinin de işe adanmışlık olduğu söylenebilir. İşe adanmışlık “bireysel rol performansı ile ilişkilendirilen duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenleri içeren farklı ve benzersiz bir yapı “ olarak ifade edilmektedir (Saks, 2006). İşe adanmışlık uzun vadeli duygusal bağlılığı da içermekle birlikte aynı zamanda çalışanların diğer tatmin ve bağlılık gibi geçici tutumlarının en önemli belirleyicilerinden biri durumundadır (Wagner ve Harter, 2006). İşe adanmış çalışanlar her sabah işlerine gelirken örgütüyle bir bağ hissi, işlerine karşı yüksek derecede heyecan ve şevk duyarlar, sürekli yüksek seviyede üretkenlik durumu içinde olurlar (Buckingham ve Coffman, 1999). Bir başka deyişle işe adanmışlık “çalışanların kendi kimliklerini yaptıkları işe fiziksel (physical), duygusal (emotional) ve zihinsel (cognitive) olarak dâhil etmesi” olarak ifade edilebilir (Khan,1990). Bu durum kısa süreli olmayıp, herhangi bir nesne, olay, kişi veya davranışa yönelmeyen sürekli, yaygın, duygusal ve bilişsel bir durumu işaret etmektedir.

Birçok organizasyon işe adanmışlığı işten ayrılma oranlarını düşürmesi ve üretkenliği arttırması gibi konularda karşılaşılan güçlükleri çözme noktasında önemli bir rekabet avantajı olduğuna inanmaktadır (Kular v.d., 2008). Çeşitli araştırma ve uygulamalar da işe adanmışlığın olumlu performans çıktılarına sebep olacağını

doğrular niteliktedir. Örneğin North Shore LIJ Sağlık Sistemi, çalışanlarının işe adanmışlık seviyesini yükseltmek amacıyla eğitim ve gelişim konularında \$10 milyon yatırım yapmışlardır. Sonuç olarak bir yıllık dönem sonunda işten ayrılma oranı %3'e düşmüş ve hastaların memnuniyet oranında önemli bir artış kaydedilmiştir (States, 2008). Yapılan bir araştırmada, işe adanmışlık seviyesi düşük çalışanların, şirketlere maliyeti İngiltere'de \$ 64,8 milyon, Japonya'da \$ 232 milyon olduğu tespit edilmiştir. (Buckingham ve Coffman, 1999).

Bu gibi sonuçların örgütü ne derecede etkileyebileceğini fark eden işletmeler insan kaynakları alanında çeşitli araştırmalara destek vererek, bu gücü ellerinde bulundurmaya yönelik stratejiler geliştirmeye ve uygulamaya yönelik tedbirler geliştirmektedirler (Vance, 2006). Ancak akademik alanda işe adanmışlık kavramı uygulayıcıların gerisinde kalmıştır. Öncül ve sonuçlarını inceleyen araştırmalar çok sınırlı olmakla birlikte bu kavram daha çok bireysel etkileri konu almaktadır.

Yüksek seviyede birey-örgüt uyumunun, Kahn (1990) tarafından geliştirilen işe adanmışlığın psikolojik koşullarını (anlamlılık, güvenlik ve uygunluk) sağladığı noktasından hareketle, uyum ve bireysel çıktılar arasındaki ilişkide işe adanmışlığın bir ara değişken olarak incelenmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Çünkü örgütü ile yüksek derecede değer uyumu olduğunu düşünen bireyler, örgütün rol beklentileri ile kendi tercih ettikleri rolleri arasında da uyum hissi yaşayarak (Chatman,1989; Kahn,1990) çalıştıkları ortamı daha anlamlı (meaningfull), belirsizliklerden uzak ve kendini korkmadan ifade edebildiği (safety), fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklara sahip olduğu (availability) bir ortam olarak algılayabilmektedir. Aynı zamanda bireylerin işe adanmışlığın psikolojik şartlarını algılaması, kendi kişilik özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir (Wildermuth, 2010).

İşe adanmışlığa sebep olan değişkenler ve sonuçları çeşitli araştırmalarda incelenmiş ancak örgütsel ve bireysel değerlerin uyumu ile olan ilişkisini konu alan çalışmaların sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu nedenle bireyin örgütü ile yaşadığı uyumun sonuçlarının ne olduğu ve işe adanmışlığın bu değişkenleri ne şekilde etkilediği ayrıca bireyin kişilik özelliklerinin bu ilişkiler arasında ne gibi bir rol oynadığının araştırılması hem akademisyenler hem de uygulayıcılar açısından bakıldığında bir ihtiyacı karşılayacağı düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı birey-örgüt uyumu ile bireysel performans çıktıları arasındaki ilişkilerde işe adanmışlığın aracılık rolünün ve birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkinin kişilik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermeyeceğinin test edilmesidir.

Diğer amacı ise 2000'li yılların başından bu yana özellikle insan kaynakları alanında dikkat çeken pozitif psikoloji kavramlarından biri olan “işe adanmışlığı” mercek altına alarak bu kavramı farklı yaklaşımlarını incelemek ve insan kaynakları açısından önemini ortaya koymaktır.

Konuyu seçmekteki nedenlerden biri, işe adanmışlık kavramının yazında çok fazla incelenmemiş olmasıdır. Yabancı kaynaklarda daha sık rastlanan işe adanmışlık konusu özellikle ülkemizde yeterince ele alınmamıştır. Bunun sonucu olarak işe adanmışlığın bireysel performansa etkisi özellikle ülkemiz yazını açısından özgün bir konu olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca Türk yazınında “işe adanmışlık” olarak kullanılan kavramın Türkçesi konusunda henüz fikir birliğine varılamamıştır. Çalışmada işe adanmışlık olarak ele alınan kavram farklı çalışmalarda, işle bütünleşme, işe cezbolma, işe angaje olma, işe gönülden adanma, işe kapılma şeklinde de kullanılmıştır.

Araştırmada işe adanmışlık, birey-örgüt uyumu, işten ayrılma niyeti, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişilik değişkenlerini içeren bir modelin test edilerek ilgili yazına ve müteakip çalışmalar ile uygulamaya sınırlı da olsa bir katkı yapması amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki Tablo-1'deki hipotezler test edilecektir.

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma ile örgütün ve bireyin değerleri arasında yaşanan uyum ile bireysel çıktıları incelenerek işe adanmışlık kavramının ilişkisi ortaya konacak, örgütlerin sosyalizasyon süreçlerinin önemi ve işe alım süreçlerinde adayların kültür ve değerlerinin de örgütle ne gibi etkileşimlerde bulunarak olumlu çıktılar sağlanacağına önemi vurgulanacaktır. Ayrıca bu süreçlerde çalışanların kişilik özelliklerinin ne gibi etkilere sebep olacağı çeşitli analizlerle test edilerek organizasyonların işe alım kriterlerinden birinin de kişilik özellikleri olduğunun altı çizilmeye çalışılacaktır.

Hipotez Nu.	Hipotez
1	Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
2	Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
3	Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
4	Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır
5	Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
6	Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
7	Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.
8	Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve performans arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.
9	Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.
10	Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.
11	Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve performans arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.
12	Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.
13	Çalışanların açıklık kişilik özelliği, bütünleyici birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkinin derecesini etkiler.
14	Çalışanların açıklık kişilik özelliği, tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkinin derecesini etkiler.
15	Çalışanların dışadönüklük kişilik özelliği, bütünleyici birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkinin derecesini etkiler.
16	Çalışanların dışadönüklük kişilik özelliği, tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkinin derecesini etkiler.

Tablo-1: Araştırmanın Hipotezleri

4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- a. Anket uygulamasında, katılımcılar gönüllü olarak ve samimi bir şekilde gerçek düşüncelerini yansıtmışlardır.
- ç. Kullanılan ölçme aracıyla ve izlenen yöntemle araştırmanın amaçlarına ulaşılabilir.
- d. Araştırma konusu hakkında yapılan yazın taraması araştırmanın geçerliliği açısından yeterlidir.

5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- a. Çalışma boyunca ve araştırma süresince “bilmesi gereken” prensibine dikkat edilmiş olup, “gizli” gizlilik derecesine sahip ve kişisel bilgiler kapsam dışında tutulmuştur.
- b. Her bilimsel çalışma gibi bu çalışmada yazarının kavramsal kapasitesi ve düşünce sisteminin ürünü olarak, yazarın bilgi, deneyim ve bakış açısı ile sınırlıdır.
- c. Örneklem, istatistikî olarak yeterli olsa da, zaman ve maddi kısıtlardan dolayı küçük bir gruptan oluşmaktadır.
- ç. Türkiye’nin bütün illerine ulaşmak hem zaman hem de maliyet açısından etkin olmayacağından, araştırmanın örneklem grubunu teşkil eden çalışanlar İstanbul illerindeki işletmelerle sınırlandırılmıştır.
- d. Araştırma, zaman dilimi olarak 2010 ve 2011 yıllarını kapsamaktadır.
- e. Araştırmanın kuramsal çerçevesine yönelik olarak yapılan yazın araştırması, imkânlar dâhilinde ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır.

6. TANIMLAR

Aracılık Etkisi (Mediation Effect): Aracılık etkisi, başlangıçta birbirileri ile anlamlı bir ilişkisi olan iki değişken arasına (bağımsız ve bağımlı değişkenler) yeni bir değişkenin (aracı değişken) sokulmasıyla, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken (etki sıfıra inerse tam aracılık etkisi oluşur) bu üç değişken arasında anlamlı bir ilişkinin oluşmasıdır. Bu yönetime göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın var olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986):

- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.

TASNİF DIŞI

- Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.

- Aracı değişken sonradan analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Düzenleyici Etki (Moderation Effect): Genel anlamda düzenleyici etki, bir bağımsız bir değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve/veya yönünü etkileyen nicel (örn: cinsiyet, ırk, yaş) ya da nitel (örn: ödülün seviyesi, algılanan ilgi) bir değişkenin ilişkide oynadığı roldür (Baron ve Kenny, 1986).

Esenlik (well-being): Bireyin yaşamdaki faaliyetlerini en iyi şekilde gösterme potansiyeline doğru sürekli bir hareket süreci

İşe adanmışlık (work engagement): Çalışanların kendi kimliklerini yaptıkları işe fiziksel (physical), duygusal (emotional) ve zihinsel (cognitive) olarak dâhil etmesi (Khan,1990).

Sosyalizasyon (socialization): Örgütsel sosyalizasyon, bireylerin örgütsel rollerini yerine getirebilmek için gerekli olan kültürel perspektifi (değerler, inanışlar, tavırlar, normlar) öğrendikleri süreçtir (Verbos v.d., 2007).

Tükenmişlik (Burnout): Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu (Maslach, v.d., 2001).

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM): Yapısal Eşitlik Modeli, Kovaryans Yapı Analizi, Gizil Değişken Analizi, Doğrulamalı Faktör Analizi gibi değişik isimlerle anılmaktadır. Ekonometrideki çok eşitlikli modeller ile sosyoloji ve psikolojideki ölçüm ilkelerini birleştiren, kullanım alanı oldukça geniş, çok değişkenli bir istatistiksel analiz yaklaşımıdır

İKİNCİ BÖLÜM

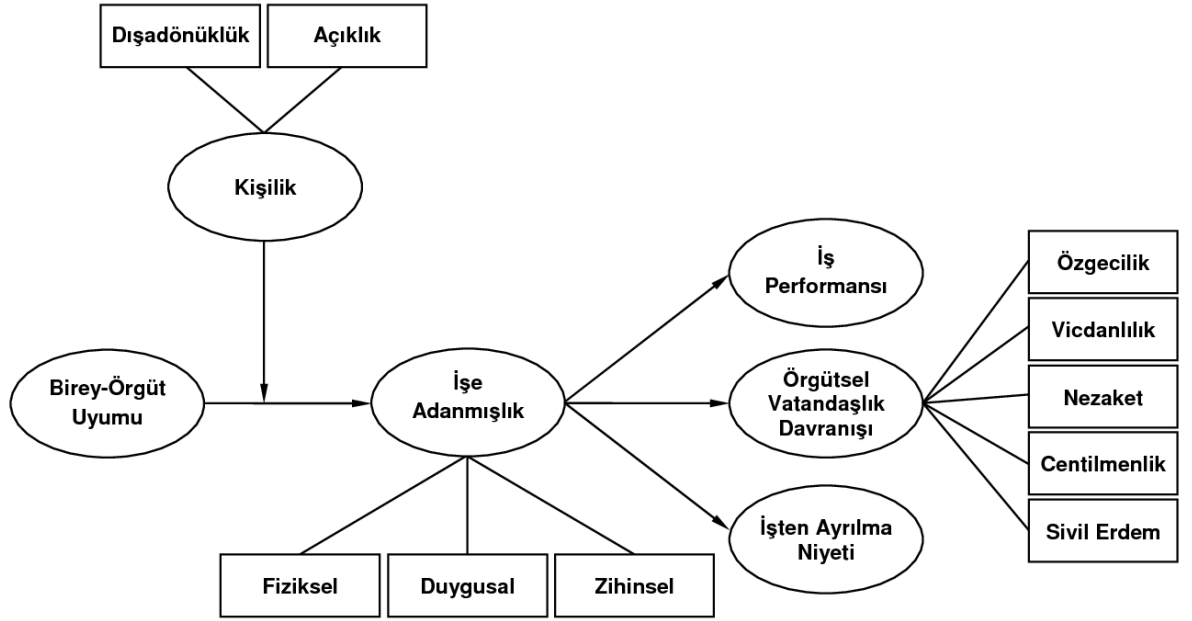
YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde önceki bölümde ele alınan hipotez ve araştırma modelinin test edileceği örneklem grubunun seçimi, örneklem grubuna uygulanacak veri toplama aracının oluşturulması ve ölçek maddelerinin nitelikleri ele alınmış, bunu takiben verilerin toplanması, anket dönüş oranı ve araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla toplanan veriler üzerinde yapılan analiz yöntemleri konusunda bilgilere yer verilecektir.

1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmayla amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanabilmesi, çözümlenebilmesi ve gerekli koşulların düzenlenebilmesi için tarama modeli yaklaşımından yararlanılmıştır. Bunun yanında araştırmayla, birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans değişkenleri arasındaki ilişkilerde işe adanmışlık değişkeninin bir ara değişken (mediating) olarak, birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve açıklık özellikleri ise şartlı değişken (moderating) olarak rolünün incelemesi hedeflediğinden iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığı ve derecesini ölçmeye yarayan “ilişkisel tarama modeli yaklaşımı” kullanılmıştır. Bu çerçevede;

- a. Birey-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki,
- b. Birey-örgüt uyumu ve performans arasında ilişki
- c. Birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki
- ç. İşe adanmışlığın, birey-örgüt uyumu ve bireysel performans çıktıları arasındaki ilişkideki rolü
- d. Kişilik özelliğinin birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık ilişkisindeki rolü incelenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil-2’de görülmektedir.

**Şekil-2: Araştırma Modeli**

2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın evrenini, uygulama için analiz birimi olarak tespit edilmiş olan banka sektöründeki çalışanlar ve orta düzey yöneticiler, örneklemini ise İstanbul ilinde bulunan iki bankanın genel merkezlerinde çalışanlar ve orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem evreni temsil yeteneğine sahiptir ve bu örnekleme ulaşmak mümkün olduğu için seçilmiştir. Evreni temsil edebilecek örneklem sayısı belirlenirken, Krejcie ve Morgan (1970, s. 607) tarafından geliştirilen formül ve bu formüle paralel olarak hazırlanan tablodan yararlanılmıştır.

Uygulanan anket çalışmasında 320 çalışana soru formu dağıtılmıştır. Soru formunu dolduran çalışanların herhangi bir etki altında kalmamaları için soru formunda adayların kimlik bilgilerine yer verilmemiştir. Dağıtılan soru formlarından 310 adet geri dönüş olmuştur. Formlar incelendiğinde 291 adet soru formunun kullanılabilir nitelikte olduğu görülmüş ve analizler bu formlar üzerinden yapılmıştır.

3. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmaya konu olan değişkenlerin incelenmesi için ilgili yazından hareketle geliştirilen hipotezlerin sınanması için anket formu oluşturulmuştur. Bunun için, daha önce geliştirilmiş olan çeşitli ölçekler incelenerek, araştırmanın yapısına en uygun olduğu düşünülen ölçekler soru formunda kullanılmak üzere belirlenmiştir. Oluşturulan soru formunda demografik bilgilere ek olarak, çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Colarelli (1984) tarafından geliştirilmiş iki maddelik ölçek,

performanslarını ölçmek için Stevens v.d., (1978) ile Darwish (2000) tarafından kullanılan kendi kendini değerlendirme yaklaşımını (the self-appraisal approach) esas alan dört maddelik ölçek, işe adanmışlığı ölçmek için Rich (2006) tarafından geliştirilen 18 maddelik ölçek, bütünleyici ve tamamlayıcı birey-örgüt uyumunu ölçmek için Piasentin (2003) tarafından geliştirilen 9 soruluk ölçek, beş büyük kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve açıklık kişilik özelliklerini ölçmek için John v.d. (2008) tarafından geliştirilen ölçeğin 8 sorusu ve örgütsel vatandaşlık düzeylerini ölçmek için Padsakoff v.d. (1990) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır.

4. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Kuramsal çerçevenin oluşturulmasında çoğunlukla basılı metinler kullanılacağından nitel araştırma tekniklerinden kaynak taraması yöntemi uygulanmıştır. Uygulama kısmının yorumlanmasında ise SPSS 16.1 ve LISREL 8.5 paket programı kullanılarak tanımlayıcı ve yorumlayıcı istatistik testlerin (frekans dağılımları, regresyon ve korelasyon analizleri, faktör testleri, YEM uygulanması suretiyle bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgular ise kuramsal çerçeve bağlamında yorumlanmış ve geleceğe yönelik değerlendirmeler ile teklifler sıralanmıştır. Yapılan araştırmanın aşamaları sırasıyla araştırma sorularının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve alt problemlerle ilişkilendirilmesi, verilerin analizi ve yorumlanması ve uygulama çalışmasının rapor edilmesi şeklinde olmuştur.

Araştırmada modelin test edilmesinde YEM kullanılacağından bu yönetime ilişkin açıklayıcı bilgiler müteakip paragraflarda anlatılmıştır.

YEM, son dönemlerde sosyal bilimlerde en önemli veri analiz tekniklerinden biri olmuştur. YEM, sosyal bilimlerde teorilerin formüle edilmesi ve değişkenler arasındaki karmaşık ilişki yapılarının bir model yardımıyla açıklanmasında yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Temel olarak YEM ekonometrideki eşanlı eşitlik sistemlerinin bir uzantısıdır. YEM, iki ayrı istatistiksel geleneğin bir karma yapısını temsil etmektedir. Psikoloji ve psikometrideki faktör analizinin gelişimi ve temel olarak ekonometrideki eşanlı eşitlik modellerinin gelişimi bu modelleme yaklaşımının ortaya çıkmasına ve gelişmesine olanak sağlamıştır. Günümüzde YEM, teorik ve uygulamalı istatistiksel araştırmalarda etkin bir araç olarak kullanılmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2009).

YEM, istatistiksel bağımlılığa dayalı modellerle ilgili bütünsel hipotezler içindeki değişkenlerin sebep-sonuç ilişkisini açıklayabilen ve kuramsal modellerin bir bütün olarak test edilmesine olanak veren etkili bir model test etme ve geliştirme

TASNİF DIŞI

yöntemidir. Ayrıca YEM modelleri, araştırmacılara değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme olanağı da sağlamaktadır. YEM, sosyal bilimlerde kullanılan diğer istatistiksel tekniklere üstün olarak; modellemede yer alan kuramsal yapılar arasındaki etkileşimleri, yapılara ölçme hatalarını ve hatalar arasındaki ilişkileri dâhil ederek modelleyen çok değişkenli istatistiksel bir yaklaşımdır.

Çalışmada, Lisrel 8.5 paket programı kullanılarak alternatif YEM'lerinin sınamalardan elde edilen sonuçların analiz edilmesinde ağırlıklı olarak RMSEA, GFI, AGFI, NFI ve CFI ile $\chi^2 (df)$ kullanılmıştır. Kullanılan bu indisler ile ilgili ideal değerler Tablo-2'de verilmiştir.

	$\chi^2(df)$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	CFI
<i>İdeal Değerler</i>	< 1/5	< 0.05	> 0.95	> 0.90	> 0.95	> 0.95

Tablo-2: Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Bazı İndisler İçin ideal Değerler

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI

a. Birey-Örgüt Uyum

İnsanların yetersizlikleri nedeniyle gerçekleştirilmeyen işlerin birden fazla kişi vasıtasıyla görülmesi fikriyle oluşturulan örgütler, zamanla bazı değer, norm, özellik ve isteklere sahip olurlar. Sayılan bu olgular hem birey hem de örgüt tarafından bakıldığında bilinçli bir uyumu gerekli kılmaktadır. Aksi takdirde örgütün gerçekleştirmek istediği amaç ve hedeflere ulaşmak için izleyeceği süreçlerde olumsuzluklar yaşanabilir.

Psikoloji alanında bireylerin kişilik ve sosyal çevre uyumuna benzer şekilde, örgütsel vatandaşlık yazınında birey-çevre uyumu (person-environment fit/ P-E fit) başlığı altında dört uyum düzeyinde araştırmalar yapılmaktadır. Ancak bu çalışmada uyum düzeyi olarak birey-örgüt uyum düzeyi (person-organization fit / P-O fit) incelenecektir.

Psikoloji ve örgütsel davranış alanında incelenen konulardan biri olan uyum kavramı, bilinçli bir denge kurma ve uyum sağlama sürecini ifade etmektedir. Ancak çevresel faktörlerin baskısı ile oluşan zaruri bir uyum değil aksine gönüllü ve istekli bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Bireyin zorunlu uyum göstermesi sadece boyun eğmedir (Demirel ve Kamile, 1987) ve olumsuz özellik taşımaktadır.

Birey-örgüt uyumu ise bireyin istek, beklenti, değer ve önceliklerinin örgüt ile uyumu olarak tanımlanmıştır (Autry ve Daugherty, 2003; Kristof, 1996). Araştırmacılar birey-örgüt uyumunu tanımlarken bireyin ve örgütün hangi olgularının uyumu sorusuna da cevap vermeye çalışmışlardır. Yazında bu cevaplar karşımıza değer (Chatman, 1989), değer kalıpları (Goodman ve Svyantek, 1999), kültürel özellikler (Chatman, 1991), hedefler (Vancouver ve Schmitt, 1991), inanç ve amaç (Kristof, 1996) gibi olguların uyumu şeklinde çıksa da en fazla ifade edilen ve kabul gören tanımda “değerlerin uyumu” ön plana çıkmış ve kavramsallaştırılmıştır. Yani birey-örgüt uyumu bireysel ve örgütsel değerlerdeki uyum olarak ifade edilebilir (Enz, 1988; McDonald, 1993; Cable, 1995; Chatman, 1989; Goodman ve Svyantek, 1999). Çünkü değerler, birey ve örgüt açısından karşılaştırılabilir bir ölçüt ve örgüt kültürünün temel bir ögesi olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda bireyler ve örgütlerin temel ve güçlü yanlarıdır.

Değerler, kurum kültürünün önemli bir bileşeni (Enz, 1988) olması sebebiyle birey-örgüt uyumu örgüt kültürünün oluşmasında en önde gelen etmenlerden biri

TASNİF DIŞI

(Morley, 2007) olduğu söylenebilir. Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum örgüt ve birey açısından etkililiğe neden olurken, uyumsuzluk bireylerin kendilerini yetersiz hissetmelerine, kaygı düzeylerinin artmasına (Shin ve Holland, 2004) ve motivasyon seviyelerinin düşmesine sebep olmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986; McConnell, 2003; Chatman, 1989).

Birey-örgüt uyumdan söz edebilmek için bir takım şartların oluşması gerekmektedir. İlk olarak birey ya da örgüt diğerinin beklentilerini karşılamalı, temel özellikleri paylaşmalı ve her iki durum da aynı anda gerçekleşmelidir (Kristof, 1996; Finegan, 2000). Diğer bir anlatımla, birey örgütün amaçlarını ya da örgüt bireyin beklentilerini aynı temel değerleri paylaşmak koşuluyla karşılaması durumunda birey-örgüt uyumundan söz edilebilir.

Birey-örgüt arasında yaşanan uyum eksikliği veya yetersizliği, bireyin örgüte karşı tutum değişikliğinden örgütten ayrılmaya kadar varan bir dizi olumsuz davranış ve tutuma neden olabilir. Uyum söz konusu olduğunda ise bireysel ve örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğurmaktadır (Autry ve Daugherty, 2003).

Birey, ücret ve iyi koşullar (ekonomik sözleşme) ile iş güvencesi ve kendini geliştirme (psikolojik sözleşme) durumlarının sağlanması karşılığında örgüte girerler. Örgüt de bireyleri zaman, enerji, yetenek, bilgi ve çaba bakımından örgüte katkıda bulunmaları şartıyla örgüte kabul eder (Kristof, 1996). Bireyin beklentileri örgütü, örgütün beklentileri de bireyi karşılıklı bir etkileşim içine sokarak bireyin bireyselleştirme ve örgütün ise sosyalleştirme (Bauer, Morrison ve Callister, 1998) girişimine sebep olurlar. Yani birey örgütü, örgüt de bireyi yeniden biçimlendirir. Bireylerin örgütün istediği değerleri kabul etmesi ve örgütün istediği şekilde davranması amaçlanır. Bireyselleştirme ve sosyalleştirme arasındaki dengesizlik örgüt ve çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Kristof (1996)'a göre bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum iki farklı şekilde ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi bütünleyici uyum (supplementary fit) ve tamamlayıcı uyum (complementary fit), ikincisi ise gereksinim-arz (needs-supplies fit) uyumu ve talep-beceri uyumu (demands-abilities fit) ayrımıdır.

Birey ve örgüt arasındaki uyum, bütünleyici ve tamamlayıcı yöntemlerle kazanılır. Bütünleyici uyum, birey ve örgütün karakteristik özellikleri birbirine benzediği zaman elde edilir. Tamamlayıcı uyum ise, birey ve örgütün karakteristik özellikleri, bir diğerini tamamlamak için eksik kalan bir şeyi ilave ettiği zaman elde edilir.

(1) Bütünleyici Uyum (Supplementary Fit)

Bütünleyici uyuma göre örgütün kültürü, örgüt iklimi, değerleri, amaçları ve normları kısaca örgütün belirleyici özellikleri ile bireyin belirleyici özellikleri; kişiliği, değerleri, amaçları ve tutumları arasındaki benzerlik olması şeklinde ifade edilmektedir (Kristof, 1996).

Bütünleyici uyum, bir bireyin ortamdaki diğer bireylerin özelliklerine benzer özelliklere sahip olduğunda ortaya çıkar. Örneğin; bir departmanda çalışan bir birey, diğer çalışanlarla aynı değer ve tutumlara sahipse, bütünleyici uyumdan söz edilebilir.

Bütünleyici uyum, değer, kişilik ve hedeflerin uyumu olarak kabul görür. Yani bireyin değerleri, kişiliği ve hedefleri ile örgütün değer, iklim ve hedeflerinin uyuşması söz konusudur. Bu uyum sağlandığı durumlarda birey açısından daha olumlu davranış ve tutumlar, yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe katılma, yüksek iş performansı ve daha az işten ayrılma niyetine sebep olduğu çeşitli araştırmaların bulguları arasındadır (Piasentin, 2007).

(2) Tamamlayıcı Uyum (Complemantery Fit)

Tamamlayıcı uyumda ise, bireyin özelliklerinin, ortamda eksik olan şeyleri tamamlaması söz konusudur. Örneğin; bir çalışan, örgüt için faydalı ve işlevsel özel becerilere sahipse, burada tamamlayıcı bir uyum vardır.

Bu uyuma göre örgütün ihtiyaç ve beklentileri ile bireyin ihtiyaç ve beklentileri arasındaki ilişkide eksiklikleri tamamlama ön plana çıkmaktadır.

Bu kavram ilk olarak örgütte tespit edilen eksiklikleri gidermek amacıyla ihtiyaç duyulan özelliklere sahip bireylerin işe alım sürecinde kullanılmıştır (Piasentin, 2007). Gereksinim-arz uyumu ve talep-beceri uyumu şeklinde ele alınmaktadır.

(a) Gereksinim-Arz Uyumu

Gereksinim-Arz uyumuna göre bireylerin mali, fiziksel, psikolojik alanlarda talep ve gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığı durumlarda uyum sağlanır. Karşılanan bu gereksinimler uyuma ve dolayısıyla bireyin işine daha bağlı olmasına, iş tatmini yaşamasına ve verimli süreçler ortaya çıkarmasına neden olur (Kristof, Zimmerman ve Johnson, 2005).

(b) Talep-Beceri Uyumu

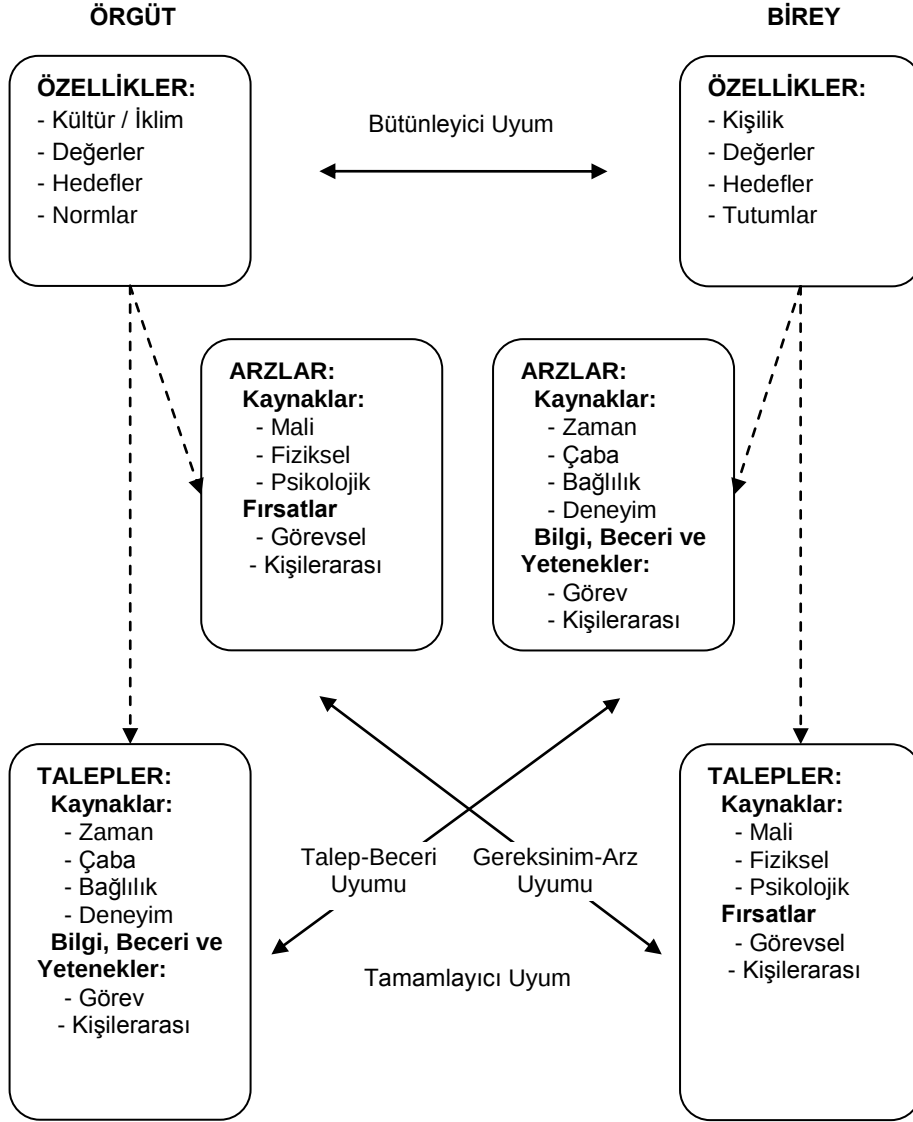
Talep-Beceri uyumu daha çok örgütün gerekleri ile kişinin yetenek, kabiliyet ve bilgi arasındaki uyumu nitелеmektedir. Yani örgütün ve işin zaman, çaba, bağlılık ve deneyim alanlarında ihtiyaç duyduğu gereksinimler, bireyin sahip olduğu yetenek, bilgi ve beceriler tarafından karşılandığı sürece bu talep-beceri uyumu sağlanmış olmaktadır (Kristof, Zimmerman ve Johnson, 2005).

Talep-beceri uyumu modeli, bireylerin sahip oldukları yetenekleri ile örgütün kendilerinden bekledikleri arasındaki uyum derecesini yansıtır. Bir başka deyişle birey, örgütünün kendisinden beklediklerini karşılayabilmek için gereksinim duyduğu niteliklere sahip olduğu zaman uyum ortaya çıkar (Piasentin, 2007).

Kristof (1996)'un geliştirdiği model Şekil-3'de incelendiğinde bütünleyici uyum örgüt ve bireyin özellikleri arasında meydana gelmektedir. Örgüt için bu özellikler kültür, örgüt iklimi, değerler, hedef ve normları kapsarken, birey açısından bu özellikler değerler, hedefler, kişilik ve tutumlardır. Örgütün bu özellikleri ile bireyin özellikleri arasında benzerlik olması durumunda bütünleyici birey-örgüt uyumundan söz edilebilir.

Bu belirtilen özelliklere ek olarak iş sözleşmesinde örgütler ve bireyler arz ve talepleriyle tanımlanır. Bu arz ve talepler yukarıda sayılan özelliklerden etkilenebilir. Organizasyonlar çalışan taleplerini, fiziksel, finansal veya psikolojik kaynaklar ile görevsel, kişilerarası ve yükselme fırsatlarını destekler. Örgütsel kaynaklar çalışanların taleplerini karşıladığı durumlarda gereksinim-arz uyumu gerçekleşmiş olacaktır. Buna benzer şekilde örgütlerinde çalışanlardan zaman, çaba, bağlılık, bilgi ve yetenek talepleri bulunmaktadır. Çalışanların beceri ve yetenekleri örgütün bu taleplerini karşıladığı durumda ise talep-beceri uyumundan bahsedilebilir. Bu modele göre talep-beceri ve gereksinim-arz uyumu tamamlayıcı birey-örgüt uyumu içerisinde kabul edilir.

Birey-örgüt uyumunun gerçekleştiği organizasyonları, bireyler istek ve ihtiyaçların karşılandığı bir ortam olarak algılayacaklar ancak aksi bir durumda hayal kırıklığına uğrayarak örgütten kopmaya ve yalnızlaşmaya başlayacaklardır. Duygusal ve psikolojik boyutlarda olan bu mesafenin artmasıyla bireylerin iş doyumları ve bağlılıkları azalacaktır (Gadot ve Meiri, 2008).



Şekil-3: Birey-Örgüt Uyumunun Çeşitli Şekillerde Kavramsallaştırılması (Kristof, 1996).

Bireyler ve örgütleri arasındaki daha yüksek değer uyumunun, birey için daha olumlu subjektif deneyimler ve örgüt için ise daha yüksek performans ile ilişkili olduğu hususunda yapılan araştırmalar yazında bulunmaktadır (Huang, Cheng ve Chou, 2005).

b. İşe Adanmışlık

(1) Tanım ve Yaklaşımlar

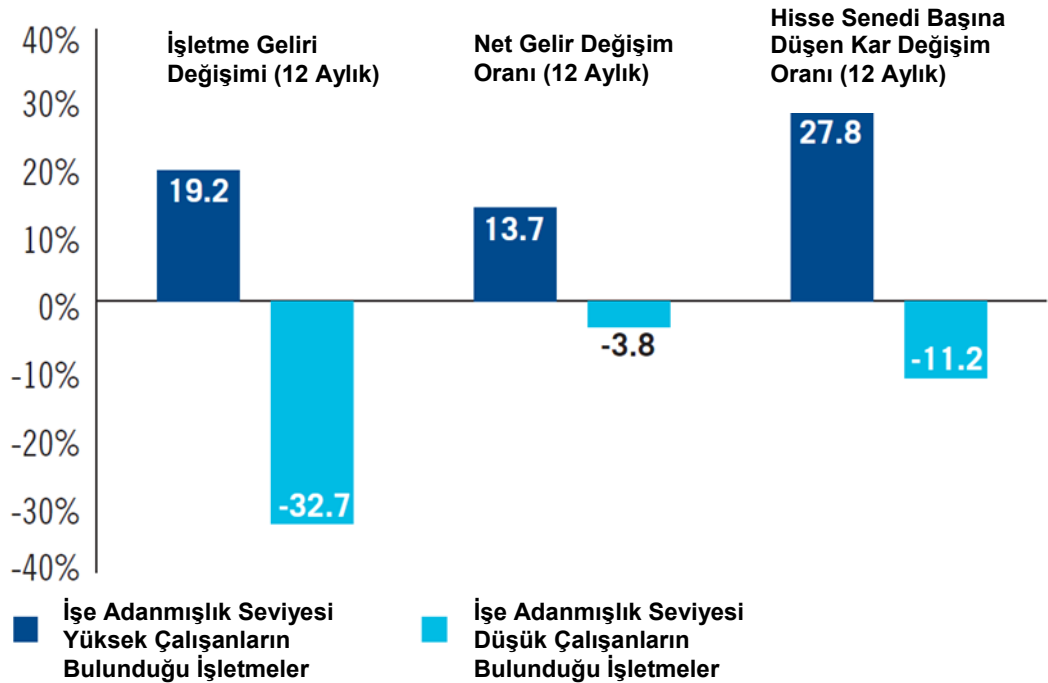
Birçok organizasyon işe adanmışlığı işten ayrılma oranlarını düşürmesi ve üretkenliği artırması gibi konularda önemli bir rekabet avantajı olduğuna inanmaktadır (Kular v.d., 2008). Çeşitli araştırma ve uygulamalar da işe adanmışlığın olumlu performans çıktılarına sebep olacağını doğrular niteliktedir.

TASNİF DIŞI

Örneğin North Shore LIJ Sağlık Sistemi, çalışanlarının işe adanmışlık seviyesini yükseltmek amacıyla eğitim ve gelişim konularında \$10 milyon yatırım yapmışlardır. Sonuç olarak bir yıllık dönem sonunda işten ayrılma oranı %3'e düşmüş ve hastaların memnuniyet oranında önemli bir artış kaydedilmiştir (States, 2008).

Gallup Araştırma Şirketi tarafından çeşitli ülkelerden 17 milyon çalışan üzerinde ve üç yıllık bir sürede yapılan bir araştırma neticesinde elde edilen bulgular bunu doğrular niteliktedir. İşe adanmışlık seviyesi düşük çalışanların, araştırma örneklemini olan şirketlere maliyeti İngiltere'de \$ 64,8 milyon, Japonya'da \$ 232 milyon'dur. Bunun sebebi ise işe adanmışlık seviyesi düşük çalışanların bulunduğu işletmelerdeki bireysel performans çıktılarına olumsuz etkilenmesi ve işletmelerin rakamsal sonuçlarına yansımalarıdır (Buckingham ve Coffman, 1999).

Bir yıllık dönemde 50 küresel işletmenin işe adanmışlık seviyesi ve finansal çıktılarına inceleyen Towers Watson Araştırma Şirketi'nin araştırması çarpıcı sonuçlar göstermektedir. İşe adanmışlık seviyesi yüksek işletmelerin işletme geliri %19, hisse senedi başına düşen kar %28 oranında yükselirken, bu seviyenin düşük olduğu işletmelerdeki işletme geliri %32, hisse senedi başına düşen kar için %11 oranında düşüş yaşanmıştır. Çalışmaya ilişkin verilen Şekil-4'de görülmektedir (Towers, 2007).



Şekil-4 : Towers Watson Araştırma Şirketi'nin Araştırma Sonuçları (Towers, 2007).

Bu araştırmalar örgütlerin proaktif, diğer örgüt üyeleriyle birlikte örgütün başarısı amaçlayan çalışan bireylere olan ihtiyacı destekler niteliktedir. Örgütler işe

TASNİF DIŞI

adanmışlık seviyesi yüksek çalışanlara ihtiyacı vardır ve böyle bir gücün geliştirmesi için çeşitli yöntemler geliştirmeye çalışmaktadırlar (States, 2008).

İşe adanmışlık kavramının tanımlanmasında, ölçülmesinde ve kavramsallaştırılmasında önemli gelişmeler yaşanmış, gittikçe rağbet görmesine rağmen akademik alandaki gelişmeler uygulayıcıların gerisinde kalmıştır (Macey ve Schneider, 2008). Hatta uygulayıcılar işe adanmışlık seviyesini geliştirme ve arttırmaya yönelik stratejiler geliştirmek için akademik alana yönelindiklerinde bu kavrama ilişkin sınırlı sayıda araştırmayla karşılaşmışlardır (Saks, 2006). Bu da uygulayıcıların akademik alanın aksine farklı yaklaşımlar, tanım ve ölçme yöntemleri geliştirmesine sebep olmuştur. Bu nedenle uygulayıcılar ve akademisyenler arasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Zigarmi v.d., 2009).

Bu yaklaşımların amaç ve sonuçları bakımından incelendiğinde çok farklı olduğu görülmektedir (Macey ve Schneider, 2008). Örneğin uygulayıcıların yaklaşımları bağlılık, üretkenlik seviyeleri, çalışanların işte kalma gibi çıktıları daha makro düzeyde ve grup seviyesinde incelemektedir (Wefald ve Downey, 2009). Bu yaklaşım işe adanmışlığa farklı bakış açıları getirmekle beraber iş tatmini, bağlılık gibi kavramlarla karıştırılmakta, geçerlilik ve güvenilirliği tartışılır ölçüm metotları kullanılmaktadır. Akademik yaklaşım açısından bakıldığında ise kavramın tanımlanması, psikolojik bir kavram olarak geçerliliğinin doğrulanması konularına daha mikro ve bireysel düzeyde (Wefald ve Downey, 2009) çalışmalara odaklanılmıştır.

Bu çalışmanın bilimsel bir çalışma olması nedeniyle işe adanmışlık kavramı akademik yazın tarafından kabul görülen yaklaşımlarla ele alınmış ve diğer değişkenlerle ilişkileri incelenmiştir.

Yazın incelendiğin işe adanmışlık kavramını tanımlayan dört farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bunlar:

- İhtiyaç-tatmin yaklaşımı (Khan, 1990),
- Tükenmişlik antitezi yaklaşımı (Maslach v.d., 2001),
- Memnuniyet – bağlılık yaklaşımı (Harter, Hayes ve Schmidt, 2002),
- Çok boyutlu yaklaşım (Saks, 2006) olmak üzere yazında yerini almış ve araştırmaların kavramsal çerçevelerinde atıf yapılan temel çalışmalar olarak güncelliğini korumaktadırlar.

İşe adanmışlık kavramını ilk defa iş ortamında inceleyen ve günümüz araştırmalarına yol veren Khan (1990), “işe yönelik psikolojik deneyimler ve iş ortamının özellikleri tarafından şekillenen, bireylerin kendi kimliklerini sergilemelerini

TASNİF DIŞI

veya hariç tutması” olarak açıklanan kişisel adanmışlık (personel engagement) veya kişisel ayrıklık (personel disengagement) ile ilgili yaklaşımı ortaya koymuştur. İşe adanmışlık üzerine yapılan çalışmalarda, kavramın ilk temellerini atan ve en çok alıntı yapılan çalışmalardan biri olmuştur.

Söz konusu çalışmada bir yaz kampı ile mimarlık firmasından örneklem seçerek özellikle derinlemesine mülakat gibi veri toplama yöntemlerini kullanmış ve işe adanmışlık seviyelerinin tespiti için analizler yapmıştır. Sonuç olarak kişisel adanmışlık kavramını “çalışanların kendi kimliklerini yaptıkları işe fiziksel (physical), duygusal (emotional) ve zihinsel (cognitive) olarak dâhil etmesi”, kişisel ayrıklık kavramını ise “eşzamanlı olarak davranışlarında kendi kimliklerini fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak geri çekerek kendilerini korumaya geçmeleri ve pasif bir pozisyon almaları” olarak tanımlamıştır.

Khan (1990)’a göre önemli noktalardan biri işe adanmışlığın çalışanlar tarafından bir seçim olmasıdır. Organizasyonlar çalışanları işe adanmaları için zorlayamazlar ancak işe adanmış çalışanlara sebep olabilecek çalışma ortamları, imkânları ve süreçleri yöneterek bu özelliği geliştirebilirler (Little ve Little, 2006).

Freud (1922), Maslow (1970), Goffman, (1961) Slater (1966), Smith ve Berg (1987) gibi psikolog, sosyolog ve grup teorisyenlerinin çalışmalarıyla desteklediği araştırmasında bireylerin işe adanmışlığın üç psikolojik şartının anlamlılık (meaningfulness), güvenlik (safety) ve uygunluk (availability) olduğu sonucuna varmıştır.

Psikolojik anlamlılık, iş rollerine yöneltilen fiziksel, duygusal ve zihinsel enerjinin geri dönüşümünün olduğunun hissedilmesidir. İşe adanmaya yönelten güdülerin, iş öğelerinin içinde var olması ve bu öğelerin birey için anlamlı olmasıdır. Anlamlılık, iş hedeflerinin kişinin kendi hedefleri ve beklentileriyle ilişkisine göre ne kadar değerli olduğuyla ilgilidir. İş rollerinin anlamlı olduğuna inanan bireyler işlerine karşı daha istekli olacaklardır. İnsanlar bu çeşit anlamlılığı, kendilerinin değerli, işe yarar ve kullanışlı hissettikleri zaman yaşarlar. Üç faktör psikolojik anlamlılığı etkiler. Bunlar, görev özellikleri, rol özellikleri ve iş etkileşimleridir (Khan, 1990).

Psikolojik güvenlik, kişinin imaj ve statüsünün olumsuz yönde etkilenebileceği korkusu olmaksızın özünü kullanması ve açık bir şekilde gösterebilme duygusudur. Psikolojik güvenlik, bir duygu olarak bireyin özünü olumsuz sonuçlardan korkmadan kullanabilmesi ve gösterebilmesidir. Örgüt içinde insanlar özlerini daha çok veya daha az gösterirler, kendilerini ifade etmede veya değişim sürecine katılmada daha az veya daha çok risk alırlar. Bireyler işlerinde kendilerini doğru bir şekilde ifade

TASNİF DIŞI

ettiklerinde sorun yaşamayacaklarını algıladıkları zaman psikolojik güven duygusu hissederler. Güvenli çevrede birey, kabul edilebilir davranışları çevreleyen sınırları anlar. Buna karşın belirsiz, tehdit edici ve tahmin edilemeyen durumlarda güvenli olmayan bir çevre ortaya çıkar. Üst denetçi ve iş arkadaşlarının güven verici olması, iş güvenliğini ortaya çıkarmada önemlidir. Dört faktör psikolojik güvenliği doğrudan etkiler. Bunlar, kişilerarası ilişkiler, grup ve grup içi dinamikler, yönetim stili ve süreçleri, örgütsel normlardır (Khan, 1990).

Psikolojik uygunluk, fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklara sahip olma hissidir. Psikolojik uygunluk, insanların işlerine adanmalarında, sosyal sistemin üyeleri olarak yaşadıkları kafa karışıklıklarına ne kadar hazır olduklarıdır. Psikolojik var olma dereceleri insanların iş ve iş dışı hayatlarının talepleriyle başa çıkmaya bağlı olarak özlerinin rol performanslarında var olmalarına göre değişir. İşte psikolojik uygunluğu etkileyen faktörler, kaynaklar, iş rollerinin güvenliği ve iş dışı etkinliklere katılım düzeyidir (Khan, 1990).

Khan (1990,1992) tarafından geliştirilen model özet şeklinde Tablo-3'de verilmiştir.

PSİKOLOJİK ŞARTLAR	ETKİLENME SEVİYESİ	BOYUTLARI
- Anlamlılık - Güvenlik - Uygunluk	- Bireysel - Kişilerarası - Grup - Gruplararası - Örgütsel	- Fiziksel - Duygusal - Zihinsel

Tablo-3: Kişisel Adanmışlık (Personel Engagement) Modeli (Khan, 1990)

Khan (1990)'ın işe adanmışlığı kavramsallaştırdığı çalışmalar çerçevesinde bir sigorta şirketinde 203 kişilik bir örneklem üzerinde yapılan araştırma ulaşılan işe adanmışlık ile anlamlılık ($r=.63$), güvenlik($r=.45$) ve uygunluk($r=.29$) değişkenleri arasındaki anlamlı ve pozitif ilişkilerin varlığı Khan (1990; 1992)'ı destekler niteliktedir (May, Gilson ve Harter, 2004).

Khan (1990) tarafından tanımlanan işe adanmışlık kavramı, motivasyonel bir kavramdır. Çünkü bireysel kaynakların rol performansına tahsis edilmesi ve bu kaynaklarının hangi yoğunlukta kullanıldığı ile ilgilidir (Kanfer, 1990). Tahsis edilen bu bilişsel ve fiziksel gücün yanında bireyin tanımlanan rol görevlerine kendisini gelecekte daha derin vereceğini belirtmektedir. Başka bir deyişle işe adanmışlık, bireyin kendisini rol gereklerine bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak bağlanması yanında bunları parçalanmış bir şekilden ziyade bir bütün ve eş zamanlı olarak devamlılığını sağlamaktadır. Rol gereklerine yöneltilen çeşitli enerjilerin toplamından

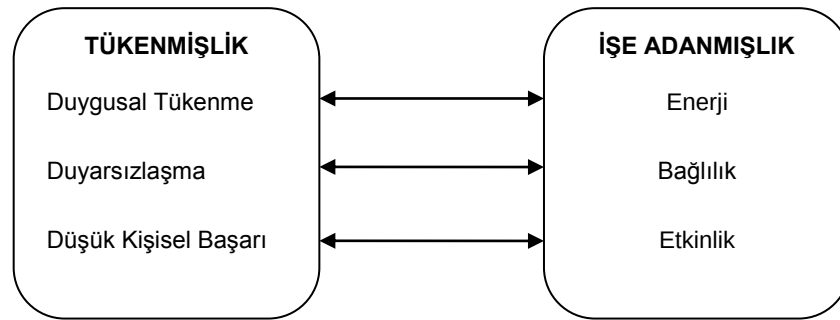
TASNİF DIŞI

çok benzerliklerini yansıtmaktadır. Bu nedenle bu yaklaşımla ele alınan işe adanmışlık, çok boyutlu motivasyonel bir kavram olarak kabul edilebilir.

Tükenmişlik üzerine yapılan çalışmaların işe adanmışlıkla ilişkilendirilmesine kadar, bu kavramı açıklamaya yönelik Khan (1990;1992)'in teorisinden başka hiçbir çalışmaya rastlanılmamıştır.

İkinci yaklaşıma göre Maslach v.d. (2001), işe adanmışlığı tükenmişliğin (burnout) olumlu karşıtı olarak kavramsallaştırmış, “yüksek seviyede şevk ve etkilenilme ile karakterize edilen kalıcı, pozitif ve duygusal bir durum” şeklinde ifade etmişler ve tükenmişliği “işe adanmışlıkta yaşanan erozyon” olarak yeniden tanımlamışlardır. Bu yaklaşımı ortaya koyan çalışmada, işe adanmışlık seviyesinin tespitinde Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach ve Leiter, 1997)'nden alınan puanların tersi geçerli kabul edilmiş ve tükenmişlik sendromu yaşamayan bireylerin işe adanmış olacağı sonucuna varılmıştır.

Ayrıca duygusal tükenme (exhaustion), duyarsızlaşma (cynicism) ve düşük kişisel başarı (ineffectiveness) boyutlarından oluşan tükenmişliğin, çalışanların işe adanmışlık seviyelerinin aşırı düşmesiyle ortaya çıkar. İşe adanmışlık tükenmişliğin zıddı olarak kabul edilir ve enerji (energy), bağlılık (involvement) ve etkinlik (efficacy) boyutlarından oluşur. Tükenmişlik durumunda (Şekil-5) enerji, bitkinliğe; bağlılık, duyarsızlaşmaya; etkinlik ise düşük kişisel başarı dönüşmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

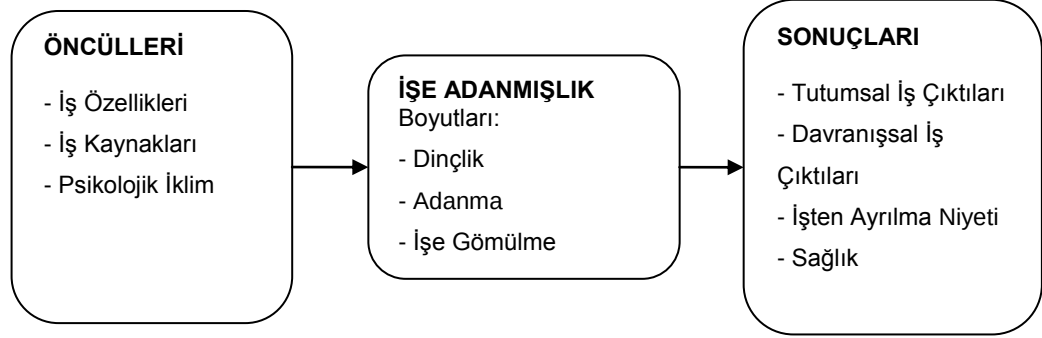


Şekil-5: Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı Modeli (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Schaufeli v.d. (2002) işe adanmışlığı Maslach v.d. (2001)'nin oluşturduğu modeli, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile test etmişler ve bu kavramı “dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve işe gömülme (absorption) özelliklerini içeren işle ilgili olumlu ve tatminkâr bir zihinsel durum” olarak tanımlamışlardır (Şekil-6). Bu durum kısa süreli olmayıp, herhangi bir nesne, olay, kişi veya davranışa yönelmeyen sürekli, yaygın, duygusal ve bilişsel bir durumu işaret etmektedir. Bu araştırmada 314

TASNİF DIŞI

İspanyol üniversite öğrencisi ve özel ve kamu örgütünde çalışan 619 İspanyol işgören örnekleminde elde edilen verilerden tükenmişlik ile işe adanmışlık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-.46$ ve $r=-.61$). İşe adanmışlık seviyesinin tespiti için tükenmişlik ölçeğinin kullanılamayacağı ve kendine özgü bir ölçekle ölçülmesini içeren bulgular bu çalışmanın sonuçlarından biridir.



Şekil-6: Diğer Tükenmişlik Antitez Yaklaşımı Modeli (Schaufeli v.d. , 2002)

Maslach v.d. (2001) ve Schaufeli v.d. (2002)'nin modellerini eleştirel bir yaklaşımla ele alan Johnson (2003) bu modellerin Khan (1990) tarafından ele alınan modelin bilişsel yönünün eksikliğine vurgu yapmıştır. Shirom (2007) ise bu yaklaşımı ele alırken akış (flow), bağlılık (commitment) ve iş tatmini (job satisfaction) gibi diğer psikolojik yapılardan farklı olduğunu ve bu farkın ortaya konulması gerekliliğini savunmuştur. Yazın incelendiğinde bu yaklaşımlara ampirik katkı sağlayan çalışmalar bulunmaktadır.

Üçüncü bir yaklaşım olarak Harter v.d. (2002) tarafından geliştirilen modele göre ise işe adanmışlık bireyin işe karşı duyduğu isteği içeren bağlılık ve tatminidir. Bu çalışmada Harter v.d. (2002) farklı endüstri alanlarından 7939 iş biriminden elde ettiği verilerin analizi sonucunda işe adanmışlığın önemli iş çıktıları ile anlamlı ve pozitif ilişki içerisinde olduğunu kanıtlamıştır. Buna göre işe adanmışlık; müşteri memnuyeti ($r=.33$), işten ayrılma ($r=-.36$), güvenlik ($r=-.32$), üretkenlik ($r=.20$), karlılık ($r=.17$) değişkenleriyle ilişki içerisinde. Ayrıca medyan değerinin üzerinde .43 standart sapmaya sahip işletmelerin bu değer altındakilere nazaran yüksek performans gösterdiği ifade edilmiştir. Bu çalışma ile araştırmacılar akademik bir çalışmayı uygulayıcılardan elde edilen verilerle yine uygulamaya dönük sonuçlar almışlardır.

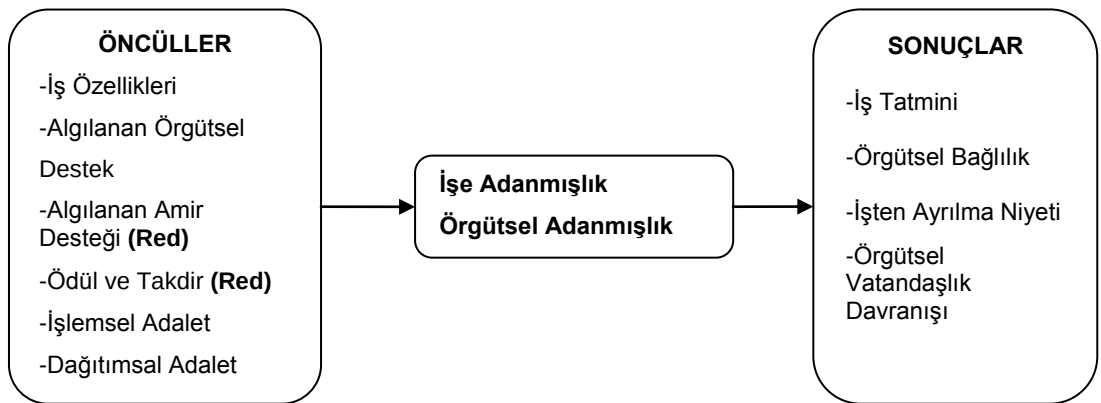
Luthans ve Peterson (2002) ise bu yaklaşıma yönetsel öz-etkinlik, etkili yönetim uygulamaları algısı ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilere dikkat çekerek katkıda bulunmuşlardır. 2900 katılımcı ile yapılan uygulama neticesinde çalışanların işe adanmışlık seviyesi ile yöneticilerin kendi ve astları tarafından değerlendirdikleri

TASNİF DIŞI

öz-etkinlikleri arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Aynı zamanda işletmelerin en karlı çalışma birimlerinin, yaptığı işin en iyisini yapan ve kuvvetli psikolojik aidiyet duygusuna sahip bireylerden oluştuğu sonucunu çıkarmışlardır. Bu çalışmada elde edilen bulgular psikolojik iklim yaratan yöneticilerin rolünü vurgulamakta ve diğer işe adanmışlık teorileriyle çalışanların işlerini yerine getirmek için iş kaynakları, destek ve çevreye duyduğu ihtiyaç hususunda paralellik göstermektedir.

Son ve dördüncü çok boyutlu işe adanmış yaklaşımı ise Saks (2006) tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda işe adanmışlık kavramı sosyal değişim teorisiyle geliştirilmiş ve işe adanmışlık kavramını, işe adanmışlık (job engagement) ile örgütsel adanmışlık (organizational engagement) şeklinde bir ayrıma gitmiştir. İşe adanmışlığı “bireysel rol performansı ile ilgili bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlere sahip belirgin ve özgün bir kavram” şeklinde açıklamıştır. Bu yaklaşım yazındaki diğer yaklaşımların bilişsel (Khan, 1990; Maslach v.d. , 2001), duygusal (Khan, 1990; Harter v.d., 2002) ve davranışsal (Maslach v.d.,2001; Harter v.d., 2002) boyutlarını içermesi yanında bu yaklaşımları üç boyutlu bir model kullanarak geliştirmiştir.

Bu modele göre işe adanmışlığın öncülleri olan iş özellikleri ($r=.37$), algılanan örgütsel destek ($r=.36$) ve işlemsel adalet ($r=.18$) ile sonuçları olan iş tatmini ($r=.26$), örgütsel bağlılık ($r=-.22$) ve işten ayrılma niyeti ($r=-.22$) arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Algılanan amir desteği, ödül ve takdir ile olan ilişkileri ise manidar değildir. Saks (2006) tarafından kullanılan araştırma modeli Şekil-7’de görülmektedir.



Şekil-7: Çok Boyutlu İşe Adanmışlık Modeli (Saks, 2006).

Şekil-7’deki Saks (2006)’ın modeli incelendiğinde örgüt iklimi, iş özellikleri ve adalet gibi öncül değişkenler, işe adanmışlığın gelişmesini etkilemekte, işe

TASNİF DIŞI

adanmışlığın ise öncül ve sonuçları arasında aracılık rolü bulunmaktadır. Bu araştırma Schaufeli v.d. (2002)'nin modelini "işe adanmışlık, duygusal ve bilişsel olarak tecrübe edilerek davranışsal olarak gösterilmektedir" ifadesiyle genişletmektedir. Saks (2006)'a göre işe adanmışlık bireyin kendi kaynaklarını rol performanslarına yönelterek kullanmasıdır (absorption). Bu sonuç diğer yaklaşımlarla paralellik göstermektedir. Fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynakların varlığı ve görevlerin başarılmaları için yönltilmesi işe adanmışlığa sebep olurken, bu kaynakların yokluğu veya harcanmaması tükenmişlik duruma ve dolayısıyla işinden ayrıklığa sebep olmaktadır.

Saks (2006)'ın bu modelini baz alan Britt v.d. (2005) yaptıkları çalışmalarda işlerine psikolojik ve duygusal olarak adanmış askerlerin daha az stres ve yorgunluk yaşadığını tespit etmişlerdir. Aynı örnekleimde fazla çalışan ve işe adanmışlık düzeyi düşük askerlerin ise strese sebep olan durumlarla karşılaştığında, yeteneklerinin görevlerini tamamlama hususunda yetersiz olduğu algısına sahip oldukları araştırmanın diğer bulgularıdır.

Özetle yukarıda incelenen dört farklı yaklaşımdan hiç birinin yazında metodolojik olarak baskın olduğu söylenemez. Ancak en fazla alıntı yapılan çalışma Maslach v.d. (2001) tarafından geliştirilen tükenmişlik antitezi yaklaşımıdır. Bu çalışmalar işe adanmışlık kavramını farklı açılar ve farklı ölçüm araçlarından ele almışlardır. Ancak yapılan çalışmaların ortak noktası, işine adanan çalışanların hem kişisel hem de örgütsel olarak olumlu çıktılar sağlayacağıdır.

(2) Boyutları

Çalışmada kavramın temellerini ortaya koyan Khan (1990,1992) tarafından geliştirilen yaklaşımla araştırma ve analizler yapılacağından, bu kısımda işe adanmışlığın boyutları olarak fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutlardan bahsedilecektir.

(a) Fiziksel Boyut

Birey, işe adanmışlık durumunda kendini fiziksel olarak rolüne verir ve ifade eder. İşe adanmışlık seviyesinin yüksek olmasının nedenlerinden biri, çalışanların kendilerini yaptığı işte fiziksel olarak ortaya koymasıdır. Bu boyut, yapılan işin gerçekleşmesi için harcanan çaba olarak tanımlanabilir. Farklı seviyelerde görülebilir. Kısaca rolle ilgili olan tüm etkinliklerin gerçekleştirilmesi için sahip olunan fiziksel güç boyutu olarak ifade edilebilir. İşe adanmış çalışanlar fiziksel gücünü aldığı görevi gerçekleştirmek için yönlendirecektir (Khan, 1990).

Fiziksel çabayı etkileyen değişkenler çeşitli araştırmalarda incelenmiş ve süre (duration), yoğunluk (intensity, birim zamana düşen çaba seviyesi) ve yönelim (direction) olarak tespit edilmiştir (Blau, 1985). Ancak fiziksel boyut ile süre arasında bulunan ilişki pozitif ve anlamlı olmasına karşı, günümüzde hemen hemen aynı mesai zamanlarını kullanan işletmelerin varlığı, süre değişkeninin ayırıcı özelliği olmadığını göstermektedir.

(b) Zihinsel Boyut

Bireysel enerjilerin aktarıldığı işlerde harcanan zihinsel enerji olarak nitelendirilen bu boyutun çeşitli araştırmalarla iki bileşenden oluştuğu söylenebilir. Bu bileşenlerden ilki dikkat (attention) yani bireyin rol görevlerini yerine getirirken düşünmeye harcadığı süre, diğeri ise harcadığı bu süre içerisinde rol görevi üzerindeki yoğunluğu (absorption) şeklindedir.

Khan (1990)'a göre işten ayrıklık, bireyin sahip olduğu dikkatini çeşitli hedeflere (amir, özel yaşam, aile, örgüt v.b.) tahsis ederken rol görevlerine yeterli seviyede ayırmamasıdır.

Yoğunluk ise dikkatin rol görevlerine yöneltilmesi esnasında bireyin çevreden gelecek diğer uyarıcılardan etkilenmemesi olarak nitelendirilebilir. Yalnız bu kısa süreli değil durağan ve devamlı cereyan eden bir odaklanma halidir. Yani kısa süreli değildir, günden güne değişkenlik göstermez, kısa süreli zirve deneyimleri şeklinde cereyan etmez (Rich, 2006).

(c) Duygusal Boyut

Bireysel enerjilerin aktarıldığı rollerde sahip olunan duyguların bu rollere yönlendirilmesi ve yansıtılması olarak tanımlanabilir. Eğer birey rol görevlerini yerine getirirken yüksek düzeyde duygusal bir bağ kurabiliyorsa ve duygularını işine yönlendirebiliyorsa işe adanmışlığın duygusal boyutundan söz edilebilir (Khan,1990).

Khan (1990) tarafından bireyin kendisini rol görevlerine fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak vermesi olarak tanımlanan işe adanmışlık kavramının boyutları tam olarak ortaya konmasa da bu üç boyut çeşitli araştırmalarda modellere dâhil edilmiş, ölçüm metotları geliştirilmiş ve incelenmiştir. Bu nedenle diğer yaklaşımlarda kullanılan boyutlarında Khan (1990,1992) tarafından temelleri atılan teori üzerine kurulduğu açıkça görülmektedir.

(3) Diğer Benzer Kavramlardan Farkı

İşe adanmışlık kavramı, örgütsel davranış yazınında bazı kavramlarla benzerlik göstermektedir. Bu kavramların hepsinin özünde bireyin örgütüne karşı aldığı tutum ve gösterdiği davranışlar bulunmaktadır. Yapılan incelemeler neticesinde araştırmacıların işe adanmışlığı bazı diğer kavramlardan farklı olduğunu gösteren çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu kavramlar motivasyon, örgütsel bağlılık (organizational commitment), işe bağlılık (job involvement), akış (flow), iş tatmini (job satisfaction) ve işkoliklik (workaholism) kavramlarıdır.

Kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesi (Schermerhorn v.d., 1994, s. 144) olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın odak noktası bireyin kendisine iş sağlayan örgüttür. Örgütsel bağlılık bireylerin örgütlerine karşı yaşadığı psikolojik bağlılıktır ve örgüte pozitif etkileri olan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak işe adanmışlıkta odak noktası işin kendisi yani bireyin yerine getirmesi gereken rol görevleridir. Örgütün özellikleri ve yarattığı ortam ve şartlar rollere olan odaklanma durumuna etki ederler.

Akış, bireylerin bağlılıklarıyla davrandıkları zaman hissettikleri bütüncül duygu olarak tanımlanabilir (Brown, 1996). Bu duyguyu yaşayan bireyler motive edilmek için dış ödüllere veya hedeflere ihtiyaç duymazlar ancak bu durum genelde meydan okuyucu gibi özelliklere sahip görevlerde (spor müsabakası v.b.) daha fazla ortaya çıkar (Csikszentmihalyi, 1990, s. 90). Akış genel olarak bir role sadece bilişsel katılım olarak ve belirli bir süre aralığını belirtirken işe adanmışlıkta rollere bilişsel, fiziksel ve duygusal katılımın uzun süreli ve yaygın durumu şeklindeki tanımıyla farklılık gösterir.

İş tatmini, bir işgörenin işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkidir (Samad, 2006). Kişinin çalışma ortamında ihtiyaçlarının ne kadarını karşıladığı ve işinden ne kadar memnun olduğuyula ilgilidir ve işe adanmışlıkta olduğu gibi bireyin işi ile olan ilişkisiyle ilgilenilmez.

İşe bağlılık, bireyin işine verdiği değer ve önem derecesi, diğer bir ifade ile psikolojik olarak kendisini işiyle tanımlama ve işteki faaliyetlere katılma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Kanungo, 1982). İşe adanmışlığın aidiyet boyutu ile benzerlik göstermektedir. Ancak işe bağlılık, işe adanmışlığın diğer boyutları olan enerji ve yeterliliği içermemektedir.

İşe bağımlılık ya da işkoliklik, kişiyi çok fazla çalışmaya iten karşı konulamaz bir dürtü sonucu ortaya çıkar; öyle ki işkolikler aşırı derecede ve takıntılı bir şekilde çalışırlar (Schaufeli v.d., 2008). İşe adanmışlık ve işkoliklik kavramlarının ortak noktası çalışanların sergiledikleri “işe gömülme” davranışlarıdır. Ancak, kendini tamamiyle işine vermenin altında yatan esas sebep bu iki davranışı sergileyenler için farklıdır: işe adanmış çalışanlar işe gömülürler çünkü işleri onlar için içsel bir motivasyon kaynağıdır; işkolikler ise karşı koyamadıkları bir güdülenme neticesinde işe gömülme davranışları sergilerler.

Buradan, işe adanmışlık kavramının bireyin işi ile olan ilişkisine, örgütsel psikoloji içerisinde yer alan diğer kavramlara göre daha bütüncül bir açıdan baktığı sonucu çıkarılabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

(4) Sonuçları

İşe adanmışlığın bireysel ve örgütsel düzeyde birçok çıktı ve sonuçlarının olduğunu çeşitli araştırmaların bulgularında görülmektedir. Bu çıktılar işle ilgili olumlu tutumlar, bireysel sağlık, ekstra rol davranışları ve performanstır. İşe adanmışlık düzeyi yüksek çalışanların diğerlerine nazaran işten ayrılma niyetleri düşük, örgüte daha bağlı ve işinden daha yüksek düzeyde tatmin oldukları söylenebilir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Aynı zamanda işe adanmış çalışanların yüksek zihinsel ve psikosomatik sağlığa sahip oldukları görülmektedir (Demerouti v.d., 2001).

Diğer çalışmalarda ise işe adanmışlığın iş kaynaklarının mevcudiyeti ve uygunluğu ile olumlu örgütsel davranışlar arasında aracı rol üstlendiği (Schaufeli ve Salonava, 2008) ve birim-iş performansı (business-unit performance; müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, üretkenlik, karlılık ve güvenlik gibi) arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Harter v.d., 2002).

Ayrıca, işe adanmış çalışanların inisiyatif almaya ve proaktif davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları ve öğrenme motivasyonlarının da diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmüştür (Sonnentag, 2003).

İş kaynaklarının fazlalığı ile çalışanların işe adanmışlık seviyelerinin yüksek olduğu ve daha yaratıcı, daha üretken ve daha fazla yol alma isteği içerisinde olduğu diğer araştırmaların bulguları arasındadır (Bakker ve Demerouti, 2008). Ayrıca bu çalışanlar örgütün yatırım getirilerini arttırmaya sebep olan üretkenlik özelliğine sahiptirler, ahlaklı ve sorumluluk bilinci içerisinde davranışlarda bulunurlar, kalite ve büyümeye yüksek derecede önem verirler ve örgütlerinde diğerlerine nazaran daha uzun süre kalırlar (Louison, 2007).

TASNİF DIŞI

İşe adanmışlığın olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlarını yazında tarayan araştırmacılar özet olarak şu şekilde ifade etmişlerdir (Schaufeli ve Salonava, 2008):

İşe Adanmışlığın Bireysel Çıktıları:

- İş ile ilgili olumlu tutumlar ve bireyin işiyle kuvvetli şekilde özdeşleşmesi,
- Olumlu duyguları ve düşük tükenmişlik riski duygusunu içeren zihinsel sağlık,
- Yüksek performans,
- Yüksek içsel motivasyon,
- Personel ve iş kaynakları kazanımı, özellikle öz-etkinlik.

İşe Adanmışlığın Örgütsel Çıktıları:

- Değerli ve yetenekli çalışanların örgütte bulunması,
- Olumlu müşterek imaj,
- Sağlıklı, rekabetçi ve etkili bir organizasyon,
- Yüksek birim-iş performansı.

c. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

(1) Tanımı ve Önemi

İnsan yaşamı ve toplum düzeni üzerinde büyük öneme sahip örgütlerin, verimli ve etkili şekilde faaliyetlerde bulunmaları amacıyla birçok alanda araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmaların çoğu insan faktörünün önemini vurgulayan, örgütsel başarıyı ya da verimliliği etkileyen çalışan davranışlarını inceleyen örgütsel davranış alanında olmaktadır. Bu alanda yönelinen konulardan biri de 1980'li yıllardan itibaren araştırmalara konu olan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD)'dir.

Örgüt içerisinde çalışanlar, işletmenin biçimsel ödül ve ceza sistemi çerçevesinde belirlenmiş rol tanım ve gereklerini kapsayan biçimsel rol davranışları (in-role behaviour) gösterirler. Tüm çalışanların bilmesi gereken bu tanımlamalar örgütün yaşamsal varlığını sürdürebilmesi için temel oluşturmaktadır. Ancak biçimsel rol davranışlarının yanında rol tanım ve gerekleriyle açıklanamayan, çalışanın gönüllüğünü esas alan, görevi olmadığı halde görev olarak üstlendiği ve ödül/ceza sisteminde yer bulmayan ekstra rol davranışları (extra-role behaviour) (Katz ve Kahn, 1978, s. 76) da bulunmaktadır. Bu davranışlar tamamen bireysel irade ile ortaya konulmakta olup, karşılığında ödül ve ceza gerektirmemektedir. Ekstra rol davranışlarını inceleyen araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışı kavramıyla bir çerçeve oluşturmaya çalışmış ve tanımlamalar getirmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık kavramı ilk kez Organ (1983) tarafından, bireyin örgüt sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak ele

TASNİF DIŞI

alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışları olarak tanımlanmıştır. Gönüllülüğe dayalı davranışlardan kastedilen formal iş gerekliliklerinin dışında olan davranışlardır.

Çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı Motowidlo (2000) tarafından yöneticinin arzu ettiği ancak zorunlu tutamadığı çalışan davranışları, Greenberg ve Baron (2000) tarafından bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanıma göre ise biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışıdır (Organ, 1988, s. 4).

Örgütsel vatandaşlık davranışının yazında, “prososyal örgütsel davranış, özgecilik, rol ötesi davranış ve gönüllülük” kavramları ile de ifade edildiği görülebilmektedir (Podsakoff vd., 1990).

Örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği bulunmaktadır (Bateman ve Organ, 1983). Bunlar;

- Bireyin isteğine bağlı olması,
- İşletmenin formal ödül sistemi dışında olması,
- Örgütün etkinliğini artırıcı özelliğe sahip olmasıdır.

Bu özellikler incelendiğinde ilk özelliğin en temel özellik olduğu ve kişisel seçim sonucu oluştuğu yani zorlayıcı bir özelliğinin bulunmadığı söylenebilir. İkinci özelliğe bakıldığında işletmelerde kullanılan motivasyonu amaçlayan ceza/ödül sisteminden etkilenmeyen ve yerine getirilmediğinde herhangi bir ceza uygulaması içermeyen davranışlar olduğu, son özelliğe göre de örgütün bir bütün olarak ele alındığında örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların varlığıyla daha etkin ve verimli olabileceği ifade edilebilir.

Bu üçüncü özelliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte üç farklı noktada katkı sağlamaktadır. İlk olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt içerisinde yardımlaşmaya dayalı etkileşim artar (Niehoff ve Moorman, 1993). Artan bu yardımlaşma hem yeni katılan çalışanların uyum sürecini kısaltacak, hem de işletme içerisinde bilgi paylaşımını arttıracaktır. İkinci olarak çalışanların sorumluluk duygusunu geliştirici süreçler meydana çıkacaktır (Slaughter, 1997). Şöyle ki bu davranışı gösteren çalışanlar örgüt hakkında olumlu düşüncelere sahip olacak ve örgüt için fedakârlıklar yapacaklardır. Yani tüm davranışlarını örgütün lehine

TASNİF DIŞI

düşünecek ve bunun sorumluluğunda hareket edecektir. Bu sorumluluk duygusu ile çalışan kendisine bir özdenetim mekanizması kuracaktır. Üçüncü katkı ise bu davranışlarla çalışanların işe karşı olan pozitif tutumlarıdır (Fisher, 1980). Pozitif düşünce, görevleri kusursuz yapmaya çalışmak ve başarılı olmak yanında, diğer çalışanlarla iyi bir uyumu ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk ortaya atıldığı dönemlerde fazla etki yaratmamıştır. Devam eden yıllarda bu teoriye olan ilgi ve teorideki gelişmeler sonucunda pazarlama, iletişim psikolojisi, askeri psikoloji ve stratejik yönetim gibi birçok alanda önemli bir değişken olarak kabul edilmiştir (Podsakoff v.d., 1990).

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Ancak en fazla kullanılan sınıflandırmanın Organ (1988)'a ait olduğu görülmektedir. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışı, sivil vatandaşlık sorumluluklarından yola çıkılarak geliştirilmiş ve özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyut altında değerlendirilmiştir (Organ, 1988, s. 98). Bu beş boyutu ölçmek için ise Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) geliştirdiği ölçek kullanılmaktadır.

(2) Boyutları

(a) Özgecilik

Özgecilik, örgüte ilişkin bir faaliyet veya görevde yaşanan eksiklik ve hatalara ilişkin diğer çalışanlara karşı gösterilen yardım davranışıdır. İşyükü ağır bir çalışana destek olmak, işe yeni giren bir çalışana iş konusunda yardımcı olmak ve yol göstermek veya işini yapamayacak derecede rahatsız olan çalışanın işini yapmak gibi davranışlar bu alt boyuta örnek olarak verilebilir. Ancak gözden kaçırılmaması gereken husus bu davranışın organizasyona ilişkin olmasıdır (Organ,1990).

(b) Vicdanlılık

Organ'a göre vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir ve işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin kurallara uyma gibi davranışları içermektedir. İşe düzenli devam etme, çalışanın sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür, ancak devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara da sıkça rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin sorunlar nedeniyle işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, çok sık oluşmadığı sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, bu hoşgörüye rağmen, işe devamlılık

TASNİF DIŞI

konusunda kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır.

(c) Nezaket

İlk kez Organ'ın dile getirdiği ve tanımladığı nezaket boyutu, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Organ'ın (1990) bu davranışlara verdiği kimi örnekler, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarmayı içerir. Nezaket duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak bağımsız çalışacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırır (Podsakoff v.d., 1990).

(d) Centilmenlik

Sportmenlik, literatürde daha az dikkat çeken bir vatandaşlık boyutudur. Organ sportmenliği kaçınılmaz rahatsızlıkları hoş görmeye ve şikayet etmeden işin yükümlülüğünü almaya istekli olmak olarak tanımlamıştır. Kavramın ifade ettikleri bu tanımdan daha geniştir. Bu davranışı gösterenler, sadece diğerleri tarafından rahatsız edildiklerinde şikâyet etmeyenler değil aynı zamanda yolunda gitmeyen bir şeyler olduğunda bile pozitif tavır sergileyenler, diğerleri önerilerini desteklemediğinde küsmeyenler, çalışma grubunun iyiliği için kendi kişisel işlerini feda etmeye istekli olanlar ve kişisel fikirlerinin reddini önemsemeyenlerdir (Podsakoff v.d, 2000).

(e) Sivil Erdem

Organ'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, organizasyonla ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır.

d. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların işten ayrılma niyetine ilişkin sebepleri açıklamaya çalışan araştırmalara karşın günümüz organizasyonlarının en büyük sorunlarından birini

TASNİF DIŞI

oluşturmaktadır (Porter v.d., 1974). Bir çalışanın işi bırakma eğilimi (Lyons, 1971) olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. İşten ayrılma niyeti, Tett ve Meyer (1993) tarafından “işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir” şeklinde tanımlarken Gaertner (1999) tarafından “bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir” şeklinde ifade edilmiştir.

İşten ayrılma davranışı, bir örgütü terk etme, örgütten fiziksel olarak ayrılmayı işaret eden bir olaydır (Mobley, 1982).

Devamsızlık ve işten çekilme davranışları işten ayrılma niyetinin göstergeleridir (Hanisch ve Hulin, 1991). Bireyler örgütten ayrılmayı düşündüklerinde işi ile olan etkileşim seviyesini düşürmekle birlikte başka iş imkânları için araştırmalar yapmasına sebep olmaktadır (Hwang ve Kuo, 2006).

Bireylerin tutumlarının ne oranda gerçek davranışlarını yansıttığını inceleyen araştırmalar göstermiştir ki işten ayrılma niyeti gerçek işten ayrılma davranışına sebep olmaktadır. Anlık olmayan işten ayrılma niyeti, çeşitli şartlar sağlandığında işten ayrılma davranışını ortaya çıkarmaktadır (Weisberg ve Kirsschenbaum, 1991).

İşten ayrılma niyetiyle birlikte bireyde iş gücü kaybı ve dolaylı olarak örgüt için ilave maliyet gibi olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Bireyin işten ayrılmaya karar vermesiyle başlayan süreç bu olumsuzlukları daha da arttırmaktadır. Bu olumsuzluklar (Miner ve Miner, 1977);

- Yeni personel temini maliyeti,
- Oryantasyon eğitim giderlerindeki artış,
- Oryantasyon eğitiminde yaşanan kaza, kırım ve hata maliyetleri,
- Yeni personel temin sürecinde diğer çalışanlara ödenen fazla mesai ücretleri,
- Personel temininde eksik personel nedeniyle meydana gelen performans düşüklüğü şeklinde sıralanabilir.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı işten ayrılma niyetinin belirleyicilerini ortaya koyarak bu davranışı engelleyecek veya azaltacak bir takım stratejilerin geliştirilmesi örgütler için önem arz etmektedir (Bannister ve Griffeth, 1978).

e. Performans

Performans belirli amaç ve hedeflere hizmet eden planlanmış faaliyetlerin soyut ya da somut haliyle anlam kazanmış şeklidir. Aynı zamanda bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla, hedefe göre

TASNİF DIŞI

nereye ulaşabildiğini gösterir. Çalışanların performansı ise iş gereklerini gerçekleştirmeyi amaçlayan tüm gayretlerin değerlendirilmesi şeklinde de ifade edilebilir.

Başka bir bakış açısı ile performans, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine dair beklentiler ile gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca işgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade edilmektedir (Argon ve Eren, 2004, s. 224).

Performans sadece sonuç odaklı değildir, sonuca gidilen süreç içerisinde çalışanların sergiledikleri tüm tutum ve davranışların bu sonuca ilişkin paralellik göstermesi de performans ölçütlerinden biri olarak kabul edilebilir.

Bir başka tanıma göre ise performans örgütün kaynaklarının etkili ve verimli şekilde örgütün amaçlarına hizmet ederek kullanılmasıdır. Örgütlerin tümü bireyin davranışlarını tatminkâr bir performans seviyesine ulaşma amacıyla yön vermek isterler (Benligiray, 2004, s. 141).

f. Kişilik

Davranışlar, genellikle durumsal ve bireysel faktörler tarafından belirlenmektedir (Hattrup ve Jackson, 1996). Çalışanların kişisel değişkenleri onların iş ortamına adapte olmasında önemli belirleyicilerdir. İşe adanmışlık kavramının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli çalışmalar ve teoriler (iş talepleri modeli v.b.) kişisel özelliklerin önemini sınırlı olarak vurgulamışlardır. Bu çalışma ile işe adanmışlığı belirleyen bazı kişisel değişkenler incelenerek işe adanmışlığın kişilik ile olan ilişkisine dair bulgular elde edilmiştir.

Kişilik kavramı, çok geniş bir alanda boyutlandırılan ve tanımlandırılan, bireyin davranış, tutum, yetenek, uyum ve dış görünüş gibi özelliklerini içeren bir kavram olup her bireyin kendine özgü ve bir bütün kişiliği bulunmaktadır (Baymur, 1993, s. 253). Kişilik, bireyin dış ortamıyla olan fiziksel ve sosyal ilişki tarzını açıklayan, his, fikir ve davranışlarını diğerlerinden ayıran karakteristik özelliğidir (Atkinson, 1999, s. 209). Davranış bilimleri açısından ise kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımaları şeklinde tanımlanabilir (Wortman, 1988, s. 39).

Kişilik biyolojik, psikolojik ve sosyolojik faktörlerin etkileşimi sonucunda bireyin kendine özgü yapısını göstermektedir. Kişiliğin oluşmasında çevre ve genetik faktörlerin önemini vurgulayan çalışmaların yanında nörobiyolojik, bilişsel, duygusal, nesne ilişkileri, yaşam sorunları, engellemeler, savunma gibi birçok boyutlarında

TASNİF DIŞI

belirleyici rolünün bulunduğu görülmektedir (Öztürk, 1997, s. 70). Kişisel özellikler karşılaşılan çeşitli durumlarda bireyin belli şekillerde davranmasına temel oluşturan etmenlerdir.

Uzun yıllar kişilik kavramı, çok geniş alanda tanımlanırken aynı zamanda sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla geliştirilen beş faktör kişilik modeli en çok kabul gören sınıflandırmalardan biridir ve evrensel olarak (Goldberg, 1993) kabul edilmektedir. Kişisel özellikler kuramı içinde geçen kişiliğin beş faktörü modeli bu çalışma için kullanışlı bir ayırım sunmaktadır.

Beş Faktör Kişilik Modeli, kişilik özelliklerinin hiyerarşik bir organizasyonudur ve beş temel boyutta adlandırılmaktadır: Dışadönüklük (Extroversion), yumuşak başlılık (Agreeableness), sorumluluk (Conscientiousness), duygusal istikrar (Neuroticism) ve açıklık (Openness to Experience).

Araştırmaya konu olan dışadönüklük ve açıklık kişilik özelliği birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu düşünüldüğünden seçilmiştir. Bu özelliklerin araştırmada seçilmesinin sebepleri değişkenler arası ilişkilerin anlatıldığı bölümde detaylı olarak verilmiştir.

Dışadönüklük kişilik özelliği boyutundaki bireyler genelde sosyal, hayat dolu, hakkını savunan, iddialı, aktif ve konuşkan, enerjik, hevesli, coşkulu ve hareket odaklı olarak nitelendirilirler. Etkin, sempatik ve heyecan arayan insanlardır. Kendini açma (self-disclosure) davranışlarında bulunma eğilimleri yüksektir (McCrae ve Costa, 1985). Üstün olma ve ödül kazanma isteği dışadönük bireylerin temel motivasyon etkenleri arasındadır (Barrick, Stewart ve Piotrowski, 2002). Dışadönük bireyler stres durumlarında sorun odaklı başa çıkma stratejileri kullanma eğiliminde olmaktadır (O'Brein ve DeLongis, 1996).

Dışadönük insanlar hevesli, baskın, arkadaş canlısı ve konuşkan olma özellikleri ile ön plana çıkarlar (Barrick ve Mount, 1991). Diğer insanlarla birlikte etkileşime girmekten hoşlanırlar, cesurdurlar, hırslıdırlar ve yüksek görüş derecesine sahip olan liderler olma eğilimindedirler. İçe dönük bireyler ise utangaç, çekingen, uysal ve sessiz olma eğilimindedirler (Friedman ve Schustack, 1999). Dışadönük bireyler psikolojik yardım alma durumunda daha az zorlanma yaşarlarken, içe dönük bireyler yaşadıkları psikolojik problemler kendilerini belli düzeyde zorlayınca kadar profesyonel yardıma başvurmamaktadırlar.

Bu özellik mutluluk ve pozitif duyguların öncüllerinden biri olarak kabul edilir (Diener v.d., 1999; Diener ve Seligman, 2002). Bazı araştırmalar bu özelliğe sahip bireylerin diğerlerine nazaran daha fazla pozitif duygu yaşama eğiliminde olduğu

TASNİF DIŞI

(McCrae ve Costa, 1985) ve daha yüksek esenliğe (well-being) (Diener, 1984) sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

Açıklık kişilik özelliği üzerinde en çok tartışmaların olduğu boyuttur. “Zeka” (Norman, 1963) olarak da adlandırılan bu boyut genellikle “kültür” (Peabody ve Goldberg, 1989) veya “deneyime açıklık” olarak adlandırılmaktadır. Bu boyutun hayal gücünün güçlü olması, kültürlü, bilgiye ve öğrenmeye meraklı, orijinal, açık görüşlü, akıllı ve sanatçı duyarlılığına sahip olma ve yaratıcılık özellikleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Barrick ve Mount, 1991).

Kişilik olarak bu boyutta yer alan bireyler, kurallar konusunda esnektirler, olaylara mizahi bir bakış açısıyla yaklaşır, yeni deneyimler yaşamaya karşı ilgilidirler. İnisiyatif sahibidirler, kuralların mutlak ve katı bir biçimde yerine getirilmesi görüşünü kabul etmezler. Kendilerini tanımlamada daha çok özgür ve kendine özgü olma özelliklerini vurgulamaktadırlar. İlgörü sahibidirler, cesurdurlar, çeşitliliği tek tip olmaya tercih ederler (McCrae ve Costa, 1985).

Açıklık kişilik özelliğine sahip insanlar genel olarak yüksek hayal gücüne sahip, yaratıcı, esprili ve sanata yatkın olarak değerlendirilirler. Görsel değerlere ve kültürel konulara değer vermektedirler. Gelişime açıklığı yüksek olan insanlar sanatçı ya da yazar olabilirler. Bu boyutta düşük düzeyde olan bireyler, sığ, basit ve sadedirler (Friedman ve Schustack, 1999), kişilerarası ilişkiler konusunda oldukça geleneksel tutum sergilerler, kuralcıdırlar, otoriteye itaat ederler, yaratıcılıkları düşüktür, hayal kurma becerileri zayıftır, çeşitliliği sevmezler (McCrae ve Costa, 1985).

Bu özelliklere sahip bireyler özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça fonksiyonel fayda sağlarlar (Zel, 2006).

2. KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

a. Birey-Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti

İşe yeni başlayan çalışanların ve örgütün değerleri ile ihtiyaçları, sosyalizasyon gibi süreçlerle uyumlu hale getirilmeye çalışılır. Çeşitli araştırmalar bu uyumun gerçekleşmesi durumunda çalışanların iş tatmini, güven ve verimliliği artarken stres yaşama ve işten ayrılma niyetinin azaldığını göstermektedir.

İşten ayrılma davranışları genellikle işe başlama safhasında görülmektedir. Bunun nedeni de yeni işe başlayan çalışanların beklentileri ile gerçekte karşılaştıkları arasında bir uyum olmamasıdır. Bu durumda işten ayrılma davranışı ortaya çıkmaktadır (Yang ve Congwei, 2008).

Bir bütün olarak örgütün tamamına karşı ortaya konulmuş olan genel tutumların işe karşı geliştirilen daha belirgin ve dar kapsamlı tutumlara göre, çalışanın örgütte kalmasını daha fazla etkileyebilmektedir (Jackofsky ve Peters, 1983).

Ambrose v.d. (2007) orta büyüklükteki özel üniversitelerin Aile İşletmeleri Merkezi ile büyük kamu üniversitelerinin Girişimcilik Merkezlerinden elde ettiği veriler üzerinde yaptıkları araştırmalarında; birey-örgüt etik değer uyumunun iş doyumu ile ilişkisini zayıf, örgüte bağlılık ile ilişkisini güçlü ve işten ayrılma eğilimi ile ilişkisini orta düzeyde tespit etmişlerdir.

Guan ve Wu (2008), Çin’li girişimcilere, birey-örgüt uyumunun etkilerini göstermek amacıyla yaptıkları araştırmada, değer odaklı birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma eğilimi arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Aumann (2007), yaptığı araştırmada, değerlerde uygunluk üzerine kurulu birey-örgüt uyumu ile iş doyumu ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu tespit etmiştir.

Sonuç olarak yazından da görüleceği üzere örgütün değerleri ile kendi değerleri arasında uyum olmadığını düşünen çalışanların daha fazla stres yaşayacağı, huzursuz olacağı, olası örgüt içi çatışmaların içine gireceği, önce örgüt değerleri daha sonra örgütün kendisi, birey açısından çalışılmayacak bir yer olarak görülecek ve işten ayrılmaya kadar giden süreç, işten ayrılma niyetiyle başlamış olacaktır. Birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişkinin mevcut olduğu söylenebilir.

b. Birey-Örgüt Uyumu ve Performans

Kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum olduğunu hisseden çalışanlar, örgütlerini daha olumlu açılardan algılamaya başlayacaklar; arzu ve ihtiyaçlarının bünyesinde karşılandığı bir yapı olarak örgütlerini görecektir. Bu da performans düzeylerinin artmasına sebep olacaktır.

Uyumu, kişilik ve organizasyonun algılanan kültürü arasındaki etkileşim olarak tanımlayan Downey v.d. (1975), yöneticilerin kişilikleri ve organizasyonel iklim arasındaki uyum ile performans (organizasyon içinde hareket ve iki yıllık dönem içerisindeki ücret artış oranı) ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit etmiştir.

TASNİF DIŞI

Diğer bir araştırmada ise bireyin özellikleri ile örgütün özellikleri arasında bir çakışma olması halinde performans ve memnuniyetin yüksek, stres'in düşük olacağı bulgularına ulaşılmıştır (Autry ve Wheeler, 2005).

Bright (2007), çalışmasında, birey-örgüt uyumunu, kamu çalışanlarının kendilerini puanladığı performansları ve kamu hizmeti motivasyonu (PSM-public service motivation) arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini incelemiştir. Üç kamu kuruluşunun 205 kamu çalışanından elde edilen veriler, PSM ile performans arasında herhangi bir ilişki tespit edememiş ancak birey-örgüt uyumu ile performans arasındaki ilişkiyi destekler bir sonuç elde etmiştir.

Elfenbein ve O'Reilly III (2007), kar amacı gütmeyen kurumlardan elde edilen 114 katılımcı verisinin analizi neticesinde, bireylerin gruptaki diğer çalışanlarla değerlerde uyumluluk üzerine kurulu bir birey-kültür uyumunu yakalaması halinde performansın da yüksek olacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Kristof v.d.(2005)'nin yapmış oldukları çalışma sonucunda, ihtiyaç-arz yaklaşımı açısından uyumun ($r=0,20$), talep-yetenek yaklaşımı açısından uyuma ($r=0,12$) göre genel performansı tahmin etmede daha iyi sonuç verdiğini ortaya koymuştur.

Örgütün değerleri ile kendi değerleri arasında uyum yaşayan çalışanların öncelikle olumlu psikolojik duygular yaşayacağı, daha az stresli ortam duygusuyla işlerinde daha yüksek düzeyde performans gösterebileceği söylenebilir.

c. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bireysel ve örgütsel değerler arasında uyum olduğunu düşünen ve bu tür bir algıya sahip çalışanların, örgütte diğerlerine nazaran daha fazla ekstra rol davranışları göstermesi beklenmektedir (McDonald ve Gandz, 1991). Çünkü ortada bir paylaşım söz konusudur, yani birey örgütün değerlerini paylaşmakta ve böylece formal iş tanımlarının ötesinde başkalarına yardım etme gibi davranışlarda bulunmaktadır (Chatman, 1989).

O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından üniversite öğrencileri, MBA öğrencileri ve üniversite çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmada algılanan uyum ve örgütsel vatandaşlık davranışları test edilmiştir. Bu araştırmaya göre üniversitenin değerleri ile kendi değerleri arasında uyum olduğunu düşünen öğrencilerin diğerlerine nazaran kulüp ve akademik komitelerde daha fazla görev almaya ve yardım etmeye gönüllü olduğunu, MBA öğrencilerinin ise yardım kampanyalarında daha fazla bağışta bulunduklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca uyum düzeyinin yüksek olduğunu düşünen üniversite çalışanları ise daha fazla ekstra rol davranışları sergiledikleri ve

TASNİF DIŞI

yeni katılanlara yardımcı oldukları araştırmanın diğer bulgularıdır. O'Reilly ve Chatman (1986) bu çalışma ile üç farklı örneklem üzerinde bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ifade etmişlerdir.

Diğer çalışma Posner (1992) tarafından bir fabrikada yapılan araştırma göstermiştir ki örgütsel değerleri ile kendi değerleri arasındaki uyum seviyesinin yüksek olduğunu düşünen çalışanlar işine kendilerinden beklenilenin üzerinde ve yapabileceklerinin en iyisiyle işlerine sarıldıklarını ve takım çalışmalarına daha yatkın olduklarını ifade etmiştir.

Cable ve DeRue (2002)'nin araştırması uyum algısının çalışanların birçok tutum ve davranışını etkilediğini göstermektedir. Bunlar algılanan örgütsel destek, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Araştırmacılara göre çalışanlar örgütün değerleri ile uyuyor ve bu değerleri paylaşıyorsa örgütün amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olacak davranışlar sergilemektedir. Bu araştırma ile birey-örgüt uyumu ile bireylerinin amirleri tarafından puanlanan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında birey-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu söylenebilir.

d. Birey-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık

Çalışanların iş çevresi ve bunları algılama şekli, iş tatmini ve esenlik (well-being) gibi işlerine olan duygusal tepkileri ile ilişkilidir (Hackman ve Oldham, 1980; Warr, 1987). Kahn (1990) işin psikolojik deneyiminin kişilerarası, gruplar, gruplararası ve örgütsel faktörler tarafından etkilendiğini ve bireylerin tutum ve davranışlarını harekete geçiren şeyin bu deneyim olduğunun önemini vurgulamıştır. Bunlar çalışanlara uyum hissi veren psikolojik durumlardır.

Örgütsel özellikler, örgüte ait süreç ve yapılarda bulunan değerleri ve bu değerlerle çalışanların işine karşı geliştirdiği duygusal ve bilişsel ilişkinin nasıl şekilleneceğini belirlemelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Maslach v.d., 2001). Çünkü bireylerin, örgütsel ve kendi değerleri arasında oluşabilecek çatışma, işe karşı negatif bir yaklaşım göstermesine neden olabilecektir.

Kişisel değerler göreceli olarak motivasyonel değişkenlerdir (Rokeach, 1973). Değerler ve değer sistemi insan motivasyonunda merkezi bir rol oynamakta ve kurumsal değerler ile kişisel değerler arasındaki uyumsuzluk motivasyon, iletişim ve bağlılık problemlerinin meydana çıkmasına sebep olabilmektedir (Mankoff, 1974).

Salanova v.d. (2005)'e göre işe adanmışlık motivasyonel bir yapıya sahiptir. Değer sisteminin bu nedenlerle önemli olmasından dolayı örgütsel değerlerle kişisel değerler arasındaki uyumsuzluk nedeniyle çalışanların işe karşı bağlılıklarında negatif bir etki yapabilmektedir. Başka bir deyişle bireylerin kişisel ve örgütsel değer benzerliği ile işe adanmışlık arasında ilişki bulunmaktadır.

Hollandalı çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel değerleri ile uyum gösteren çalışanların işe adanmışlık seviyesinin yüksek olduğu ve aynı zamanda iş dışı aktivitelerde de bu adanmışlığı sergiledikleri bu yaklaşımı doğrular niteliktedir (Schaufeli ve Bakker, 2003).

e. Birey-Örgüt Uyumu ve Bireysel Performans Çıktıları İlişkisinde Ara Değişken Olarak İşe Adanmışlık

Çalışanların iş çevresi ve bunları algılama şekli, iş tatmini ve esenlik (well-being) gibi işlerine olan duygusal tepkileri ile ilişkilidir (Hackman ve Oldham, 1980; Warr, 1987). Kahn (1990) işin psikolojik deneyiminin kişilerarası, gruplar, gruplararası ve örgütsel faktörler tarafından etkilendiğini ve bireylerin tutum ve davranışlarını harekete geçiren şeyin bu deneyim olduğunun önemini vurgulamıştır. Bunlar çalışanlara uyum hissi veren psikolojik durumlardır.

Bireylerin örgüt ile uyumu konusundaki çelişkileri, dikkat dağılmasına, enerjilerinin azalmasına ve kendilerini işlerine verememelerine sebep olmaktadır. Örgütün amaçlarına katkı sağlamaya çalışan bireyler bu konuda isteksiz hale gelebilirler. İşe adanmış çalışanlar, işi ile etkili ve enerjik bir bağ kurarlar ve iş taleplerini tamamen karşılayabileceğini düşünürler (Schaufeli v.d., 2002). Örgütün değerleri ile kendi kişisel değerleri arasında uyumsuzluk olduğunu düşünen bireylerin işe tamamen adanması ise olanaksızdır. Diğer bir deyişle değerler ve amaçlar açısından çalıştığı organizasyonla uyumsuzluk yaşayan çalışanların bu içsel karmaşıklığı işe adanmalarını engellemektedir.

Verquer v.d. (2003), 21 çalışma ve 18,776 örneklem büyüklüğüyle yaptığı meta analizinde çalışanların puanlarıyla ölçülen birey-örgüt uyumunun iş tatmini ($r=.61$), örgütsel bağlılık ($r=.59$) ve işten ayrılma niyeti ($r=-.59$) arasında güçlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Ancak kişilik envanteri gibi kendi dışındaki ölçüm yöntemleriyle elde edilen objektif ölçüm sonuçlarıyla işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve üretkenlik gibi değişkenlerle ilişkisi anlamlı bulunmamıştır (Verquer v.d., 2003). Bu çalışma çalışanların deneyim ve işe ve örgüte olan algıları ile bireysel performans çıktıları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Başka bir

deyişle çalışanların kendi uyum algıları, kişisel tepkilerini ve işe adanmışlık seviyesi gibi iş ile ilgili tutumlarını etkileyebileceği söylenebilir (Cable ve Judge, 1996).

Kristoff v.d. (2005) tarafından yapılan araştırmanın bulguları da yukarıdaki teorileri doğrular niteliktedir. Bu araştırmaya göre uyum, olumlu birçok örgütsel çıktıya neden olmakta ve iş çevresi ise çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen bir faktör durumundadır. Yani uyum, çalışanların işe karşı gösterdiği tutum ve davranışlara sebep olan en önemli belirleyicilerden biridir. Aynı zamanda çalışanın örgütle olan uyum noksanlığı Khan (1990) tarafından belirtilen anlamlılık, güvenlik ve uygunluk şartlarında azalmaya ve işine adanmamasına sebebiyet verecektir (Kristof v.d., 2005).

Sonuç olarak kötü bir uyum, düşük üretkenlik ve tatmin seviyesine neden olacak ve işgören devrinin artacağı bir sürece zemin hazırlayacaktır. İyi bir uyum ise çalışanların kendilerini psikolojik ve duygusal olarak güvende (Khan, 1990) hissedeceği uygun iklim yaratacak ve anlamlı iş (meaningfull work) fırsatları (Khan,1990) sağlayacaktır. Böylece çalışanların işe adanmışlık seviyesinin yükselmesiyle sonuçlanacaktır. İşe adanmış çalışanlar ise kendilerini, rollerine duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak yönelttiklerinde bireysel performans çıktılarında önemli gelişme ve değişimlerin gözlenebileceği söylenebilir.

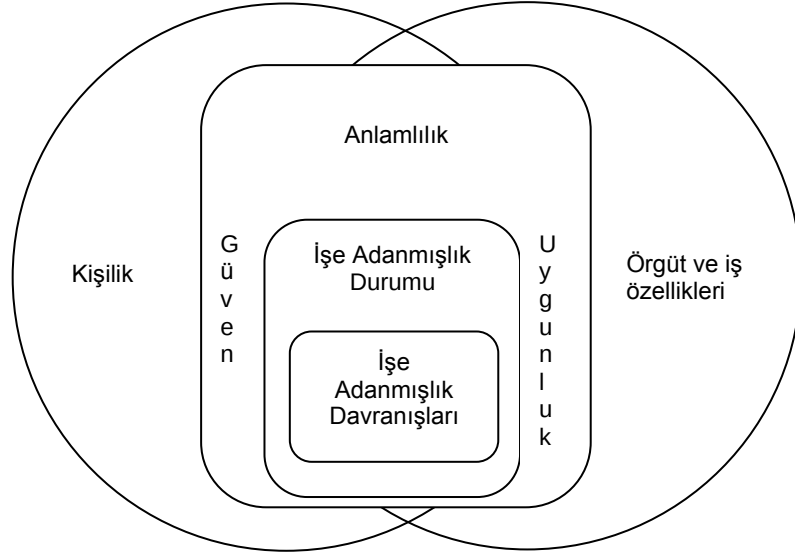
f. Birey-Örgüt Uyumu İşe Adanmışlık İlişkisinde Şartlı Değişken Olarak Kişilik

Kişisel farklılıklar, karşılaşılan aynı durumlarda bireylerin farklı davranış ve tutumlar sergilediğini açıklamada önemli bir rol oynamaktadır (Khan, 1990). Khan (1990) çalışmasında müteakip çalışmalar için işe adanmışlık ve kişisel farklılıkların ilişkisini incelenmesini önermiştir. Çünkü kişisel farklılıkların bireylerin işinde rol performanslarına adanmaları veya ayrıklık yaşamalarını etkileyeceğini düşünmektedir. Kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisini araştıran çalışmalar bulunmasına karşın işe adanmışlık ile olan ilişkisini inceleyen çalışmalar sınırlı sayıdadır. Araştırmada dışadönüklük ve açıklık kişilik özelliklerinin ele alınmasının sebebi ise beş büyük kişilik özelliğinden işe adanmışlık ile ilişkisi araştırılmayan değişkenler olmasıdır.

Bireyin kişiliği, işe adanmışlığın psikolojik koşullarını (anlamlılık, güvenlik ve uygunluk) farklı algılamalarına sebep olabilir. Örneğin sakın bir birey karşılaştığı durumu güvenli olarak algılamakta aynı durum karşısında sinirli bir birey kendini güvensiz hissedebilir. Ayrıca işe adanmışlığın en temel özelliklerinden biri çalışanların işe adanmalarının kendi kararları olmasıdır. Örneğin sakın, enerjik ve

TASNİF DIŞI

hareket odaklı çalışanların diğerlerinin aksine işlerine adanma kararı vermeleri kişilik özelliklerinden kaynaklanabilir. Khan (1990)'ın işe adanmışlığın psikolojik şartları, Macey ve Schneider (2008)'in işe adanmışlık durumu ve davranışları, kişilik ve örgüt ile iş özellikleriyle oluşturulmuş model Şekil-8'de görülmektedir (Wildermuth, 2010).



Şekil-8: Birleştirilmiş İşe Adanmışlık Modeli (Wildermuth, 2010)

Bu modele göre bireyin kişilik özellikleri ile örgüt ve işin özellikleri, o bireyin işe adanmışlığın psikolojik şartlarını hissetmesinde etkili olduğu, işe adanmışlık durumuna geçmesine ve işe adanmış davranışlar sergilemesinde önemli etkileri olduğu söylenebilir.

Açıklık kişilik özelliği; yaratıcılık, sanatçı ruhu, sosyal tutum ve davranışlar, kariyer değişiklikleri ve ahlaki mantığı açıklayan önemli bir kişilik özelliğidir (McCrae ve Costa, 1991). Digman (1990)'a göre; açıklık bireyin mevcut tutum ve davranışlarını yeni daha iyi fikir ve durumlar karşısında değiştirmeye hazır olduğunu belirtmektedir. Yüksek açıklık kişiliğine sahip insanlar sadece yeni fikirlere açık değil aynı zamanda daha iyi bakış açısı ve deneyimleri araştırarak analiz etmeye eğilimlidirler. Bu tür bireylerin yaşamlarında çeşitlilik ve karmaşıklıklara ihtiyaç duyduğu ve muğlâk bilgileri çözümlemede iyi oldukları çeşitli araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir (McCrae ve Costa, 1985).

Açıklık kişilik özelliği, örgütsel bağlılık (Moss v.d., 2007), iş performansı (Burke ve Witt, 2002; Griffin ve Hesketh, 2004) gibi çeşitli iş tutum ve davranışlarıyla olan ilişkileri farklı araştırmalara konu olmuştur. Ancak işe adanmışlık ile olan ilişkisini inceleyen araştırmalara rastlanılmamıştır. İşe adanmışlık kavramının boyutlarına benzer değişkenleri inceleyen araştırma Keyes v.d. (2002) tarafından yapılmıştır. Bu

araştırmada esenlik kavramı öznel esenlik ve psikolojik esenlik olmak üzere iki şekilde kategorize edilmiştir. Öznel esenlik genel yaşam doyumu ve mutluluk, psikolojik esenlik ise insan gelişimi ve hayatın zorluklarıyla başa çıkabilme yetisi ile ilgilidir. Araştırmada yetişkinlerin psikolojik esenlik seviyesinin öznel esenlik derecesine göre yüksek olduğu daha fazla açıklık kişilik özelliklerine sahip olduğu görülmüştür. Daha öncede belirtildiği gibi esenlik işe adanmışlığı önemli bir unsuru olması sebebiyle açıklık kişilik özelliğini işe adanmışlıkla pozitif ilişkili olduğu söylenebilir. İş yerindeki insan davranışları durumsal ve kişisel belirleyicilerle birlikte dikkate alındığında daha iyi anlaşılmaktadır.

İşe adanmışlık ile yenilikçiliği ilişkilendiren çalışmalar (Howard, 2001) işe adanmışlık seviyesi yüksek çalışanların yenilikçi yönünün gelişmiş olduğunu tespit etmişlerdir. Açıklık kişilik özelliği gösteren çalışanlar inisiyatif sahibidirler, kuralların mutlak ve katı bir biçimde yerine getirilmesi görüşünü kabul etmezler. Kendilerini tanımlamada daha çok bağımsızlık ve kendine özgü olma özelliklerini vurgulamaktadırlar. Yaratıcı ve yeniliklere açıktırlar. Bu kişilik özelliğine sahip kişilerin işe adanmış seviyesinin diğerlerine nazaran daha fazla olacağı değerlendirilmektedir.

Dışadönüklük beş faktör kişilik modelinde çalışan davranışlarını etkileyen en merkezi boyut olarak kabul görmektedir (Digman, 1990). Aktif, konuşkan, sosyal, insancıl, iddialı gibi davranışsal eğilimleri içerir (Barrick ve Mount, 1991). Bunun yanında olumlu duygusal deneyim ve mutluluğun iyi bir belirleyicisidir (Diener ve Seligman, 2002; Diener v.d., 1999). Dışadönük özelliği yüksek bireylerin düşüklere nazaran daha fazla pozitif tutum yaşamaya meyilli (McCrae ve Costa, 1991) ve yüksek öznel esenliğe sahip olduğu (Diener, 1984) çeşitli araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir. Dışadönük bireylerin iyimser bakış açısına yatkınlıkları nedeniyle dışadönük özelliği düşük çalışanlara nazaran işe adanmışlık düzeyinin yüksek olacağı söylenebilir. Langelaan v.d. (2006) tarafından yapılan çalışmada işe adanmışlık, düşük duygusal istikrar, yüksek dışadönüklük ve yüksek seviyede devingenlik (mobility, yeni çevre şartlarına hızlı uyum ve ani değişikliklere yeterli tepkiyi verme yeteneği) ile tanımlanmıştır.

Dışadönük kişiler enerjik, hevesli, coşkulu ve hareket odaklı kişilerdir. Bu özellikler mantıksal olarak adanmışlığın fiziksel ve duygusal boyutlarıyla ilgili olarak değerlendirilebilir (Schaufeli v.d., 2002). Bu kişilik özelliğine sahip bireylerin sosyallik ve ilişkiye dayalı yetenekleri işe adanmışlığın anlamlılık, güvenlik ve uygunluk olarak tanımlanan psikolojik şartlarını etkileyebilmektedir. Dışadönük kişiler sosyal etkileşime daha yatkın, diğer çalışan ve amirlerinden geri besleme almaya daha

TASNİF DIŞI

pozitif bakan kişilerdir. Bu nedenle birey-örgüt uyumu adanmışlığın öncüllerinden biriyken dışadönük kişilik özelliğine sahip çalışanların bu adanmış seviyesinde fark edilebilir bir artışa sebep olacağı öngörülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**BULGULAR VE YORUM**

Bu bölümde sırasıyla örneklem grubunun demografik özellikleri, anket verilerinin tanımlayıcı istatistikî analizleri ve anket verilerinin yorumlayıcı istatistikî analizleri yapılacaktır.

1. ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmanın örneklemi İstanbul ilinde bulunan iki bankanın genel merkezlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu aşamada uygulanan anket çalışmasında 320 çalışana anket formu dağıtılmıştır. Anket uygulamasına anket formunu dolduran çalışanların herhangi bir etki altında kalmamaları için anket formunda adayların kimlik bilgilerine yer verilmemiştir. Dağıtılan anket formlarından 310 adet geri dönüş olmuştur. Formlar incelendiğinde 291 adet anket formunun kullanılabilir nitelikte olduğu görülmüş ve analizler bu formlar üzerinden yapılmıştır.

Örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo-4'de sunulmuştur.

Cinsiyet	%	Yaş	%
Kadın	45.8	27'den az	28.1
Erkek	54.2	28-37	51.9
		38-47	19.2
		48 ve üstü	0.8
Hizmet Süresi	%	Öğrenim	%
5 yıldan az	32.9	Lise	15.1
6-10 yıl	24	Lisans	68.3
11-15 yıl	25	Yüksek Lisans	16.7
16-20 yıl	9.6	Doktora	0
21-25 yıl	6.2		
26 yıl ve üzeri	2.3		

Tablo 4: Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Ankete katılanların %45.8'i (133'ü) kadın ve %54.2'si (158'i) erkektir. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında, yaşı 27'den az olanların oranının %28.1,

TASNİF DIŞI

28-37 arasında olanların oranının % 51.9, 38-47 arasında olanların oranının %19.2 ve 48 yaş ve üzeri olanların oranının ise %0.8 olduğu görülmektedir.

Katılımcıların bu bankalardaki hizmet süreleri incelendiğinde, katılımcıların %32.9'unun 5 yıldan az, %24'ünün 6-10 yıl arası, %25'ünün 11-15 yıl arası, %9.6'sının 16-20 yıl arası, %6.2'sinin 21-25 yıl arası ve %2.3'ünün 26 yıl veya üzeri yıldır bu sektörde çalıştıkları görülmektedir.

Son olarak ankete katılanların öğrenim durumlarına bakıldığında ise, katılımcıların %15.1'inin lise, %68.3'ünün lisans mezunu olduğu ve %16.7'sinin yüksek lisans eğitimi aldığı görülmektedir. Örneklemin demografik özellikleri topluca incelendiğinde, kadın ve erkek çalışanların oranının birbirine yakın olduğu, nispeten eğitilmiş insanların çalıştığı, ağırlıklı olarak 28-37 yaş arası ve genel olarak bankacılık sektöründe 5 yıldan az hizmet veren çalışanların bulunduğu söylenebilir.

2. ANKET VERİLERİNİN TANIMLAYICI İSTATİSTİK ANALİZİ

Bu başlık altında ilk olarak, ölçekler ile ilgili tanımlayıcı istatistikî bilgiler ve her bir ölçek ve bu ölçeklere ait alt boyutlar arasındaki korelasyonlara dair bulgular sunulacaktır. Sonrasında ise, her bir ölçeğe ait faktör yüklerine dair analizler ve doğrulayıcı faktör analizlerinden elde edilen bulgular ile ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ait bulgular verilecektir.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarına ait bazı tanımlayıcı istatistikî bilgiler Tablo-5'de verilmiştir.

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Dışadönüklük	291	1.88	5.00	3.7994	.58656
Açıklık	291	1.40	5.00	3.8041	.55272
Performans	291	1.50	6.00	4.4356	.71192
Özgecilik	291	1.00	5.00	4.2612	.56179
Vicdanlılık	291	1.75	5.00	4.2947	.58071
Nezaket	291	1.00	5.00	4.4665	.60561
Centilmenlik	291	1.75	5.00	4.0515	.60948
Sivil Erdem	291	1.75	5.00	4.0095	.58623

Tablo-5: Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarına Ait Bazı Tanımlayıcı İstatistikî Bilgiler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Fiziksel Adanmışlık	291	1.00	5.00	4.2898	.52887
Duygusal Adanmışlık	291	1.83	5.00	3.9095	.67155
Zihinsel Adanmışlık	291	1.67	5.00	3.9416	.57820
İşten Ayrılma Niyeti	291	1.00	5.00	2.3351	1.24994
Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu	291	1.67	4.83	3.4049	.66012
Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu	291	2.33	5.00	4.1214	.58832

Tablo-5 (Devamı) : Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarına Ait Bazı Tanımlayıcı İstatistiki Bilgiler

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler veya faktörler keşfetmeyi ya da faktörler ile göstergeleri arasında tanımlanan ilişkileri açıklayan ölçme modellerini test etmek amacıyla kullanılan çok değişkenli bir istatistiktir. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olarak iki temel yöntemi vardır.

Araştırmamızın bu kısmında konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikir veya öngörü olmadığı varsayımıyla değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan Açıklayıcı Faktör Analizi tekniği kullanılacaktır. Ölçeklerin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) uygulanmıştır.

Sırasıyla Kaisen-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Testi, Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained) Tablosu, Yamaç- Birikinti (Scree Plot) Grafiği ve Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (Rotated Component Matrix) incelenmiştir.

a. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeyi amaçlayan ve 20 maddeden oluşan ölçek, beş teorik boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıdır. Bu çerçevede, ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

TASNİF DIŞI

İlk olarak gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran (Kalaycı, 2005) KMO testi sonuçları incelenmiştir. KMO testi sonucunda KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerin .50'den düşük olması durumunda bu analize devam edilemeyeceği yorumu yapılır. Örneklem büyüklüğü için değer;

- .50 - .60 arasında ise “kötü”
- .60 - .70 arasında ise “zayıf”
- .70 - .80 arasında ise “orta”
- .80 - .90 arasında ise “iyi”
- .90 üzerinde olması ise “mükemmel” olduğu yorumu yapılabilir (Şencan, 2005).

Tablo-6'nın üst bölümünde görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin KMO değeri .898 olarak görülmektedir. Veri yapısının faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğu söylenebilir. Bartlett testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare (χ^2) değerinin .01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir.

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi		.898
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare (χ^2)	3045.802
	SD	190
	Sig.	.000

Tablo-6 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Yapılan analiz sonucunda, analize temel olarak alınan 20 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan beş bileşen olduğu görülmüştür (Tablo-7). Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı % 72.369'dur. Söz konusu bu beş bileşen, gerek açıklanan toplam varyans tablosu ve gerekse yamaç-birikinti grafiği (Şekil-9) de incelenerek, toplam varyansa yaptıkları katkının önemi çerçevesinde değerlendirildiğinde, beş bileşenin varyansa önemli ölçüde katkı yaptığı, altıncı bileşenden sonra katkının hem küçük hem de yaklaşık olarak aynı olduğu

TASNİF DIŞI

görülmüştür. Ayrıca bu karar, ölçeğin geliştirilmesi sürecinde belirlenen teorik yapıda beklenen faktör sayısı ile uyumlu olması açısından da anlamlı görülmektedir.

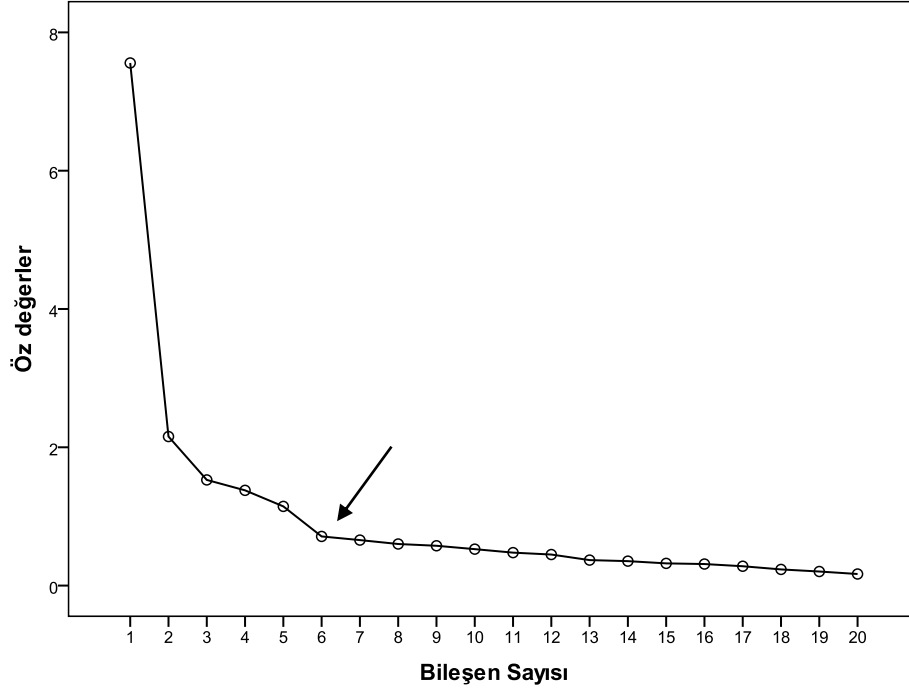
Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Çıkarılmış Değerler		
	Toplam	% Varyans	% Birikimli	Toplam	% Varyans	% Birikimli
1	7.558	37.788	37.788	7.558	37.788	37.788
2	2.155	10.776	48.564	2.155	10.776	48.564
3	1.528	7.640	56.203	1.528	7.640	56.203
4	1.377	6.886	63.090	1.377	6.886	63.090
5	1.145	5.726	68.816	1.145	5.726	68.816
6	.711	3.553	72.369			
7	.658	3.289	75.658			
8	.601	3.007	78.665			
9	.576	2.879	81.544			
10	.527	2.635	84.178			
11	.476	2.382	86.561			
12	.449	2.245	88.805			
13	.369	1.843	90.648			
14	.353	1.767	92.415			
15	.321	1.606	94.021			
16	.312	1.558	95.579			
17	.280	1.399	96.977			
18	.234	1.169	98.146			
19	.203	1.017	99.163			
20	.167	.837	100.000			

Tablo-7 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi .32 olarak kabul edilmiştir. Beş faktör için yapılan analizde, maddeler, binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamaması açısından değerlendirildiğinde, binişik maddenin ve .32 kabul düzeyinin altında yük değerine

TASNİF DIŞI

sahip maddenin bulunmadığı gözlenmiştir. Maddelerin faktör yük değerleri ve ortak faktör varyansları Tablo-8’de verilmiştir.



Şekil-9 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Yamaç- Birikinti (Scree Plot) Grafiği

Analiz neticesinde, teorik olarak tanımlanan maddelerin kendi faktörleri altında toplandığı görülmüştür. Tablo-5’de görüldüğü üzere, alt ölçekler düzeyinde faktör yük değerleri; Özgecilik alt ölçeği için .806 ile .731 arasında, vicdanlılık alt ölçeği için .793 ile .533 arasında, nezaket alt ölçeği için .828 ile .768 arasında, centilmenlik alt ölçeği için .832 ile .521 arasında, sivil erdem alt ölçeği için .805 ile .679 arasında değişmektedir. Faktör yük değerleri büyüklük açısından incelendiğinde, iki madde haricinde (CEN4 ve VIC1 kodlu maddeler) yük değerlerini “mükemmel” olarak nitelendirmek olanaklıdır. Söz konusu iki maddenin yük değerleri ise “iyi” olarak nitelendirilebilir (Tabachnick ve Fidel, 2001).

Bu kısımda faktör analizi neticesinde tespit edilen herbir altboyutun güvenilirliğinin test edilecektir. Güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach’s Alpha değeri, sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Bu değer, faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir ve .70 ve üstü değer aldığı durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir.

TASNİF DIŞI

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
NEZ3	.828	.190	.088	.114	.235
NEZ2	.813	.222	.164	.203	.150
NEZ1	.797	.277	.189	.067	.227
NEZ4	.768	.166	.177	.088	.159
OZG4	.141	.806	.196	.092	.171
OZG2	.321	.764	.049	.057	.286
OZG1	.303	.739	.043	.134	.283
OZG3	.140	.731	.139	.181	-.001
ERD1	.256	.092	.805	.096	.110
ERD4	.195	-.037	.737	.171	.172
ERD3	.035	.192	.726	.105	.075
ERD2	.094	.124	.679	.153	.138
CEN2	.058	.134	.091	.832	.092
CEN3	.209	.020	.065	.831	.162
CEN1	.240	.133	.216	.762	.115
CEN4	-.101	.183	.335	.521	.126
VIC2	.246	.240	.093	.058	.793
VIC3	.329	.283	.093	.071	.736
VIC4	.158	.021	.260	.248	.698
VIC1	.099	.206	.265	.339	.533

Tablo-8 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin boyutlarına ait güvenirlik analizleri Tablo-9'de verilmiştir. vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla .802, .785, .902 olarak bulunmuştur. Bu değerler faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu faktörler altında dörder adet soru

TASNİF DIŞI

bulunmaktadır. Bu sorulardan herhangi birinin çıkarılması durumunda Cronbach's Alpha değerinde artış olmayacağı görülmektedir. Bu nedenle bu faktörlerin tüm soruları analizde kullanılacaktır. Centilmenlik boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise .799 olarak bulunmuştur. Tablo-6'de görüleceği üzere CEN4 kodlu sorunun çıkartılması durumunda bu değerde artış olacak ve Cronbach's Alpha değeri .828 olacaktır. Bu nedenle Centilmenlik boyutunun CEN4 kodlu sorusu çıkarılacak ve sadece üç soru analizlerde kullanılacaktır. Özgecili boyutunun Cronbach's Alpha değeri .854'dir ancak OZG3 kodlu sorularının çıkartılmasıyla bu değer .863'ya yükseleceğinden bu sorular da analize dahil edilmemiştir.

	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Silinince Ölçek Ort.	Madde Silinince Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Korelasyon	Madde Silinince Cronbach Alpha Değeri
OZG1	.854	12.72	2.948	.737	.797
OZG2		12.64	2.830	.751	.790
OZG3		12.98	3.168	.577	.863
OZG4		12.80	2.969	.724	.802
VIC1	.802	13.07	3.488	.519	.798
VIC2		12.81	2.878	.679	.721
VIC3		12.74	3.009	.689	.716
VIC4		12.92	3.476	.589	.766
CEN1	.799	12.03	3.602	.682	.719
CEN2		12.22	3.246	.668	.720
CEN3		12.01	3.448	.676	.717
CEN4		12.36	3.970	.443	.828
ERD1	.785	11.98	3.310	.698	.684
ERD2		12.14	3.595	.539	.758
ERD3		12.16	3.118	.541	.767
ERD4		11.83	3.237	.615	.720
NEZ1	.902	13.32	3.391	.813	.861
NEZ2		13.46	3.360	.795	.868
NEZ3		13.33	3.393	.803	.865
NEZ4		13.49	3.492	.712	.898

Tablo-9 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

b. İşe Adanmışlık Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör analizine başlamadan önce, veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığına karar vermek için uygunluk testleri yapılmıştır. Tablo-10'de görüldüğü üzere KMO Örneklem Yeterlilik Testi kabul edilen alt sınırın (.50) üstünde sonuç vermiştir. Bartlett testi sonuçları da, ölçek maddelerinin korelasyon matrisinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi		.920
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare (χ^2)	3628.968
	SD	153
	Sig.	.000

Tablo-10: İşe Adanmışlık Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

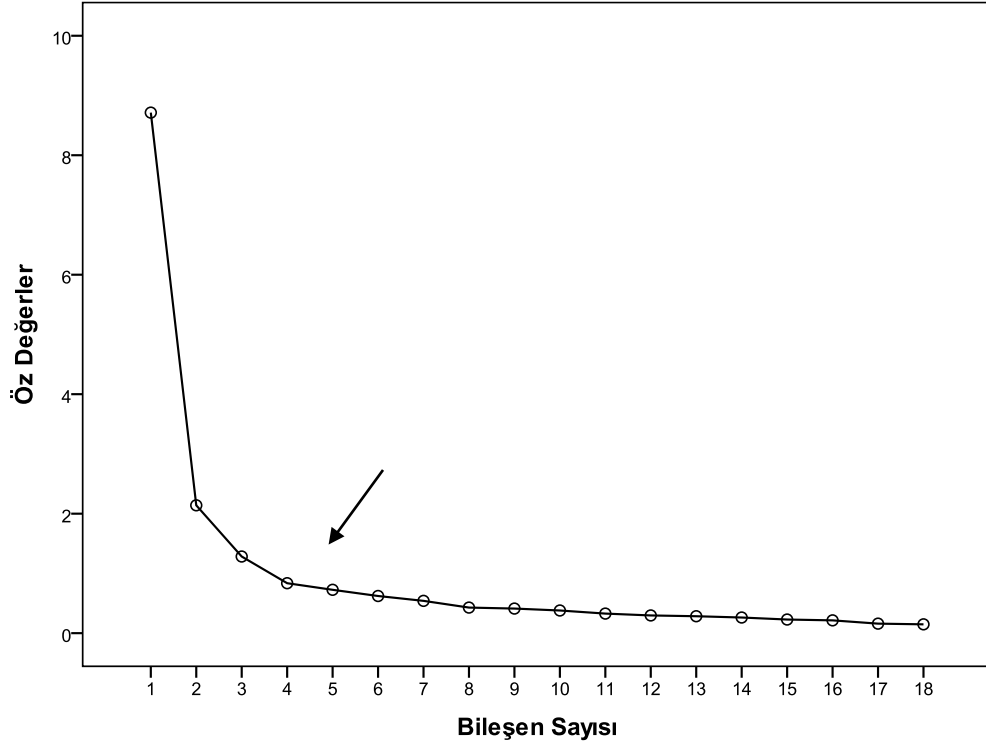
Analizi yapılan İşe Adanmışlık Ölçeğinin değerleri 1'in üzerinde olan 3 madde olduğu Tablo-11'de görülmektedir. Bu üç bileşenin % 72.069 oranında varyansa katkı yaptığı ve üçüncü bileşenden sonra yapılan katkının çok düşük olduğu gözlenmiştir. Ayrıca ölçeğin literatürde olan teorik altyapıya ait faktör sayısı ile uygunluk göstermektedir.

Şekil-10'deki yamaç birikinti grafiği bu gözlemleri doğrular niteliktedir.

Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Çıkarılmış Değerler		
	Toplam	% Varyans	% Birikimli	Toplam	% Varyans	% Birikimli
1	8.713	48.406	48.406	8.713	48.406	48.406
2	2.140	11.890	60.296	2.140	11.890	60.296
3	1.283	7.127	67.424	1.283	7.127	67.424
4	.836	4.645	72.069			
5	.726	4.032	76.101			
6	.622	3.456	79.557			
7	.541	3.004	82.562			
8	.428	2.380	84.941			

Tablo-11 : İşe Adanmışlık Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Çıkarılmış Değerler		
	Toplam	% Varyans	% Birikimli	Toplam	% Varyans	% Birikimli
9	.412	2.288	87.229			
10	.379	2.108	89.337			
11	.328	1.820	91.157			
12	.297	1.648	92.805			
13	.283	1.574	94.380			
14	.262	1.455	95.835			
15	.228	1.268	97.103			
16	.214	1.190	98.293			
17	.159	.886	99.179			
18	.148	.821	100.000			

Tablo-11 (Devamı): İşe Adanmışlık Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu**Şekil-10 : İşe Adanmışlık Ölçeği Yamaç-Birikinti (Scree Plot) Grafiği**

	Bileşen		
	1	2	3
FIZ1	.799	.156	.177
FIZ2	.794	.170	.258
FIZ3	.598	.049	.295
FIZ4	.831	.172	.188
FIZ5	.783	.245	.206
FIZ6	.701	.217	.322
DUY1	.241	.709	.344
DUY2	.215	.712	.261
DUY3	.419	.610	.245
DUY4	.200	.788	.193
DUY5	.073	.880	.143
DUY6	.077	.860	.197
ZIH1	.317	.356	.602
ZIH2	.434	.264	.632
ZIH3	.381	.230	.753
ZIH4	.142	.297	.679
ZIH5	.196	.219	.817
ZIH6	.289	.152	.723

Tablo-12: İşe Adanmışlık Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

İşe Adanmışlık Ölçeği'nin boyutlarına ait güvenilirlik analizleri Tablo-12'de verilmiştir. Fiziksel, duygusal ve zihinsel adanmışlık boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla .899, .905, .886 olarak bulunmuştur. Bu değerler faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu faktörler altında altışar adet soru bulunmaktadır. Bu sorulardan sadece fiziksel adanmışlığı ölçen FIZ3 kodlu sorunun

TASNİF DIŞI

çıkarılması durumunda Cronbach's Alpha değerinde artış olacağı Tablo-13'de görülmektedir. Bu nedenle FIZ3 kodlu soru analizde kullanılmamıştır.

	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Silinince Ölçek Ort.	Madde Silinince Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Korelasyon	Madde Silinince Cronbach Alpha Değeri
FIZ1	.891	21.41	7.326	.727	.870
FIZ2		21.44	7.165	.746	.866
FIZ3		21.62	7.106	.575	.898
FIZ4		21.35	7.194	.769	.863
FIZ5		21.34	7.177	.754	.865
FIZ6		21.53	6.905	.734	.868
DUY1	.905	19.62	11.464	.747	.886
DUY2		19.66	11.861	.706	.892
DUY3		19.37	12.470	.657	.899
DUY4		19.48	11.299	.741	.887
DUY5		19.48	10.933	.789	.880
DUY6		19.67	10.910	.790	.880
ZIH1	.886	19.60	9.103	.678	.871
ZIH2		19.56	8.785	.725	.863
ZIH3		19.63	8.426	.802	.851
ZIH4		19.99	8.303	.614	.885
ZIH5		19.85	7.929	.756	.857
ZIH6		19.61	8.742	.676	.870

Tablo-13 : İşe Adanmışlık Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

c. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeklerine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Bütünleyici birey-örgüt uyumu ölçeğine ait KMO değerinin 0.855 olduğu ve Barlett küresellik testinin de son derece anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör analizinin uygunluğuna işaret etmektedirler. Bu değerler Tablo-14'de verilmiştir.

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi		.855
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare (χ^2)	720.212
	SD	15
	Sig.	.000

Tablo-14 : Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

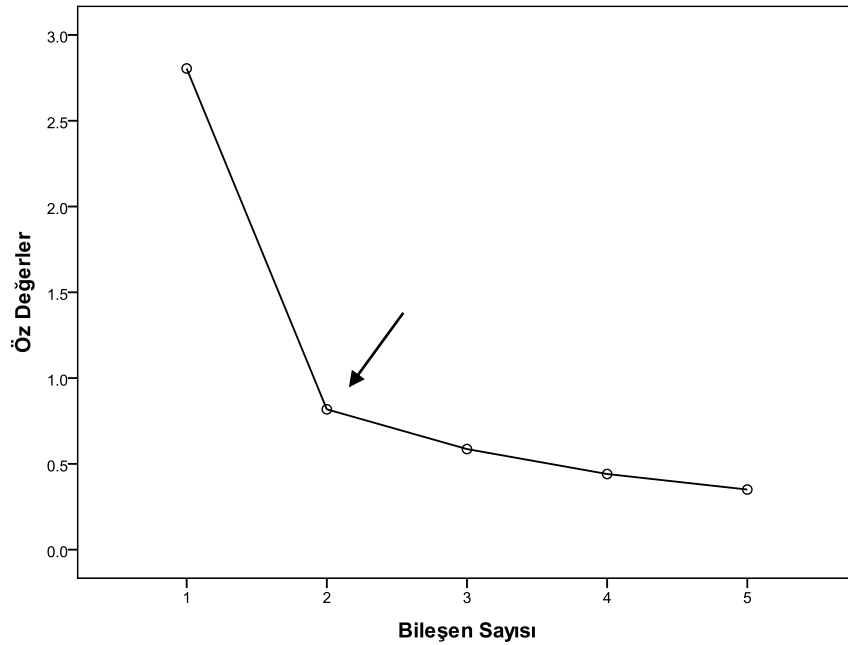
Tablo-15 incelendiğinde; açıklanan toplam varyans, dönüşümden önceki ve sonraki özdeğerleri vermekte ve tek faktörün çıktığını göstermektedir. Bu faktör toplam varyansın %71.553'ünü açıklamaktadır.

TASNİF DIŞI

Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Çıkarılmış Değerler		
	Toplam	% Varyans	% Birikimli	Toplam	% Varyans	% Birikimli
1	3.528	58.797	58.797	3.528	58.797	58.797
2	.765	12.756	71.553			
3	.534	8.892	80.446			
4	.484	8.074	88.520			
5	.388	6.473	94.993			

Tablo-15: Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Yamaç birikinti grafiğinde de ikinci bileşenden sonra eğilim plato yaptığından ve öz değerlerinin 1'in altına düşmesinden dolayı Bütünleyici birey- örgüt uyumu Ölçeği tek faktörlü olarak analize tabi tutulacaktır. (Şekil-11)



Şekil-11: Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Yamaç-Birikinti (Scree Plot) Grafiği

Bütünleyici birey-örgüt uyumu ölçeği döndürülmüş bileşenler matrisi incelendiğinde faktör yük değerleri .695 ile .827 arasında değişen beş maddelik tek faktörden oluştuğu Tablo-16'de görülmektedir. Faktör sayısının bir olarak belirlenmesi nedeniyle, faktör yük değerleri arasında binişiklik problemi söz konusu değildir. Yük değerleri açısından değerlendirilen maddeler kabul düzeyini karşılamaktadırlar. Sonucun teorik faktör yapısına uygun olduğu söylenebilir.

	Bileşen
	1
BBOU1	.695
BBOU2	.827
BBOU3	.763
BBOU4	.829
BBOU5	.728

Tablo-16: Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Tablo-17'den görüleceği üzere Bütünleyici birey-örgüt uyumu ölçeğinde tespit edilen tek faktör için Cronbach's Alpha değeri .858 olarak bulunmuştur. Herhangi bir maddenin çıkarılması durumunda Cronbach Alpha değerinde bir artış olmayacağı Tablo-14'in son sütununda görülmektedir. Sonuç olarak elde edilen verilerin güvenilir olduğu söylenebilir.

	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Silinince Ölçek Ort.	Madde Silinince Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Korelasyon	Madde Silinince Cronbach Alpha Değeri
BBOU1		16.96	11.878	.564	.848
BBOU2		17.02	10.631	.720	.820
BBOU3	.858	16.98	11.534	.641	.835
BBOU4		16.84	11.039	.726	.820
BBOU5		17.19	10.986	.607	.843

Tablo-17: Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ölçeğine ait değerlerin son derece anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değerler Tablo-18'de verilmiştir.

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi		.693
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare (χ^2)	352.939
	SD	3
	Sig.	.000

Tablo-18: Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Tablo-19'ya göre açıklanan toplam varyans, tek faktörlü olarak %74.895'ini açıklamaktadır.

TASNİF DIŞI

Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Çıkarılmış Değerler		
	Toplam	% Varyans	% Birikimli	Toplam	% Varyans	% Birikimli
1	2.247	74.895	74.895	2.247	74.895	74.895
2	.482	16.055	90.950			
3	.272	9.050	100.000			

Tablo-19: Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ölçeği döndürülmüş bileşenler matrisi incelendiğinde faktör yük değerleri .818 ile .903 arasında değişen üç maddelik tek faktörden oluştuğu Tablo-20’de görülmektedir.

Bileşen	
1	
TBOU1	.873
TBOU2	.903
TBOU3	.818

Tablo-20: Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Tablo-21’den görüleceği üzere Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ölçeğinde tespit edilen tek faktör için Cronbach’s Alpha değeri .836 olarak bulunmuştur. Soru çıkarılmamıştır, ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

	Cronbach’s Alpha Değeri	Madde Silinince Ölçek Ort.	Madde Silinince Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Korelasyon	Madde Silinince Cronbach Alpha Değeri
TBOU1		8.18	1.561	.699	.758
TBOU2	.836	8.25	1.390	.756	.697
TBOU3		8.30	1.554	.620	.835

Tablo-21: Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ç.Performans Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Performans Ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda bu soru gurubunun tek boyuttan oluştuğu ve açıklayıcılık oranının % 57.376 (Tablo-23) olduğu tespit edilmiştir. $KMO=.700$, $\chi^2_{Bartlett\ test} (6) = 398.353$, $p=0.000$ değerleriyle son derece anlamlı olduğu söylenebilir (Tablo-19). Maddeler faktör yük değerleri açısından değerlendirildiğinde maddelerin faktör yük değeri için kabul düzeyin üzerinde olduğu

TASNİF DIŞI

Tablo-24'de görülmüştür. Elde edilen tek boyutun güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerinin .694 olması, bu faktörün iç tutarlılığının olduğunu göstermektedir (Tablo-25). Ancak PER3 kodlu soru çıkarıldığında Cronbach Alpha değeri artacağından bu soru analizlere dahil edilmemiştir.

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi		.700
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare (χ^2)	398.353
	SD	6
	Sig.	.000

Tablo-22 : Performans Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Çıkarılmış Değerler			“
	Toplam	% Varyans	% Birikimli	Toplam	% Varyans	% Birikimli	
1	2.295	57.376	57.376	2.295	57.376	57.376	
2	.947	23.677	81.054				
3	.547	13.679	94.733				
4	.211	5.267	100.000				

Tablo-23 : Performans Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	
1	
PER1	.911
PER2	.889
PER3	.316
PER4	.759

Tablo-24: Performans Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

TASNİF DIŞI

	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Silinince Ölçek Ort.	Madde Silinince Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Korelasyon	Madde Silinince Cronbach Alpha Değeri
PER1		13.01	4.521	.693	.494
PER2	.694	13.05	4.608	.657	.517
PER3		13.93	5.888	.181	.825
PER4		13.24	5.092	.485	.625

Tablo-25: Performans Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

d. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizi

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği faktör yük değerleri açısından değerlendirildiğinde maddelerin faktör yük değeri için kabul düzeyin üzerinde olduğu Tablo-26'de görülmektedir. Elde edilen tek boyutun güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerinin .962 olması, bu değişkenin iç tutarlılığının olduğunu göstermektedir.

	Bileşen
	1
IAN1	.982
IAN2	.982

Tablo-26: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

e. Kişilik Ölçeğine Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Kişilik Ölçeğinin uygulanması sonucu elde edilen verilerin örneklem grubuna uygunluğu 0.001 düzeyinde, KMO değeri .829, Barlett Testi anlamlılık değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Buna göre verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi		.829
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare (χ^2)	883.858
	SD	45
	Sig.	.000

Tablo-27 : Kişilik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Yapılan çözümleme sonucu açıklanan toplam varyans tablosu (Tablo-28) incelendiğinde orijinaline uygun olarak ortaya çıkan iki faktörün öz değerinin 1'in üzerinde olduğu ve bu iki faktörün varyansın toplamda % 63,603'ünü açıkladığı görülmüştür. Üçüncü bileşenden sonra yapılan katkının çok düşük olmasından

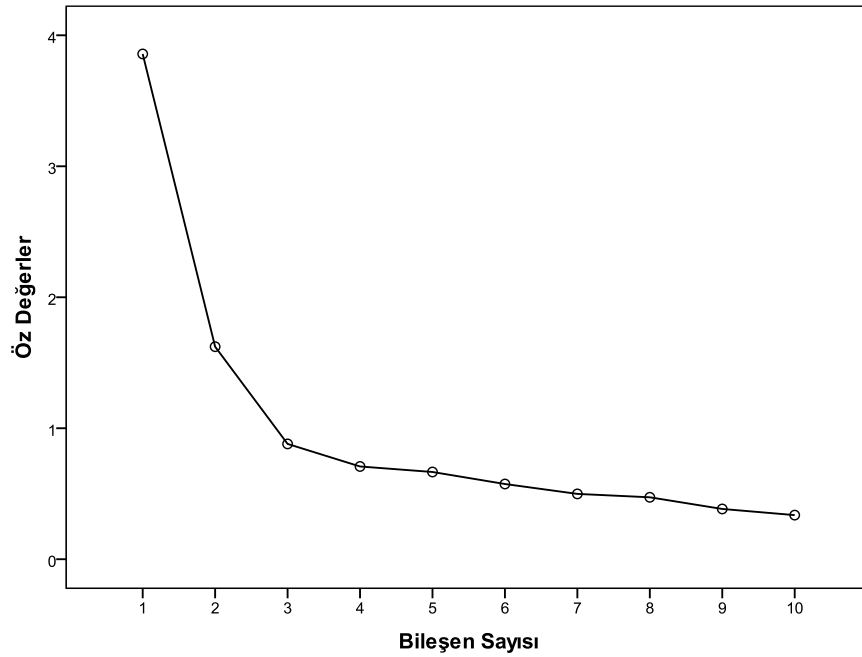
TASNİF DIŞI

TASNİF DIŞI

dolayı iki faktör olarak değerlendirilmiştir. Şekil-12’de sunulan kişilik ölçeği yamaç-birikinti grafiği bunu doğrular niteliktedir.

Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Çıkarılmış Değerler		
	Toplam	% Varyans	% Birikimli	Toplam	% Varyans	% Birikimli
1	3.857	38.575	38.575	3.857	38.575	38.575
2	1.623	16.226	54.800	1.623	16.226	54.800
3	.880	8.802	63.603			
4	.708	7.080	70.683			
5	.666	6.660	77.343			
6	.574	5.742	83.085			
7	.499	4.986	88.071			
8	.473	4.727	92.797			
9	.384	3.836	96.634			
10	.337	3.366	100.000			

Tablo-28 : Kişilik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu



Şekil-12 : Kişilik Ölçeği Yamaç-Birikinti (Scree Plot) Grafiği

Analiz sonrasında, teorik olarak tanımlanan maddelerin kendi faktörleri altında toplandığı görülmüştür. Tablo-29’de görüldüğü üzere, alt ölçekler düzeyinde faktör yük değerleri; dışadönüklük alt ölçeği için .825 ile .493 arasında, açıklık alt ölçeği için .798 ile .626 arasında değişmektedir. Maddeler binişiklik ve faktör yük değerleri açısından değerlendirildiğinde maddelerin binişik olmadığı ve faktör yük değeri için kabul düzeyin üzerinde olduğu görülmüştür.

	Bileşen	
	1	2
A1	.798	.080
A2	.668	.189
A3	.756	.052
A4	.626	.209
D1	.126	.825
D2	.027	.707
D3	.075	.714
D4	.355	.657

Tablo-29 : Kişilik Ölçeği Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Kişilik ölçeğinin boyutlarına ait güvenilirlik analizleri Tablo-30'de sunulmaktadır. Dışadönüklük ve açıklık boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla .759, .797, olarak bulunmuştur. Bu değerler faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu faktörler altında bulunan beşer adet sorudan herhangi birinin çıkarılması durumunda Cronbach's Alpha değerinde artış olmayacağından bu faktörlerin tüm soruları analizde kullanılacaktır.

	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Silinince Ölçek Ort.	Madde Silinince Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Korelasyon	Madde Silinince Cronbach Alpha Değeri
D1	.736	11.66	4.121	.647	.611
D2		12.02	4.320	.450	.726
D3		11.87	4.431	.519	.682
D4		11.73	4.335	.511	.686
A1	.739	11.91	3.489	.574	.654
A2		11.66	3.755	.515	.689
A3		11.59	3.484	.580	.650
A4		11.45	4.000	.457	.719

Tablo-30 : Kişilik Ölçeği Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Sonuç olarak faktör analizleri yapılan faktörlerin, faktör yük değerleri kabul düzeyin üzerindedir. Güvenirlilik testinde ise ölçeklerin, Cronbach's Alpha değerleri nedeniyle güvenilir olduğu söylenebilir. Beş soru ise analizden çıkarılmıştır. Araştırmancın soru gruplarına yapılan faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda araştırmancın bundan sonraki kısmında kullanılacak yeni değişkenler belirlenmiştir. Yeni değişkenlerin değerlerinin hesaplanmasında toplam değer hesaplama yöntemlerinden ortalama alma yöntemi kullanılmıştır. Tablo-28'de değişkenler arasındaki korelasyon verilmiştir.

	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.ACK														
2.DSD	.431**													
3.BÖÜ	.325**	.210**												
4.ÖVD	.363**	.356**	.456**											
6.İAN	-.159**	-.159**	-.260**	-.274**										
7.ZHAD	.362**	.283**	.509**	.674**	-.244**									
8. DYAD	.342**	.287**	.598**	.595**	-.318**	.614**								
9. FZAD	.335**	.319**	.356**	.738**	-.247**	.649**	.494**							
10. SIVIL	.213**	.276**	.413**	.704**	-.218**	.498**	.536**	.537**						
11. CENT	.200**	.299**	.442**	.698**	-.202**	.484**	.447**	.403**	.424**					
12. NZKT	.286**	.219**	.232**	.773**	-.188**	.511**	.369**	.581**	.405**	.351**				
13. VCDN	.272**	.259**	.363**	.804**	-.225**	.553**	.479**	.641**	.451**	.447**	.562**			
14. OZGC	.385**	.271**	.244**	.742**	-.184**	.460**	.384**	.592**	.340**	.353**	.551**	.541**		
15. PER	.311**	.215**	.144*	.379**	-.230**	.384**	.349**	.400**	.259**	.233**	.330**	.311**	.278**	

Tablo-31: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

3. ANKET VERİLERİNİN YORUMLAYICI İSTATİSTİKİ ANALİZİ

a. İşe Adanmışlık Değişkeninin Aracılık Etkisi

Bu kısımda işe adanmışlık değişkeninin aracılık etkisi test edilmiştir. Aracılık etkisi, başlangıçta birbirileri ile anlamlı bir ilişkisi olan iki değişken arasına (bağımsız ve bağımlı değişkenler) yeni bir değişkenin (aracı değişken) sokulmasıyla, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken (etki sıfıra inerse tam aracılık etkisi oluşur) bu üç değişken arasında anlamlı bir ilişkinin oluşmasıdır. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın var olması gerekmektedir

- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.

- Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.

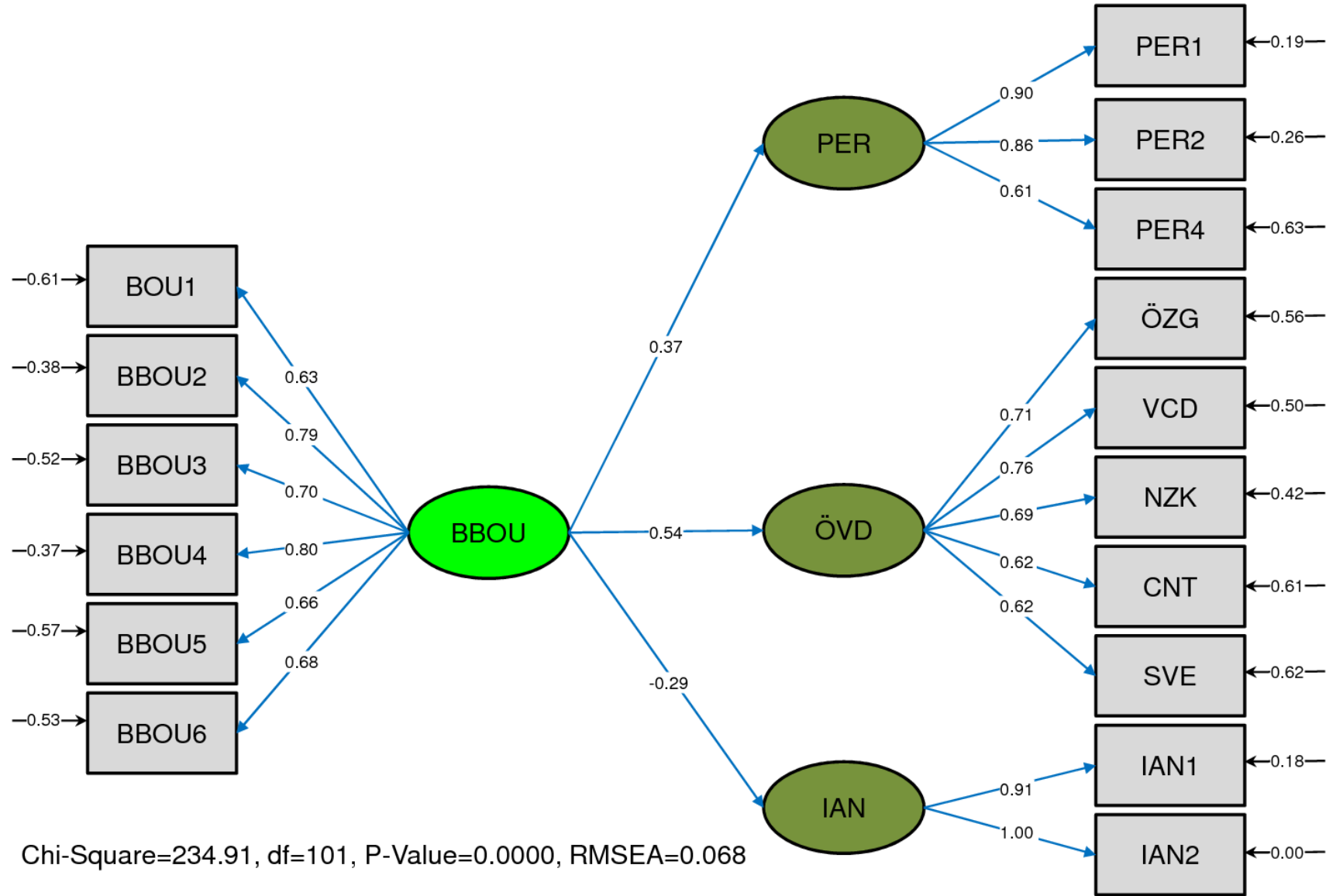
- Aracı değişken sonradan analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

İlk olarak birey-örgüt uyumunun (Bütünleyici uyum, Tamamlayıcı uyum); performans, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi Şekil-13 ve Şekil-14'de görülen yapısal modeller (Model 1, Model 2) ile analiz edilmiştir.

Test edilen H1, H2, H3 hipotez testi için analizi tabi tutulan yapısal model ve standardize edilmiş çözümleme değerleri Şekil-5'te görülmektedir. Birinci yapısal eşitlik modeline ait RMSEA değeri ($0.068 > 0.08$), modelin gözlemlenen veriye uyumunun kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğuna işaret etmektedir. GFI ve benzer sonuç gereksinimlerine sahip ölçüm istatistikleri olan AGFI, NFI ve CFI'nin model için almış olduğu değerler de (sırasıyla, 0.91, 0.88, 0.90 ve 0.94), modelin gözlemlenen veriye uyumunun kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. t değerlerine bakıldığında ise, değişkenler arasındaki yolların istatistikî olarak anlamlı olduğu görülebilmektedir. Modelin uyum iyiliği istatistikleri ise Tablo-32'de görüldüğü gibidir. Elde edilen bu bulgulara dayanak, "**H1:** Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.", "**H2:** Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır." ve "**H3:** Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır." hipotezleri **kabul edilmiştir.**

Serbestlik Derecesi (DF) (Degrees of Freedom)	101
Minimum Uyum Fonksiyonu Ki-Kare Değeri (Minimum Fit Function Chi-Square)	234.89 (P = 0.00)
Normal Teori Ağırlıklı En Alt Kare Ki-Kare Değeri (Normal Theory Weighted Least Square Chi-Square)	234.91 (P = 0.00)
Hesaplanan Merkez Dışılık Parametresi (NCP) (Estimated Non-centrality Parameter)	133.91
NCP İçin %90 Güven Aralığı (90 Percent Confidence Interval for NCP)	(93.04 ; 182.50)
Minimum Uyum Fonksiyonu Değeri (Minimum Fit Function Value)	0.81
Örneklem Dağılımı Fonksiyonu Değeri (F0) (Population Discrepancy Function Value)	0.46
F0 için %90 Güven Aralığı (90 Percent Confidence Interval for F0)	(0.32 ; 0.63)
Kök Ortalama Kare Hatasının Yaklaşığı (RMSEA) (Root Mean Square Error of Approximation)	0.068
RMSEA için %90 Güven Aralığı (90 Percent Confidence Interval for RMSEA)	(0.056 ; 0.079)
Yakın Uyum Testi için P Değeri (RMSEA<0.05) (P-Value for Test of Close Fit)	0.0058
Normlanmış Uyum İndisi (NFI) (Normed Fit Index)	0.90
Normlanmamış Uyum İndisi (NNFI) (Non-Normed Fit Index)	0.93
Sadeleştirilmiş Normlanmış Uyum İndisi (PNFI) (Parsimony Normed Fit Index)	0.76
Karşılaştırmalı Uyum İndisi (CFI) (Comparative Fit Index)	0.94
Arttırılmış Uyum İndisi (IFI) (Incremental Fit Index)	0.94
Nispi Uyum İndisi (RFI) (Relative Fit Index)	0.88
Kritik N (CN) (Critical N)	170.11
Kök Ortalama Kare Kalıntısı (RMR) (Root Mean Square Residual)	0.058
Standardize Edilmiş RMR (SRMR) (Standardized RMR)	0.082
Uyum İyiliği İndisi (GFI) (Goodness of Fit Index)	0.91
Uyarlanmış Uyum İyiliği İndisi (AGFI) (Adjusted Goodness of Fit Index)	0.88
Sadeleştirilmiş Uyum İyiliği İndisi (PGFI) (Parsimony Goodness of Fit Index)	0.67

Tablo-32 : Uyum İyiliği Değerleri (Model 1)



Şekil-13 : Modele İlişkin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri (Model 1)

TASNİF DIŞI

Test edilen H4, H5, H6 hipotezleri için analizi tabi tutulan ikinci yapısal model ve standardize edilmiş çözümlene değerleri Şekil-6'da görülmektedir. Modelin χ^2 değeri 139.58'dir. Yine χ^2 değerinin serbestlik derecesine olan oranı da 2.25'dir. Bu değer iyi uyumun göstergesi olan 3 değerinin biraz altında da olsa yeterli uyumun bir kanıtıdır. RMSEA ise 0.066 değeri ile modelin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğuna işaret etmektedir. GFI, AGFI, NFI ve CFI'nin model için almış olduğu değerler de (sırasıyla, 0.93, 0.90, 0.93 ve 0.96) modelin gözlemlenen veriye uyumunun kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. t değerlerine bakıldığında ise, değişkenler arasındaki yolların istatistikî olarak anlamlı olduğu görülebilmektedir. Modelin uyum iyiliği istatistikleri ise Tablo-33'da görüldüğü gibidir.

Model ile veri uygunluğu test edildikten sonra, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu incelemede bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi gösteren bir denklemler elde edilir. Araştırmamızın ikinci modeli için üç ayrı denklem elde edilmiştir.

$$\text{Performans} = 0.44 \cdot \text{Bütünleyici B-Ö Uyum}, \quad \text{Errorvar.} = 0.81, R^2 = 0.19$$

(0.065)	(0.095)
6.82	8.45

Elde edilen ilk denklemden, performans bağımlı değişken olarak ele alınırken, performansı etkileyen Bütünleyici birey-örgüt uyumu bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Denkleme bakıldığında Bütünleyici birey-örgüt uyumunun performans üzerinde 0.44 oranında olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Denklemden yer alan 0.44 değeri kayıp için maksimum olasılıkla tahmin değeri, parantez içindeki 0.065 değeri tahminin standart hatası, en alt sırada bulunan 6.82 değeri de t değeridir. t değeri, tahmin değerinin standart hataya bölünmesiyle bulunur. Elde edilen regresyon katsayısının anlamlı bulunabilmesi için t değerinin 1.96'dan büyük olması beklenir (Schumacker ve Lomax, 2004). R^2 değeri de hizmet değerinin bu denklem ile %19 oranında açıklandığını gösterir.

$$\text{İşten Ayrılma Niyeti} = -0.25 \cdot \text{Bütünleyici B-Ö Uyum}, \quad \text{Errorvar.} = 0.94, R^2 = 0.06$$

(0.066)	(0.14)
-3.76	6.85

Elde edilen ikinci denklemden de, işten ayrılma niyeti bağımlı değişken olarak ele alınırken, Bütünleyici birey-örgüt uyumu bağımsız değişken olarak incelenmektedir. Denklemdenki değerlere bakıldığında Bütünleyici birey-örgüt uyumu'nun, işten ayrılma niyeti üzerinde -0.25 gibi bir değerde etkili olduğu görülmektedir. R^2 değeri de işten ayrılma niyetinin bu denklem ile % 0.6 oranında açıklandığını göstermektedir.

TASNİF DIŞI

$$\begin{array}{cc} \text{ÖVD} = 0.60* \text{ Bütünleyici B-Ö Uyumu, Errorvar.} = 0.64, R^2 = 0.36 \\ (0.074) & (0.11) \\ 8.04 & 5.78 \end{array}$$

Üçüncü denklemde ise Bütünleyici birey-örgüt uyumu'nun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde 0.60 değerinde etkili olduğu söylenebilir. R^2 değeri ise örgütsel vatandaşlık davranışının bu denklem ile %36 oranında açıklandığı söylenebilir.

Serbestlik Derecesi (DF) (Degrees of Freedom)	62
Minimum Uyum Fonksiyonu Ki-Kare Değeri (Minimum Fit Function Chi-Square)	138.55 (P = 0.00)
Normal Teori Ağırlıklı En Alt Kare Ki-Kare Değeri (Normal Theory Weighted Least Square Chi-Square)	139.58 (P = 0.00)
Hesaplanan Merkez Dışılık Parametresi (NCP) (Estimated Non-centrality Parameter)	77.58
NCP için %90 Güven Aralığı (90 Percent Confidence Interval for NCP)	(47.10 ; 115.79)
Minimum Uyum Fonksiyonu Değeri (Minimum Fit Function Value)	0.48
Örneklem Dağılımı Fonksiyonu Değeri (F0) (Population Discrepancy Function Value)	0.27
F0 için %90 Güven Aralığı (90 Percent Confidence Interval for F0)	(0.16 ; 0.40)
Kök Ortalama Kare Hatasının Yaklaşığı (RMSEA) (Root Mean Square Error of Approximation)	0.066
RMSEA için %90 Güven Aralığı (90 Percent Confidence Interval for RMSEA)	(0.051 ; 0.080)
Yakın Uyum Testi için P Değeri (RMSEA<0.05) (P-Value for Test of Close Fit)	0.038
Normlanmış Uyum İndisi (NFI) (Normed Fit Index)	0.93
Normlanmamış Uyum İndisi (NNFI) (Non-Normed Fit Index)	0.95
Sadeleştirilmiş Normlanmış Uyum İndisi (PNFI) (Parsimony Normed Fit Index)	0.74
Karşılaştırmalı Uyum İndisi (CFI) (Comparative Fit Index)	0.96
Arttırılmış Uyum İndisi (IFI) (Incremental Fit Index)	0.96
Nispi Uyum İndisi (RFI) (Relative Fit Index)	0.91
Kritik N (CN) (Critical N)	191.06
Kök Ortalama Kare Kalıntısı (RMR) (Root Mean Square Residual)	0.064
Standardize Edilmiş RMR (SRMR) (Standardized RMR)	0.090
Uyum İyiliği İndisi (GFI) (Goodness of Fit Index)	0.93
Uyarlanmış Uyum İyiliği İndisi (AGFI) (Adjusted Goodness of Fit Index)	0.90
Sadeleştirilmiş Uyum İyiliği İndisi (PGFI) (Parsimony Goodness of Fit Index)	0.63

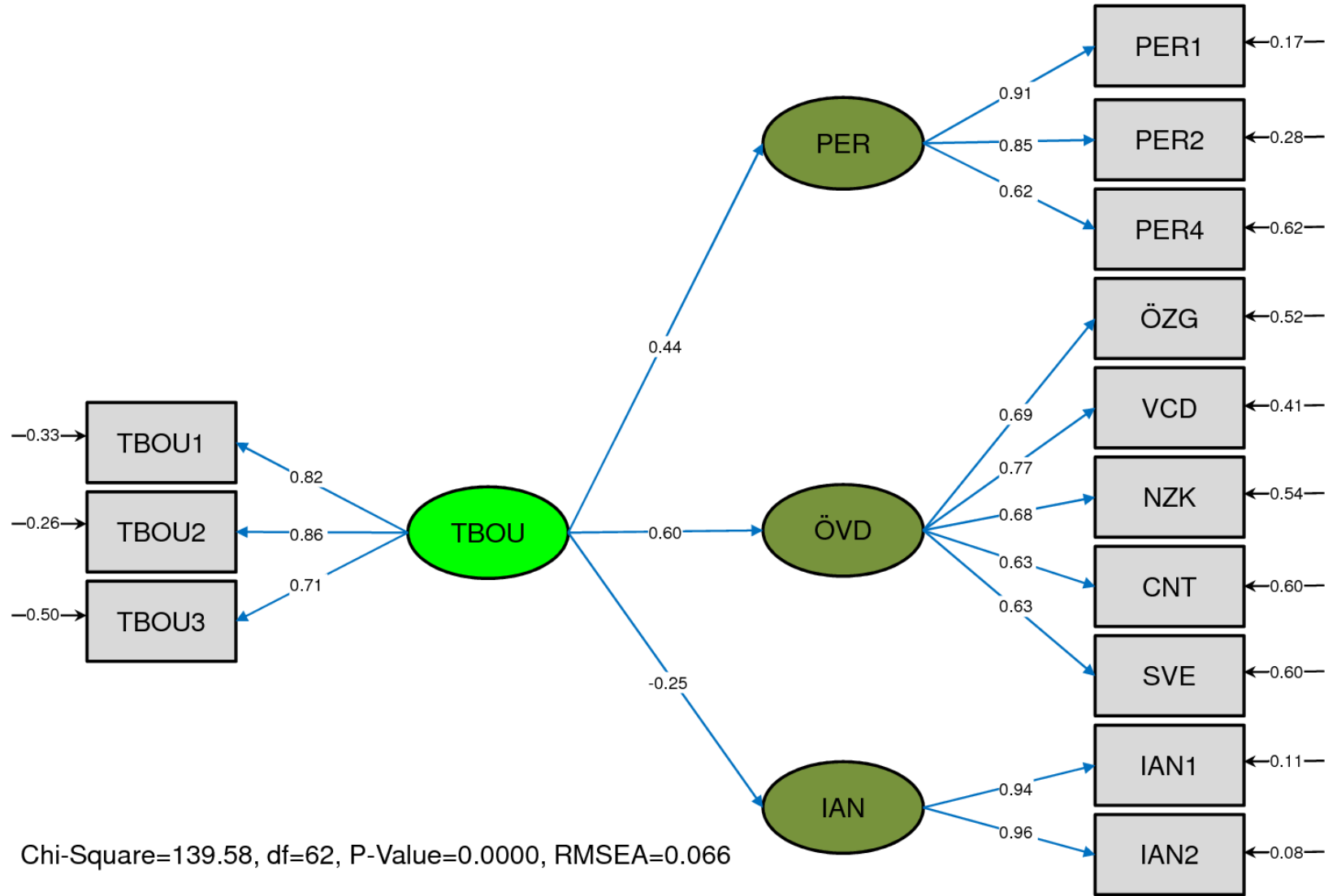
Tablo-33: Uyum İyiliği Değerleri (Model 2)

Elde edilen bu bulgulara dayanak, “**H4:** Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.”, “**H5:** Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.” ve “**H6:** Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri **kabul edilmiştir.**

Aracılık etkisini test etmeyi amaçlayan analizlerin ikinci adımı Model 1 ve Model 2’de test edilen ve anlamlı bulunan yolların ara değişkenin modele girmesiyle hala anlamlı olup olmadığına bakmaktır. Araştırmamızda ara değişken olarak alınan işe adanmışlık değişkeni Model 3,4,5 ve 6’da analize dâhil edilerek aracılık etkisi test edilmiştir.

Bütünleyici birey-örgüt uyumu ile performans, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler, işe adanmışlık değişkeninin aracı bir değişken olarak modele girmesiyle ya çok düşecek ya da anlamsızlaşacaktır. Analize tabi tutulan Model-3’ün standardize edilmiş çözümleme değerleri Şekil-15’de görülmektedir. Uyum iyiliği değerleri modelin iyi bir uyuma yakın olduğunu gösterse de, birey-örgüt uyumu (Bütünleyici uyum)’nun performans, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında sırasıyla 0.09, -0.02, -0.06 düzeyinde, sıfıra yakın ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca Şekil-16’de görüleceği üzere Bütünleyici birey-örgüt uyumunun bağımsız değişkenler ile olan ilişkisindeki t değerleri manidar değildir. Bu da işe adanmışlık değişkeninin bu değişkenler arasında tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Ara değişkenin modele girmesiyle anlamsızlaşan ilişkiler çıkarılarak tekrar analize tabi tutulmuştur. Şekil-17’de test edilen Model-4’e ait standardize edilmiş çözümleme değerleri görülmektedir. Modelin χ^2 değeri 307.67, serbestlik derecesine olan oranı da 2.07’dir. RMSEA ise 0.061 değeri ile modelin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğuna işaret etmektedir. GFI, AGFI, NFI ve CFI’nin model için almış olduğu değerler de (sırasıyla, 0.90, 0.87, 0.90 ve 0.94) modelin gözlemlenen veriye uyumunun kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. t değerlerine bakıldığında ise, değişkenler arasındaki yolların istatistikî olarak anlamlı olduğu görülebilmektedir. Modelin tüm uyum iyiliği istatistikleri Tablo-34’de görüldüğü gibidir.



Şekil-14: Modele İlişkin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri (Model 2)

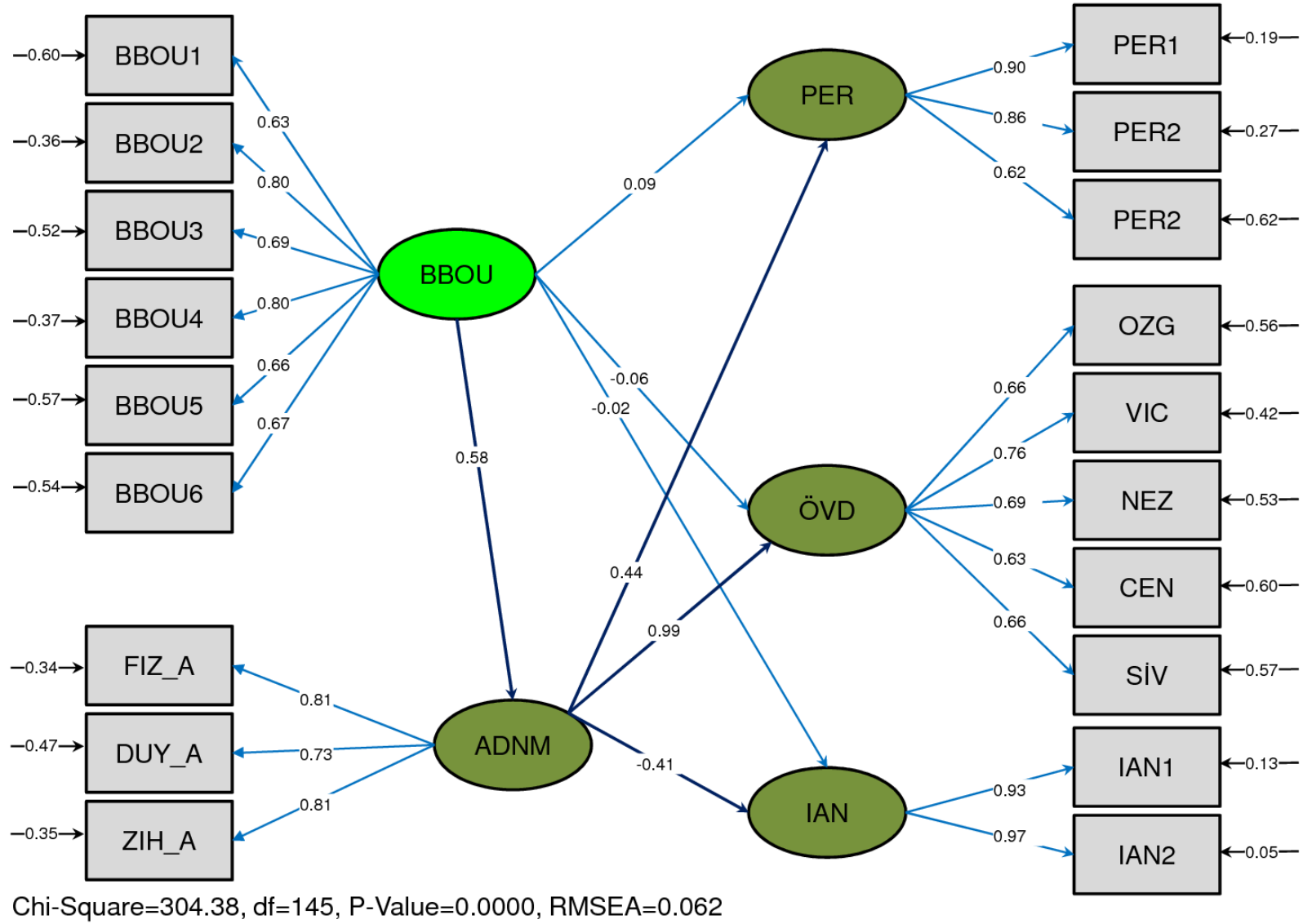
TASNİF DIŞI

Serbestlik Derecesi (DF) (Degrees of Freedom)	148
Minimum Uyum Fonksiyonu Ki-Kare Değeri (Minimum Fit Function Chi-Square)	318.51 (P = 0.00)
Normal Teori Ağırlıklı En Alt Kare Ki-Kare Değeri (Normal Theory Weighted Least Square Chi-Square)	307.67 (P = 0.00)
Hesaplanan Merkez Dışılık Parametresi (NCP) (Estimated Non-centrality Parameter)	159.67
NCP İçin %90 Güven Aralığı (90 Percent Confidence Interval for NCP)	(113.22 ; 213.88)
Minimum Uyum Fonksiyonu Değeri (Minimum Fit Function Value)	1.10
Örneklem Dağılımı Fonksiyonu Değeri (F0) (Population Discrepancy Function Value)	0.55
F0 için %90 Güven Aralığı (90 Percent Confidence Interval for F0)	(0.39 ; 0.74)
Kök Ortalama Kare Hatasının Yaklaşığı (RMSEA) (Root Mean Square Error of Approximation)	0.061
RMSEA için %90 Güven Aralığı (90 Percent Confidence Interval for RMSEA)	(0.051 ; 0.071)
Yakın Uyum Testi için P Değeri (RMSEA<0.05) (P-Value for Test of Close Fit)	0.031
Normlanmış Uyum İndisi (NFI) (Normed Fit Index)	0.90
Normlanmamış Uyum İndisi (NNFI) (Non-Normed Fit Index)	0.93
Sadeleştirilmiş Normlanmış Uyum İndisi (PNFI) (Parsimony Normed Fit Index)	0.78
Karşılaştırmalı Uyum İndisi (CFI) (Comparative Fit Index)	0.94
Arttırılmış Uyum İndisi (IFI) (Incremental Fit Index)	0.94
Nispi Uyum İndisi (RFI) (Relative Fit Index)	0.88
Kök Ortalama Kare Kalıntısı (RMR) (Root Mean Square Residual)	0.034
Standardize Edilmiş RMR (SRMR) (Standardized RMR)	0.051
Uyum İyiliği İndisi (GFI) (Goodness of Fit Index)	0.90
Uyarlanmış Uyum İyiliği İndisi (AGFI) (Adjusted Goodness of Fit Index)	0.87
Sadeleştirilmiş Uyum İyiliği İndisi (PGFI) (Parsimony Goodness of Fit Index)	0.70

Tablo-34 : Uyum İyiliği Değerleri (Model 4)

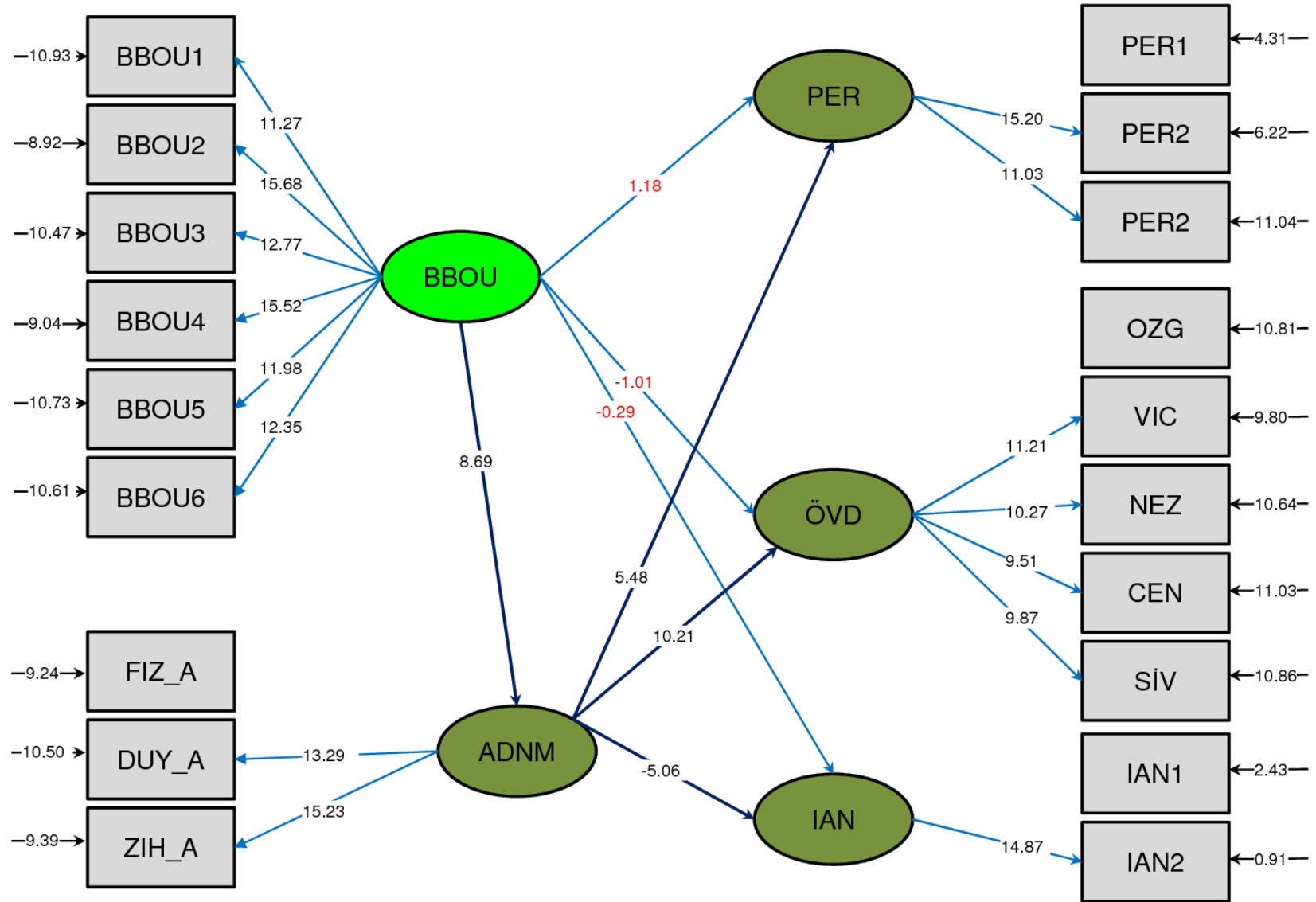
Bu veriler ışığında, “**H7**: Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.”, “**H8**: Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve performans arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.” ve “**H9**: Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.” hipotezleri **kabul edilmiştir**.

TASNİF DIŞI

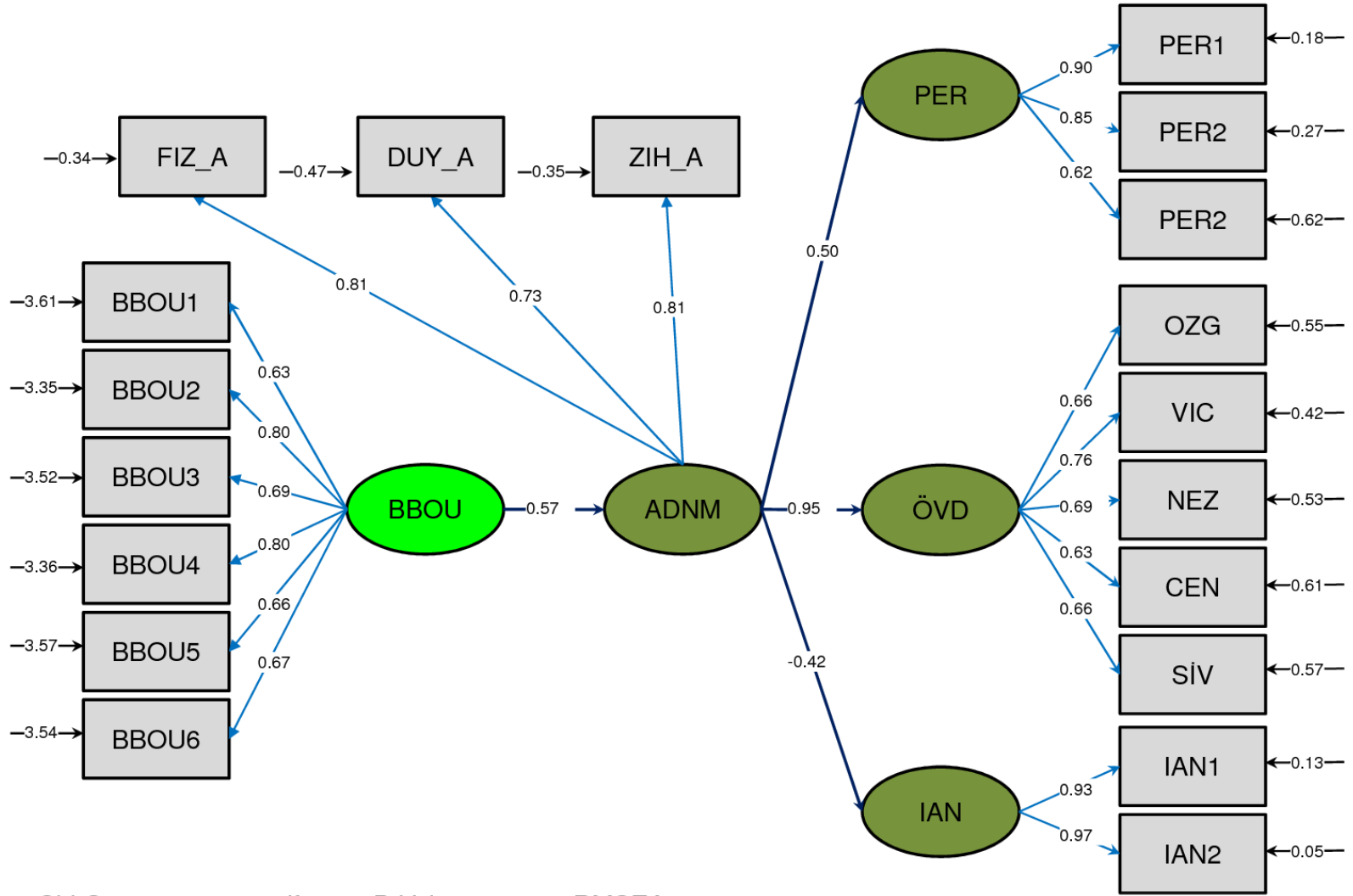


Şekil-15 : Modele İlişkin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri (Model 3)

TASNİF DIŞI



Şekil-16 : Modele İlişkin t Değerleri (Model 3)



Chi-Square=307.67, df=148, P-Value=0.0000, RMSEA=0.061

Şekil-17 : Modele İlişkin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri (Model 4)

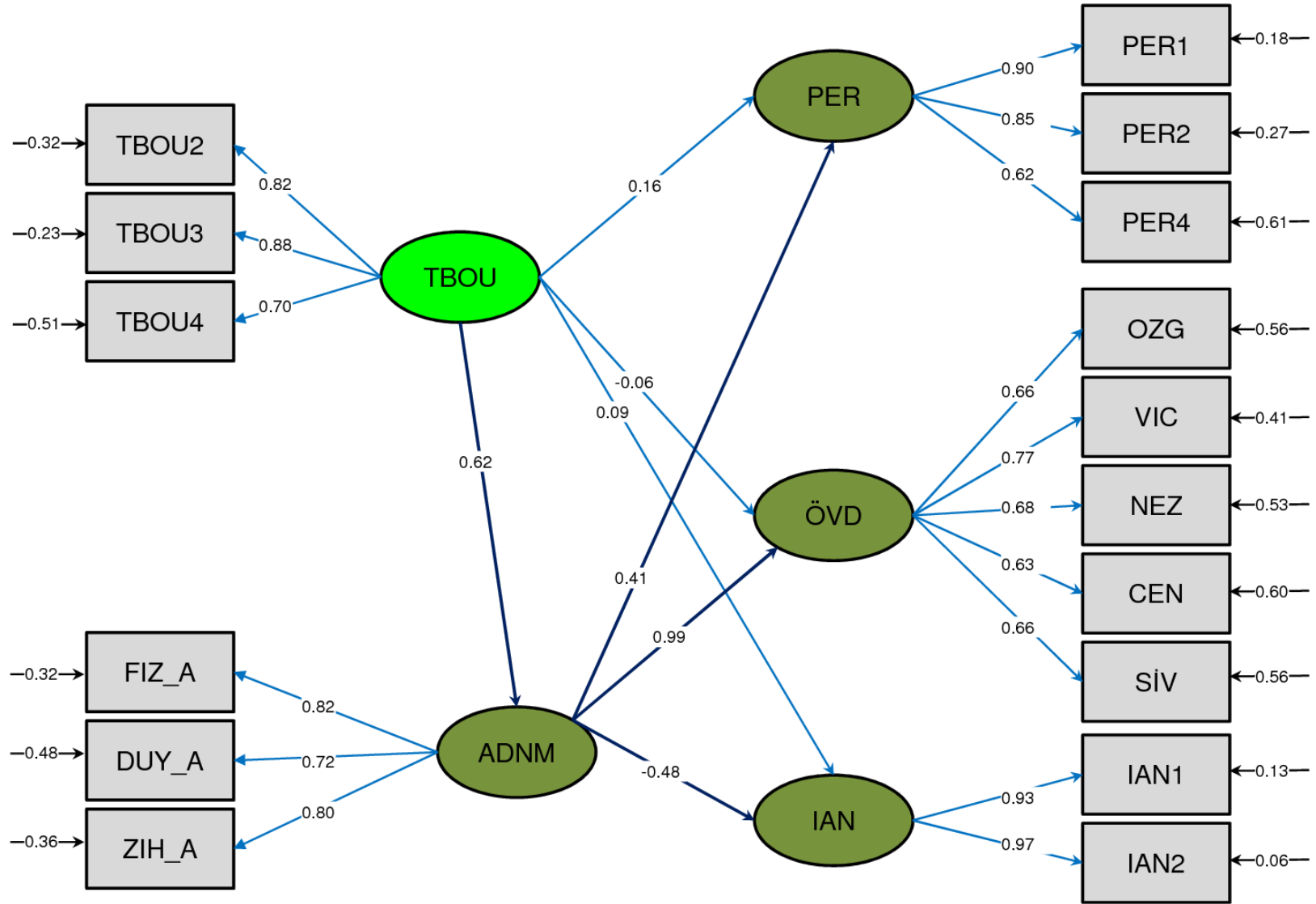
Analiz neticesinde aşağıdaki denklemler elde edilmiştir.

Performans = 0.50*Adanmışlık		
Standart Hata	(0.064)	(0.090)
t Değeri	7.77	8.37
R ²	0.25	
İşten Ayrılma Niyeti = - 0.42* Adanmışlık		
Standart Hata	(0.064)	(0.092)
t Değeri	-6.56	8.89
R ²	0.18	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı = 0.95* Adanmışlık		
Standart Hata	(0.084)	(0.043)
t Değeri	11.35	2.20
R ²	0.91	
Adanmışlık = 0.57*Bütünleyici B-Ö Uyum		
Standart Hata	(0.065)	(0.089)
t Değeri	8.75	7.60
R ²	0.33	

Tablo-35 : Yapısal Eşitlikler (Model 4)

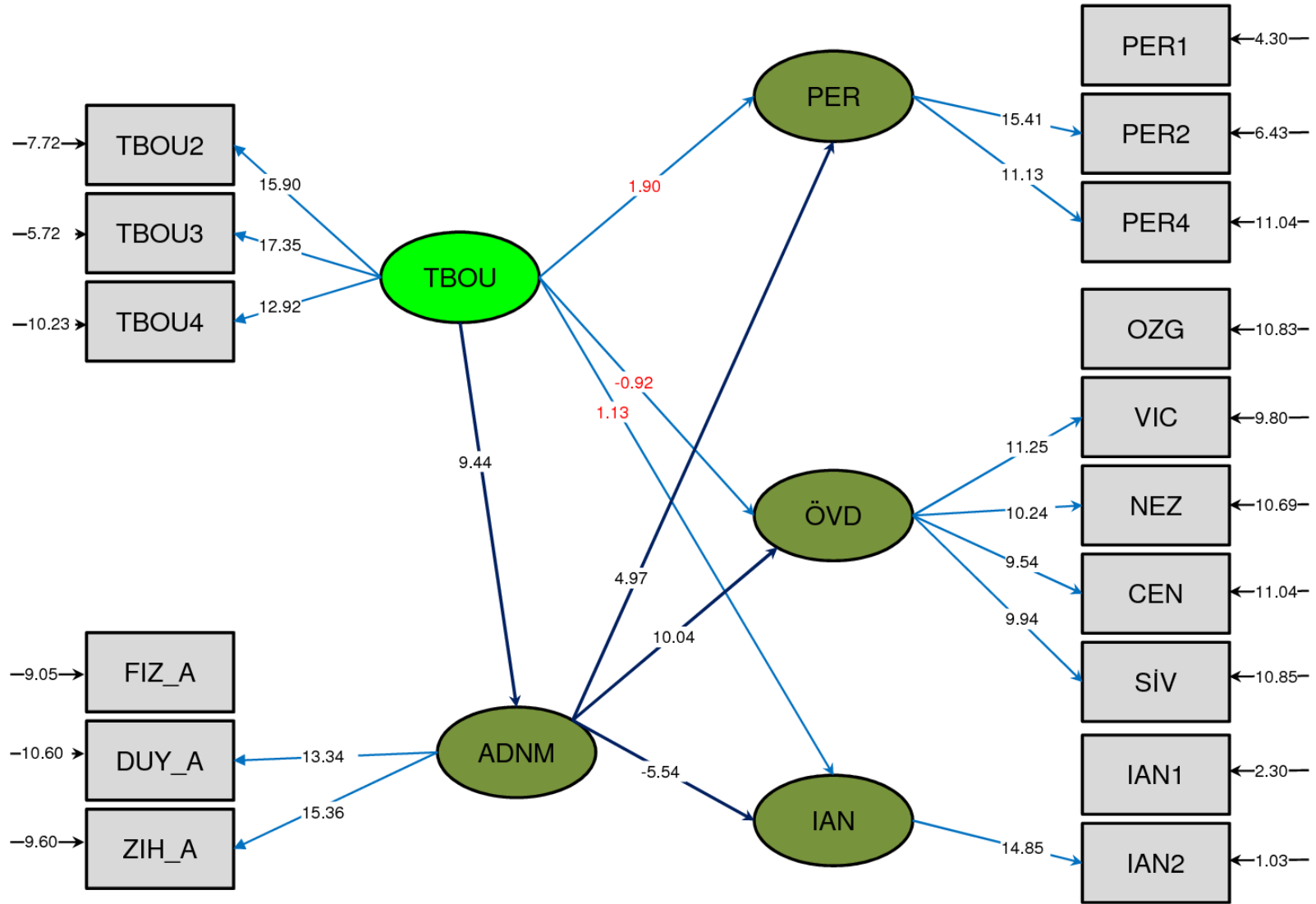
Model-5’de Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ile performans, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler, işe adanmışlık değişkeninin aracı bir değişken olarak modele girmesiyle anlamsızlaşmıştır.(Şekil-18) Modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sonuçlar ortaya koysa da bu yollara ait t değerleri Şekil-19’de görüldüğü üzere manidar değildir. İşe adanmışlık değişkeninin tümüyle bir ara değişken olduğu söylenebilir. Anlamsız olarak bulunan yolların modelden çıkarılmasıyla elde edilen yeni model (Model 6) Şekil-20’de görülmektedir. Modelin χ^2 değeri 187.44, serbestlik derecesine olan oranı da 1.87’dir. RMSEA ise 0.055 değeri ile modelin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğuna işaret etmektedir. GFI, AGFI, NFI ve CFI’nin model için almış olduğu değerler de (sırasıyla, 0.93, 0.90, 0.93 ve 0.96) modelin gözlemlenen veriye uyumunun kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. t değerlerine bakıldığında ise, değişkenler arasındaki yolların istatistikî olarak anlamlı olduğu görülebilmektedir. Modelin tüm uyum iyiliği istatistikleri Tablo-36’de görüldüğü gibidir.

Bu veriler ışığında, “**H10:** Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.”, “**H11:** Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve performans arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.” ve “**H12:** Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.” hipotezleri **kabul edilmiştir.**

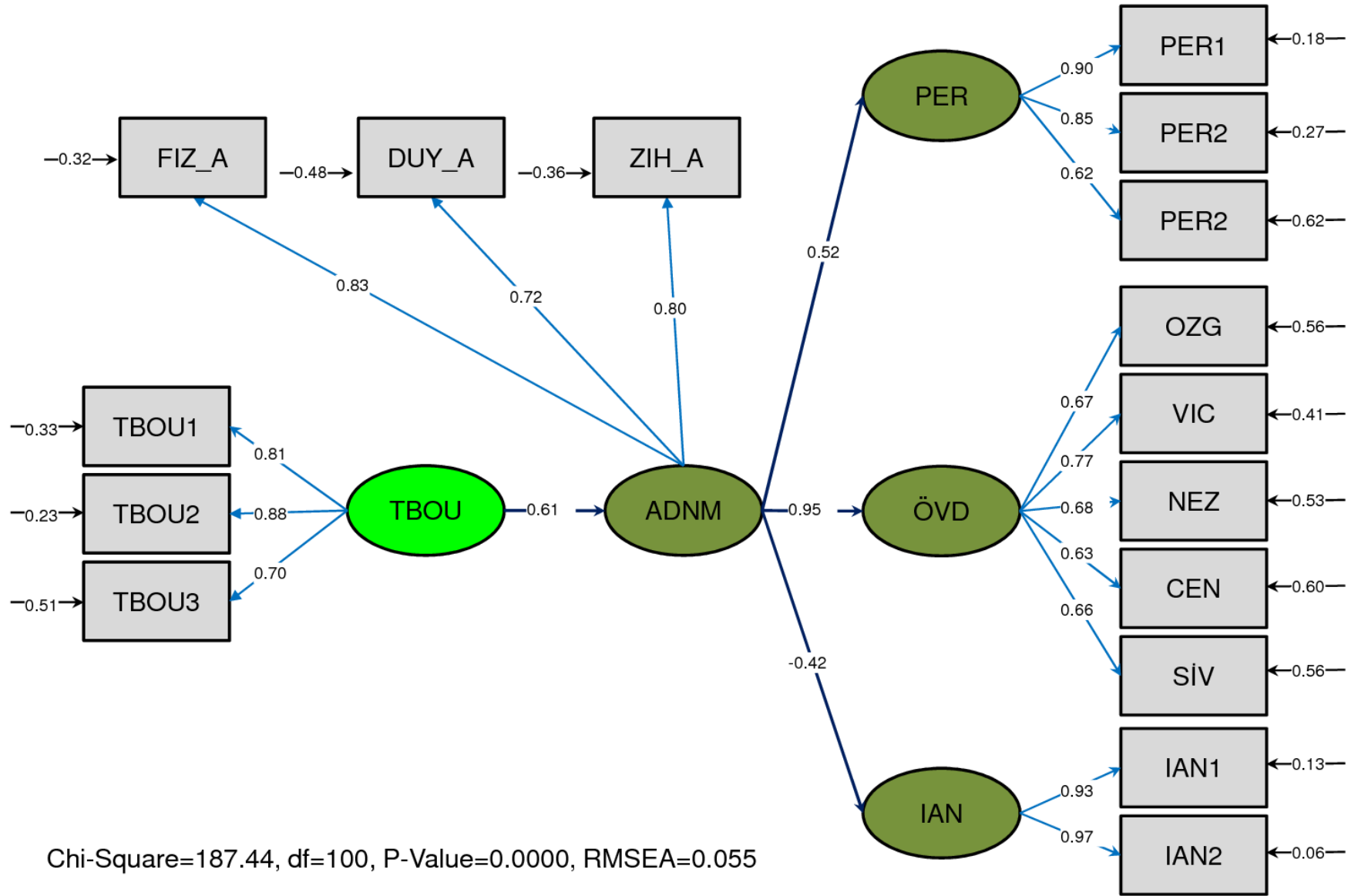


Chi-Square=181.88, df=97, P-Value=0.0000, RMSEA=0.055

Şekil-18 : Modele İlişkin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri (Model 5)



Şekil-19 : Modele ilişkin t Değerleri (Model 5)



TASNİF DIŞI

Serbestlik Derecesi (DF) (Degrees of Freedom)	100
Minimum Uyum Fonksiyonu Ki-Kare Değeri (Minimum Fit Function Chi-Square)	195.75 (P=0.00)
Normal Teori Ağırlıklı En Alt Kare Ki-Kare Değeri (Normal Theory Weighted Least Square Chi-Square)	187.44 (P=0.00)
Hesaplanan Merkez Dışılık Parametresi (NCP) (Estimated Non-centrality Paremeter)	87.44
NCP İçin %90 Güven Aralığı (90 Percent Confidence Interval for NCP)	(52.72 ; 129.97)
Minimum Uyum Fonksiyonu Değeri (Minimum Fit Function Value)	0.68
Örneklem Dağılımı Fonksiyonu Değeri (F0) (Population Discrepancy Function Value)	0.30
F0 için %90 Güven Aralığı (90 Percent Confidence Interval for F0)	(0.18 ; 0.45)
Kök Ortalama Kare Hatasının Yaklaşığı (RMSEA) (Root Mean Square Error of Approximation)	0.055
RMSEA için %90 Güven Aralığı (90 Percent Confidence Interval for RMSEA)	(0.043 ; 0.067)
Yakın Uyum Testi için P Değeri (RMSEA<0.05) (P-Value for Test of Close Fit)	0.24
Normlanmış Uyum İndisi (NFI) (Normed Fit Index)	0.93
Normlanmamış Uyum İndisi (NNFI) (Non-Normed Fit Index)	0.96
Sadeleştirilmiş Normlanmış Uyum İndisi (PNFI) (Parsimony Normed Fit Index)	0.77
Karşılaştırmalı Uyum İndisi (CFI) (Comparative Fit Index)	0.96
Arttırılmış Uyum İndisi (IFI) (Incremental Fit Index)	0.96
Nispi Uyum İndisi (RFI) (Relative Fit Index)	0.91
Kök Ortalama Kare Kalıntısı (RMR) (Root Mean Square Residual)	0.030
Standardize Edilmiş RMR (SRMR) (Standardized RMR)	0.052
Uyum İyiliği İndisi (GFI) (Goodness of Fit Index)	0.93
Uyarlanmış Uyum İyiliği İndisi (AGFI) (Adjusted Goodness of Fit Index)	0.90
Sadeleştirilmiş Uyum İyiliği İndisi (PGFI) (Parsimony Goodness of Fit Index)	0.68

Tablo-36 : Uyum İyiliği Değerleri (Model 6)

Analiz neticesinde aşağıdaki denklemler elde edilmiştir.

Performans = 0.52*Adanmışlık		
Standart Hata	(0.063)	(0.088)
t Değeri	8012	8.36
R ²	0.27	
İşten Ayrılma Niyeti = - 0.42* Adanmışlık		
Standart Hata	(0.064)	(0.093)
t Değeri	-6.51	8.86
R ²	0.17	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı = 0.95* Adanmışlık		
Standart Hata	(0.083)	(0.042)
t Değeri	11.46	2.13
R ²	0.91	
Adanmışlık = 0.61*Tamamlayıcı B-Ö Uyumu		
Standart Hata	(0.065)	(0.082)
t Değeri	9049	7.59
R ²	0.38	

Tablo-37 : Yapısal Eşitlikler (Model 6)

b. Kişilik Değişkenlerinin Şartlı Değişken Olarak Etkisi

Şartlı değişkenlerin etkisinin analizinde ortaya konulan etkileşim değerleri (interaction terms), temel etki (main effects) değerleri ile ilişkili olduklarından etkileşim değerleri çoklu bağıntı (multicollinearity) problemlerine sebep olmaktadır. Bu problemi önlemek için Cronbach dönüştürme (Cronbach transformation) metodu kullanılmıştır. Bu metoda göre değişkenler, birbirleri ile çarpımları yapılmadan önce, ortalamaları etrafında merkezleştirilmişlerdir (centered) (Kleinbaum v.d., 1998). Bu şekilde çoklu bağıntı (multicollinearity) diagnostik endeksleri kabul edilebilir limitler içine çekilmiş olmaktadır. Fakat burada bahsedilen çoklu bağıntı (multicollinearity) probleminin iki farklı değişkenin birbiriyle olan yüksek korelasyonu olmayıp, etkileşim değerlerinin (interaction terms) derecelendirilmesi (scaling) ile ilgili problem olduğu belirtilmektedir (Aiken ve West, 1991). Şartlı değişkenlerin testinde, önemli olan etkileşim değerlerinin veya toplam açıklanan varyans büyüklüğü değil bu artışın istatistikî olarak manidar olmasıdır ki bu ilişkide şartlı değişkenin etkisini kanıtlar (Mc.Farlin ve Sweeney, 1992).

İşe adanmışlık ve birey-örgüt uyumu ilişkisinde kişilik özelliklerinin bir şartlı değişken (moderator) olarak etkisini test etmek için, Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği hiyerarşik regresyon analizine dayalı basamaklar kullanılmıştır. Hiyerarşik regresyon modelinde olası etkilerini kontrol edebilmek için analize ilk Bütünleyici birey-örgüt uyumu alınmıştır ($R^2 = .262$, $p > .001$). İkinci aşamada, ara değişken durumundaki açıklık kişilik özelliği analize alınmıştır ($R^2 = .387$, $p < .001$). Son aşamada ise, Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve açıklık kişilik özelliği etkileşimi analize eklenmiştir ($R^2 = .396$, $p < .05$). Baron ve Kenny'nin (1986) regresyon

TASNİF DIŞI

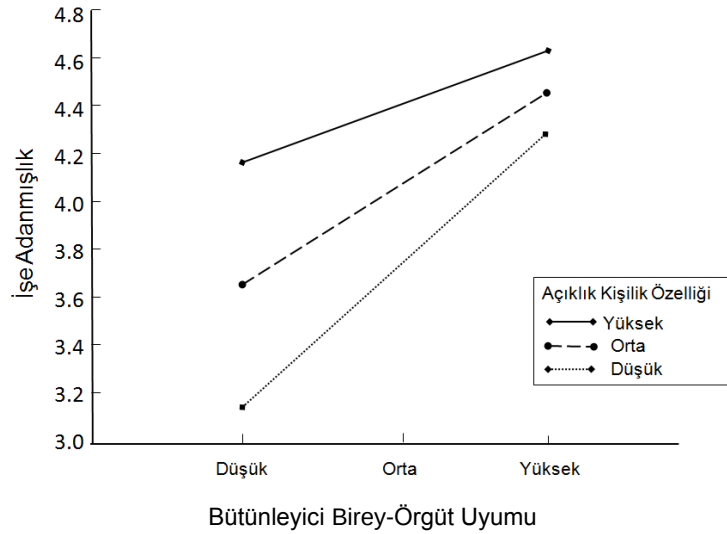
modeline göre, yordayıcı (Bütünleyici birey-örgüt uyumu) ve ara değişken (açıklık kişilik özelliği) etkileşiminin yordanan değişkeni (işe adanmışlık) anlamlı olarak yordaması, ara değişkenin (açıklık kişilik özelliği) etkisinin varlığına işaret etmektedir. Tablo-38’de hiyerarşik regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Değişkenler (Yordayıcılar)	B	Standart Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	F
1.Basamak						
Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu	.437	.515***	.265	.262	.265	104.135***
2.Basamak						
Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu	.393	.463***	.391	.387	.126	92.403***
Açıklık	.327	.359***				
3.Basamak						
Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu X Açıklık	-.171	-.107**	.402	.396	.011	64.328***

Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık; **p<.05 , ***p<.001; ΔR²: R² değişimi

Tablo-38 : Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık İlişkisi Üzerinde Açıklık Kişilik Özelliğinin Şartlı Değişkenlik Etkisinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Şekil-21’de görüleceği üzere açıklık kişilik özelliğinin Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık ilişkisi üzerinde düzenleyici rolü bulunmaktadır. Grafiği yorumlarsak, Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık ilişkisi, yüksek seviyede açıklık kişilik özelliği gösteren çalışanlarda en kuvvetli, düşük seviyede açıklık kişilik özelliği gösteren çalışanlarda ise en zayıf durumdadır. Ayrıca Bütünleyici birey-örgüt uyumu düşük çalışanların işe adanmışlık seviyesi, bireyin bu kişilik özelliğine sahip olup olmamasına göre çok farklılık gösterecektir. Ancak bu yüksek fark birey-örgüt uyumunun yüksek olması durumunda düşecek ve açıklık kişilik özelliğinin etkisi azalmış olacaktır.



Şekil-21 : Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık İlişkisi Üzerinde Açıklık Kişilik Özelliğinin Şartlı Değişkenlik Etkisinin Grafiks gösterimi

TASNİF DIŞI

Elde edilen bu bulgulara dayanak, “**H13:** Çalışanların açıklık kişilik özelliği, Bütünleyici birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkinin derecesini etkiler.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

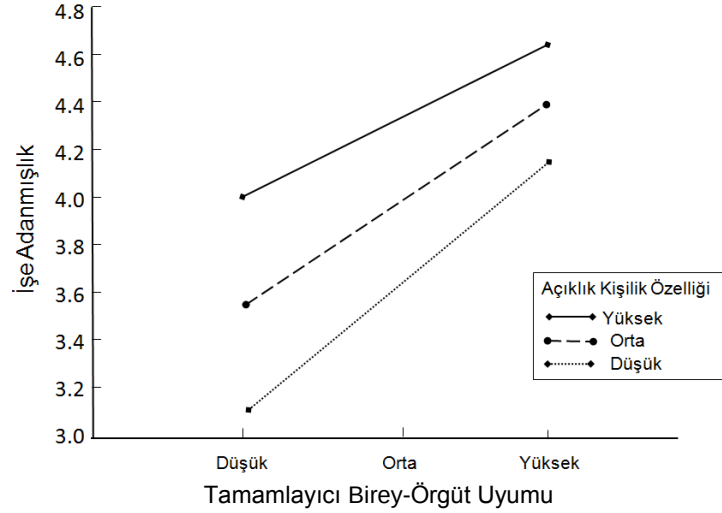
Hiyerarşik regresyon modelinde önce analize ilk Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu alınmıştır ($R^2 = .238$, $p > .001$). İkinci aşamada, ara değişken durumundaki açıklık kişilik özelliği analize alınmıştır ($R^2 = .404$, $p < .001$). Son aşamada ise, Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve açıklık kişilik özelliği etkileşimi analize eklenmiştir ($R^2 = .415$, $p < .05$). Baron ve Kenny’nin (1986) regresyon modeline göre, yordayıcı (Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu) ve ara değişken (açıklık kişilik özelliği) etkileşiminin yordanan değişkeni (işe adanmışlık) anlamlı olarak yordaması, ara değişkenin (açıklık kişilik özelliği) etkisinin varlığına işaret etmektedir. Tablo-39’de hiyerarşik regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Değişkenler (Yordayıcılar)	B	Standart Beta	R^2	Düzeltilmiş R^2	ΔR^2	F
<i>1.Basamak</i>						
Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu	.511	.488***	.238	.235	.238	90.218***
<i>2.Basamak</i>						
Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu	.495	.472***	.404	.399	.166	97.423***
Açıklık	.372	.407***				
<i>3.Basamak</i>						
Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu X Açıklık	-.200	-.110**	.415	.409	.012	67.911***

Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık; ** $p < .05$, *** $p < .001$; ΔR^2 : R^2 değişimi

Tablo-39 : Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık İlişkisi Üzerinde Açıklık Kişilik Özelliğinin Şartlı Değişkenlik Etkisinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Şekil-22’de görüleceği üzere açıklık kişilik özelliğinin detsekleyici birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık ilişkisine aracılık etmektedir. Grafikten de anlaşılabacağı üzere, Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık ilişkisi, yüksek seviyede açıklık kişilik özelliği gösteren çalışanlarda en kuvvetli, düşük seviyede açıklık kişilik özelliği gösteren çalışanlarda ise en zayıf durumdadır. Ayrıca Bütünleyici birey-örgüt uyumu düşük çalışanların işe adanmışlık seviyesi, bireyin bu kişilik özelliğine sahip olup olmamasına göre çok farklılık gösterecektir. Ancak bu yüksek fark birey-örgüt uyumunun yüksek olması durumunda düşecek ve açıklık kişilik özelliğinin etkisi azalmış olacaktır.



Şekil-22: Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık İlişkisi Üzerinde Açıklık Kişilik Özelliğinin Şartlı Değişkenlik Etkisinin Grafiks gösterimi

Elde edilen bu bulgulara dayanak, “**H14:** Çalışanların açıklık kişilik özelliği, Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkinin derecesini etkiler.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Tamamlayıcı ve Bütünleyici birey-örgüt uyumunun, dışadönüklük kişilik özelliği ile etkileşimlerinin, işe adanmışlık üzerindeki etkilerini gösteren Tablo-40 ve 41’de her bir modelin üçüncü basamağında Tamamlayıcı ve Bütünleyici birey-örgüt uyumunun, dışadönüklük kişilik özelliği etkileşimlerinin beta değerleri manidar sonuç vermemiştir. Bu nedenle 15. ve 16. hipotezler kanıtlanamamıştır.

Değişkenler (Yordayıcılar)	B	Standart Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	F
1.Basamak						
Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu	.511	.488***	.235	.235	.238	90.218***
2.Basamak						
Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu	.480	.458***	.398	.394	.156	95.251***
Dışadönüklük	.345	.401***				
3.Basamak						
Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu X Dışadönüklük	-.120	-.068**	.403	.396	.002	64.484

Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık; **p<.05 , ***p<.001; ΔR²: R² değişimi

Tablo-40 : Tamamlayıcı Birey-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık İlişkisi Üzerinde Dışadönüklük Kişilik Özelliğinin Şartlı Değişkenlik Etkisinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

TASNİF DIŞI

Değişkenler (Yordayıcılar)	B	Standart Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	F
1.Basamak						
Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu	.362	.473***	.224	.221	.224	83.415***
2.Basamak						
Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu	.331	.433***	.375	.371	.147	86.456***
Dışadönüklük	.336	.391***				
3.Basamak						
Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu X Dışadönüklük	-.016	-.012**	.375	.369	.003	57.472

Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık; **p<.05 , ***p<.001; ΔR²: R² değişimi

Tablo-41: Bütünleyici Birey-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık İlişkisi Üzerinde Dışadönüklük Kişilik Özelliğinin Şartlı Değişkenlik Etkisinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Elde edilen bu bulgulara dayanak, “**H15:** Çalışanların dışadönüklük kişilik özelliği, Bütünleyici birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkinin derecesini etkiler.” hipotezi ile “**H16:** Çalışanların dışadönüklük kişilik özelliği, Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkinin derecesini etkiler.”**kabul edilmemiştir.**

Bu başlık altında incelenen hipotezlerin kabul durumu, toplu olarak Tablo-42’da verilmiştir.

TASNİF DIŞI

Hipotez Nu.	Hipotez	Kabul/Red
1	Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
2	Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
3	Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
4	Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
5	Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
6	Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
7	Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.	Kabul
8	Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve performans arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.	Kabul
9	Bütünleyici birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.	Kabul
10	Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.	Kabul
11	Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve performans arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.	Kabul
12	Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye çalışanların işe adanmışlık seviyesi aracılık etmektedir.	Kabul
13	Çalışanların açıklık kişilik özelliği, Bütünleyici birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkinin derecesini etkiler.	Kabul
14	Çalışanların açıklık kişilik özelliği, Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkinin derecesini etkiler.	Kabul
15	Çalışanların dışadönüklük kişilik özelliği, Bütünleyici birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkinin derecesini etkiler.	Red
16	Çalışanların dışadönüklük kişilik özelliği, Tamamlayıcı birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık seviyesi arasındaki ilişkinin derecesini etkiler.	Red

Tablo-42: Araştırmaya İlişkin Tüm Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşe adanmışlık kavramına olan ilgi son 20 yıldır hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından artmış ve halen büyük bir ivmeyle diğer değişkenlerle ilişkisi ve işe adanmış çalışanların bulunduğu örgütler yaratabilmek için stratejiler geliştirilmeye yönelik çalışmalar yapılmaya devam edilmektedir. “Bireysel rol performansı ile ilişkilendirilen duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenleri içeren farklı ve benzersiz bir yapı “ olarak tanımlanan işe adanmışlık örgütsel davranış yazınında yer alan diğer kavramlardan bir takım yönlerden farklılık göstermektedir. Bu farklılardan en önemlisi diğer kavramlar çeşitli dış ve iç etmenlerden dolayı değişkenlik gösterirken işe adanmışlığın daha kalıcı, anlık etkiler karşısında güçlü ve uzun dönemli bir durum olduğudur. İşe adanmışlık durumu bu farklılığından dolayı öncelikle olumlu bireysel çıktılara neden olmakta böylece olumlu örgütsel çıktılarının bir kaynağını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada işe adanmışlık kavramının anlamına ve iş yaşamı üzerine etkilerine olan önemi vurgulanmıştır. Çalışma ortamlarını düzenleyenlerin tüm çabaları genellikle bireysel performansı arttırmaya yönelik çalışmalara dönüşmektedir. Bireysel performansın artması, örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyecek dolayısıyla örgütün rekabet gücünü arttıracak, örgüte avantaj sağlayacaktır. Örgütlerin tedbirleri genellikle bu alanlarda yoğunlaşmaktadır. Bütün düzenlemelere rağmen örgütün ve onun en temel unsuru olan bireyin dinamik yapısı örgüt verimliliği üzerindeki faktörlerin çeşitliliğine yenilerini katmaktadır.

İşe adanmışlığın olası sonuçları arasında; işle ilgili olumlu tutumlar, kişisel sağlık, görev sorumluluklarında beklenenin üzerinde olumlu davranışlar sergileme ve performans artışı bulunmaktadır.

İşe adanmışlık seviyesi yüksek çalışanların diğerlerine göre işlerinden daha fazla tatmin duyduğu, kurumlarına daha fazla bağlılık hissettiği ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu ortaya konulmuştur (Demerouti v.d., 2001). Bunun yanı sıra, işine adanmış çalışanların zihinsel ve bedensel sağlık durumları açısından diğer çalışanlardan daha iyi durumda oldukları da çarpıcı bir bulgudur. Ayrıca, işe adanmış çalışanların inisiyatif almaya ve proaktif davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları ve öğrenme motivasyonlarının da diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmüştür (Sonnentag, 2003). Organizasyonlar için çok önemli bir nokta da, işe adanmış çalışanların diğerlerinden daha üstün performans sergilemeleridir.

TASNİF DIŞI

İş kaynaklarının fazlalığı ile çalışanların işe adanmışlık seviyelerinin yüksek olduğu ve daha yaratıcı, daha üretken ve daha fazla yol alma isteği içerisinde olduğu diğer araştırmaların bulguları arasındadır (Bakker ve Demerouti, 2008).

Bu kavramın yararlarının ve öneminin anlaşılmasıyla birlikte işletmeler, işe adanmışlığa yönelten stratejiler geliştirilmesi için hem akademik alanda hem de uygulama alanına yönelmişler ve işe adanmış çalışanların bulunduğu kültürler yaratmak amacıyla kaynaklarını kullanmaktadırlar.

Bu çalışmada yazında temelleri yeni inşa edilmiş işe adanmışlık kavramı ve teorileri destekleyecek bir model test edilerek bir takım bulgulara ulaşılmıştır. Şekil-2’de görülen modelden de anlaşılacağı üzere bütünleyici ve tamamlayıcı birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans değişkenleri arasındaki ilişkilerde işe adanmışlık değişkenini bir ara değişken (mediating) olarak, birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve açıklık özellikleri ise şartlı değişken (moderating) olarak rolleri incelenmiştir.

Araştırmada öncelikle birey-örgüt uyumunun bireysel performans çıktılarına doğrudan mı etki ettiği yoksa başka bir ara değişkenin yani işe adanmışlık vasıtasıyla mı sebep olduğu, ikinci olarak kişilik değişkeninin bu ilişkileri nasıl etkileyeceği sorusuna cevap aranmıştır. Cevabı aranan bu temel sorunları doğrulamaya yönelik olarak Tablo-42’de görülen 18 adet hipotez test edilmiştir.

Araştırmaya konu olan değişkenlerin incelenmesi için ilgili yazından hareketle geliştirilen hipotezlerin sınanması için anket formu oluşturulmuştur. Bunun için, daha önce geliştirilmiş olan çeşitli ölçekler incelenerek, araştırmanın yapısına en uygun olduğu düşünülen ölçekler soru formunda kullanılmak üzere belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde bulunan iki bankanın genel merkezlerinde çalışanlar ve orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Soru formlarından geri dönenler incelenerek hatalı olanlar elenmiş ve sonuç olarak 291 çalışanın doldurduğu soru formlarından veriler elde edilmiştir.

Daha sonra tanımlayıcı ve yorumlayıcı istatistiki testlerin (frekans dağılımları, regresyon ve korelasyon analizleri, faktör testleri, Yapısal Eşitlik Modellemesi) uygulanması suretiyle bulgular elde edilmiştir.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinde belirtildiği üzere birden fazla birbirinden farklı boyutlara sahip teorilerin olması, İşe adanmışlık kavramının boyutları ve ölçümü konusunda tartışılacak ortamlara neden olmaktadır. Bu çalışmada işe adanmışlık düzeyi, Kahn (1990) tarafından kuramsallaştırılan şekil temel alınmış ve

TASNİF DIŞI

bu yapıya uygun bir şekilde ölçülmüştür. Kahn tarafından kavramsallaştırılan yapıda işe adanmışlık birey tarafından fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak gösterilirken, yapılan tanımlayıcı faktör analizleri, çalışmada yazını doğrular nitelikte üç faktörlü tespit edilmiştir.

İşe adanmışlık değişkeninin birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği hipotezler yapılan analizler neticesinde doğrulanmıştır. Yani kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum olduğunu düşünen çalışanların işe adanmışlık seviyesi yükselecek ve böylece işten ayrılma niyetleri daha düşük olacak, performanslarında önemli bir artış gözlenecek ve örgütün ihtiyaç duyduğu ekstra rol davranışları sergileyecektir. Bu sonuç yazındaki birey-örgüt uyumu ve çalışan tutum ve davranışlarını ilişkilendiren çalışmaları (Bakker ve Demerouti, 2008) destekler niteliktedir.

Örgütün değerleri ile kendi değerleri arasında uyumsuzluk olduğunu düşünen çalışanlar bu zayıf uyumdan kaynaklı karşı konulamaz fiziksel, duygusal ve sosyal bir huzursuzluk yaşayacaklardır. Yaşanılan bu huzursuzluk ise onların işlerini daha anlamsız, güvensiz ve işlerini tamamlamak için yetersiz kaynaklara sahip olduğunu düşünmesine sebep olacaktır (Khan, 1990,1992). Bu psikolojik şartların eksikliği de çalışanların işe adanmışlık kavramından uzak kalması anlamına gelmektedir. İyi bir uyum çalışanların kendilerini rol görevlerine vermesini ve böylelikle işe adanmışlık tutum ve davranışları göstermesine sebebiyet verecektir. İşe adanmış çalışanlar ise öncelikle bireysel bazda ve dolaylı olarak örgütsel boyutta önemli çıktılar sağlayarak, işletmelere günümüz şartlarına ayak uyduracak bir özellik kazandırarak rekabet şartlarında hayatlarını devam etmesi ve hatta rekabet üstünlüğü sağlayacak bir ortam yaratacaktır.

Araştırmanın sonuçları bakımından işe adanmışlık kadar birey-örgüt uyumunun da örgütlerin başarısında önemli bir etmen olduğu söylenebilir. Çalışanların uyum düzeyini belirleyebilen, işe alım süreçlerinde adayların değerlerinin örgütle ne şekilde uyumunu dikkate alan ve çeşitli süreçlerle kontrol altında tutabilen örgütler, uyumsuzluğun yarattığı stres, huzursuzluk ve olumsuz duyguların neticesinde oluşan çatışmalardan kendilerini koruyabileceklerdir. En uygun uyum düzeyini yakalayan organizasyonlar ise araştırma konusu dışında kalan diğer işe adanmışlık öncüllerini de dikkate alarak kendilerini işlerine duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak adayan çalışanların bulunduğu bir ortam yaratacaklardır.

TASNİF DIŞI

Bu nedenle örgütlerin işgören seçiminde uyguladığı prosedürler, kriterler ve süreçler önem kazanmaktadır. Çeşitli psikoteknik testlerle adayların değerlerine ilişkin bir profil çizilerek örgütün değerleri ile uyum durumu tespit edilmelidir. Tespit edilecek iş tanımları ve iş gerekleri ile görevin gerektirdiği niteliklerin belirlenmesi ile çalışanın sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi ile karşılaştırılmalıdır. Bu arada, örgüt içindeki boş pozisyonlar için öncelikle örgüt içi kaynaklardan yararlanma ilkesinin ortaya konulması, uyum düzeyi yüksek işgörenin terfi, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ya da empowerment (güçlendirme) tekniklerine konu edilmesi, birey-örgüt uyum düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. İşe alınan adayların, sosyalizasyon süreçlerine tabi tutularak, örgüt değerlerini özümsemelerinin sağlanması da yine, birey-örgüt uyumu sürecinin önemli bir halkasını oluşturmaktadır.

Bu tür uyuma ilişkin uygulamalarla yaratılan ortamlarda, çalışanlar işlerinden fazlasıyla anlamlılık duyacak, kendini güvende hissedecek ve rol gereklerini yapmak için örgütün sağlayacağı psikolojik etkenlerle kendinde güç bulacaktır. Örgütü sadece para kazanılacak bir yer olarak görmeyecek aynı zamanda sosyal ve kültürel bazda çeşitli duygusal ihtiyaçları karşılanan bir ortam olarak algılayacak ve bu örgütten gitmek istemeyecektir. Bir başka deyişle daha fazla ücretle çalışabileceği alternatif iş olanakları karşısında kendi örgütünü tercih edecektir.

Geçmiş yıllarda yapılan araştırmalar göstermiştir ki çalışanların işten ayrılmalarını etkileyen faktörlerin başında, ekonomik etkenler, işletmenin üretim ve yönetim süreçlerinde meydana gelen işletme içi etkenler, hayat şartları, aile ilişkileri, yaş, eğitim ve sağlık durumu gibi kişisel etkenler gelmektedir. Bu etkenler incelendiğinde bireyin işe adanmasını sağlayan psikolojik şartların oluşmasını engellemekte ve onların stres, kaygı ve depresyon gibi olumsuz duygular yaşamasına sebep olmaktadır. Bu nedenle işe adanmışlık kavramına birey-örgüt uyumundan başka diğer uyum türlerini içeren ve daha büyük bir çerçeve içerisinde inceleyen çalışmalarla elde edilecek bulgular farklı bakış açıları geliştirilebilir.

Bunun yanında işe adanmış çalışanların tutum ve davranışlarının sadece işe değil aynı zamanda diğer çalışanlara da görev üzerinden bir takım olumlu etkileşimler yaşanması olasıdır. Şöyle ki işe adanmış çalışanlar kendilerini işlerine bütünüyle verirler. Başarılı olmak için kendinden fazlasını ortaya koyabilir hatta formal gerekliliklerin ötesinde bir takım davranışlar sergileyebilirler. Bunun nedeni işe adanmış çalışanın işlerine karşı gösterdiği dikkat ve ilişkisi, yaptığı işin çerçevesini zihninde iş tanımlarının ötesinde geniş bir yelpazede çizebilmesidir. Khan (1990) 'ın ifadesiyle, zihinsel, duygusal ve fiziksel enerjilerin işe yönltilmesi

TASNİF DIŞI

ekstra sorumluluk, yaratıcılık ve ilgi içeren, kişiler arası ortak davranışlar sergilemesine neden olmaktadır.

Bir başka deyişle işe adanmış çalışanlar yardımlaşmaya dayalı etkileşim içinde bulunacak, tüm davranışlarını örgütün lehinde sergileyecek kısaca ödül/ceza sisteminde yer bulmayan ekstra rol davranışları sergileyeceklerdir.

Çalışanların performansları onların işi ile yaşadığı yoğunlaşma, mevcut kişisel kaynaklarını işine verebilmesi ile ilgilidir. Aynı zamanda mutluluk ve heves gibi pozitif duygular işleri ile karşılaştığı durumlara karşı hızlı ve sağlıklı tepki göstermesine neden olacak ve aynı zamanda yeni bakış açıları geliştirerek işe yönelik kendi kişisel kaynaklarını daha uygun kullanabilecektir. Bu da bireyin etkinliklerinde daha yüksek performans göstermesiyle sonuçlanabilecektir. İşe adanmışlık bu noktada iki yönden yüksek performansa neden olduğu değerlendirilebilir. İlki işe adanmışlık psikolojik şartları gereği pozitif duygular yaşamayı gerektirir. Yani işe adanmış çalışanlar işlerinden anlamlılık, güvenlik ve uygunluk hissettiklerinde daha pozitif duygular yaşayacaklardır. İkincisi ise kendilerini işlerine fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tamamiyle verdiklerinde karşılaşılabilecekleri durumlara karşı daha hassas ve doğru kararlar alacaklardır. İşe adanmışlık hem pozitif duygular hem de kendini bir bütün olarak işe verilmesiyle geliştirilen muhakeme ve karar yeteneği, çalışanlarda performans artışına neden olacaktır.

Kişilik özelliklerinin bu değişkenlerle ilişkilerindeki düzenleyici rolü araştırmanın cevap aradığı diğer sorudur. Birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık ilişkisinde kişilik özelliklerinin bu ilişkiyi ne şekilde etkileyeceğini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Beş büyük kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve açıklık özelliklerinin araştırmaya dâhil edilmesinin sebeplerinden biri bu iki kişilik özelliğinin rolünün işe adanmışlık çalışmalarında incelenmemiş olmasıdır. Diğer ise araştırma değişkenleri olarak ele alınan yedi farklı yapının ölçek soru sayıları toplamı uygulanacak örneklem üzerinde kritik sayıdadır. Diğer kişilik özelliklerinin eklenmesiyle bu sayı fazlasıyla artacak ve uygulamada bir takım olumsuzluklar yaşanabilecekti. Formları dolduranlar sayıca fazla olan sorulara zaman darlığı ve benzeri sebeplerle gerçeği yansıtmayacak şekilde cevaplaması ile sağlıklı verilere ulaşmak güçleşebilecekti.

Kişilik özelliğinin düzenleyici rolünün testi neticesinde elde edilen bulgular şu şekilde yorumlanabilir.

TASNİF DIŞI

Açıklık kişilik özelliği hem bütünleyici hem de tamamlayıcı uyum ile işe adanmışlık arasında düzenleyici rol oynamaktadır. Şekil-21 ve 22’de görüleceği üzere birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık ilişkisi, yüksek seviyede açıklık kişilik özelliği gösteren çalışanlarda en kuvvetli, düşük seviyede açıklık kişilik özelliği gösteren çalışanlarda ise en zayıf durumdadır. Ayrıca birey-örgüt uyumu düşük çalışanların işe adanmışlık seviyesi, bireyin bu kişilik özelliğine sahip olup olmamasına göre çok farklılık gösterecektir. Ancak bu yüksek fark birey-örgüt uyumunun yüksek olması durumunda düşecek ve açıklık kişilik özelliğinin etkisi azalmış olacaktır. Ayrıca bu grafiklerde bulunan çizgilerin yani birey-örgüt uyumu ile adanmışlık ilişkilerini ifade eden hatlardaki açılar, açıklık kişilik özelliğinin artmasıyla daralmaktadır. Yani işe adanmışlık değişkeninin birey- örgüt uyumuna nazaran şiddetini düşürdüğü söylenebilir.

Başka bir deyişle açıklık özelliğine sahip bireylerin bağımsızlık ve kendine özgü olma özelliklerinin çok yüksek seviyede olması işine duyduğu anlamlılık hissinin derecesini düşürebilir. Anlamlılık, iş hedeflerinin kişinin kendi hedefleri ve beklentileriyle ilişkisine göre ne kadar değerli olduğuyla ilgilidir. Aşırı bağımsız ve kendini özel hisseden çalışanlar işleri ve kendi beklentilerinin örtüşmeyeceğini düşünebilirler. Bu etki grafikten de görüleceği üzere az olmakla birlikte önemli olduğu söylenebilir.

Dışadönüklük özelliğinin birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık arasında düzenleyici rolü tespit edilememiştir. Bunun sebebi enerjik, hevesli, coşkulu ve hareket odaklı olan dışadönük kişiler işe adanmışlığın fiziksel ve duygusal boyutları ile ifade edilebilir. Ancak işe adanmış bireylerde olan bu özellikler nedeniyle dışadönüklük özelliğine sahip bireylerin bu özelliklerinin örtüşmesi nedeniyle düzenleyici bir rol oynamadığı söylenebilir. Yani işe adanmış çalışanların zaten dışadönük kişilerin gösterdiği özellikleri göstereceğinden dışadönüklük seviyesinin düzenleyici bir etkisi olmayacaktır.

Sonuç olarak örgütlerin hem işe alım sürecinde hem de daha sonrasında birey-örgüt uyumunu kuvvetlendirici bir takım uygulamalarla çalışanların işlerinden anlamlılık, güven ve uygunluk hissetmesine neden olacak, bu psikolojik şartlar ise bireyim işine fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak vermeleri olarak ifade edilen işe adanmışlığa sebep olacaktır. İşe adanmışlıkta öncelikle bireysel pozitif çıktılara ve bu da örgüte rekabet avantajı sağlayacaktır.

TASNİF DIŞI

Son söz olarak, dayatma ve zorlamalarla değil bireyin algılayacağı güven ve karşılıklı uyum ile organizasyonlar çalışanlarını işine duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak vermelerini sağlayarak başarmanın sırrına sahip olabileceklerdir.

KAYNAKÇA

Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Sage: Beverly Hills, CA.

Ambrose, M., Anke, A., ve Marshall, S. (2007). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person–Organization Fit on Job Attitudes. *Journal of Business Ethics* , 77 (3), 323-333.

Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi.

Atkinson, R. L. (1999). *Psikolojiye Giriş*. (Çev. Y. Alogan) Ankara: Arkadaş Yayınları.

Auman, K. (2007). Being A Stranger in a Strange Land. *Yayınlanmamış Doktora Tezi* . Columbia Üniversitesi.

Autry, C. W. ve Daugherty, P. J. (2003). Warehouse Operations Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Coping Responses. *Journal of Business Logistics* , 24 (1), 171-197.

Autry, C. W. ve Wheeler, A. R. (2005). Post-hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue-Collar Employees. *Journal of Managerial Issues* , 17 (1), 60-68.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International* (13), 209-223.

Bannister, B. D. ve Griffeth, R. W. (1978). Turnover Model: An Useful Reexamination. *Journal of Management* , 12 (3), 433-443.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology* , 51 (6), 1173-1182.

Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology* , 44, 1-26.

Barrick, M. R., Stewart, G. L. ve Piotrowski, M. (2002). Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology* , 87 (1), 43-51.

Bateman, S. T. ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal* , 26 (4), 587-595.

TASNİF DIŞI

Bauer, T. N., Morrison, E. W. ve Callister, R. R. (1998). Organizational Socialization: A Review and Direcitons for Future Reserach. *Research in Personnel and Human Resource Management* , 16, 149-214.

Baymur, F. (1993). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.

BCG. (2010). *Global Trends in Managing People*. Boston: BCG.

Benligiray, S. (2004). *İnsan kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi.

Blau, G. J. (1985). A Multiple Study İnvestigation of the Dimensionalty of Job Involvement. *Journal of Vocational Behavior* , 27, 9-36.

Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? . *Review of Public Personnel Administration* , 361-373.

Britt, T. W., Castro, C. A. ve Adler, A. B. (2005). Self-Engagement, Stressors, and Health: A Longitudinal Study. *Personality and Social Psychology Bulletin* , 31, 1475-1486.

Brown, S. P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin* , 235.

Buckingham, M., ve Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon ve Schuster.

Burke, L. A., ve Witt, L. A. (2002). Moderators of the Openness to Experience Performance Relationship. *Journal of Managerial Psychology* , 17 (8), 712-721.

Cable, D. M. (1995). The Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry. *Yayınlanmamış Doktora Tezi* . Cornell Üniversitesi.

Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 67, 294-311.

Cable, D.M. ve DeRue, D.S. 2002. The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87: 875-884.

Cartwright, A., ve Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International* , 9, 191-206.

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

TASNİF DIŞI

Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly* , 36 (3), 459-484.

Colarelli, S. M. (1984). Methods Of Communication and Mediating Processes in Realistic Job Previews. *Journal of Applied Psychology* , 69, 633-642.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper.

Darwish, Y. (2000). Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology* , 15 (1), 6-28.

Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., ve Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal for Work Environment and Health* , 27, 279-286.

Demirel, Ö., ve Kamile, Ü. (1987). *Eğitim Terimleri*. Ankara: Şafak Matbaası.

Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin* , 95 (3), 542-575.

Diener, E., ve Seligman, M. E. (2002). Very Happy People. *Psychological Science* , 13 (1), 81-84.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., ve Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin* , 125 (2), 276-302.

Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology* , 41 (1), 417-440.

Downey, H. K., Hellriegel, D., ve Slocum, J. W. (1975). Environmental Uncertainty: The Construct and its Applications. *Administrative Science Quarterly* , 20, 613-629.

Elfenbein, S., ve O'Reilly. (2007). Fitting in The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance. *Group and Organization Management* , 32 (1), 109-142.

Enz, C. A. (1988). The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly* , 33, 284-304.

Finegan, J. E. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on. *Organizational Commitment Journal of Occupational and Organizational* , 73 (2), 149-169.

TASNİF DIŞI

Fisher, C. D. (1980). On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate with Performance. *Academy of Management Journal* (5), 607-612.

Freud, S. (1922). *Group Psychology and the Analysis of the Ego*. London: International Psychoanalytic Press.

Friedman, H. S., ve Schustack, M. W. (1999). *Personality: Classic Theories and Modern Research*. USA: Allyn ve Bacon.

Gadot, E. D., ve Meiri, S. (2008). New Public Management Values and Person-Organization Fit: A Socia-Psychological Approach and Empirical Examination Among Public Sector Personnel. *Public Administration* , 86 (1), 115.

Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review* , 9 (4), 479-493.

Goffman, E. (1961). *The presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor-Doubleday.

Goldberg, R. L. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist* , 48 (1), 26-34.

Goodman, S. A., ve Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior* , 55, 254-275.

Greenberg, J., ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations* (7 b.). New Jersey: Prentice-Hall.

Griffin, B., ve Hesketh, B. (2004). Why Openness to Experience is not a Good Predictor of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment* , 12 (3), 243-251.

Guan, P., ve Wu, X. (2008). Study on the Turnover Intention of Knowledge Employees Influenced by Person-Organization Fit. *IEEE Computer Society* , 539-547.

Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. MA: Addison-Wesley.

Hanisch, K. A., ve Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior* , 39 (1), 110-128.

Harter, J. K., Hayes, T. L., ve Schmidt, F. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: a Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* , 87 (2), 268-279.

TASNİF DIŞI

TASNİF DIŞI

Hattrup, K., ve Jackson, S. E. (1996). Learning About Individual Differences by Taking Situations Seriously. K. R. Murphy içinde, *Individual differences and behavior in organizations* (s. 507-547). San Francisco: Jossey-Bass.

Huang, M. P., Cheng, B. S., ve Chou, L. F. (2005). Fitting in Organizational Values The Mediating Role of Person-Organization Fit between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes. *International Journal of Manpower*, Vol , 26 (1), 39-48.

Hwang, I., ve Kuo, J. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business* , 8 (2), 254-259.

Jackofsky, E. F., ve Peters, L. H. (1983). Job Turnover Versus Company Turnover: Reassessment of the March and Simon Participation Hypothesis. *Journal of Applied Psychology* , 490-500.

John, O. P., Naumann, L. P., ve Soto, C. J. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues. P. John, R. W. Robins, ve L. A. Pervin içinde, *Handbook of personality: Theory and research* (s. 114-158). New York: Guilford Press.

Johnson, J. W. (2003). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Personality and Individual Job Performance. M. R. Barrick, ve A. M. Ryan içinde, *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (s. 83-120). San Francisco: Jossey-Bass.

Kalaycı, Ş. (2005). Faktör Analizi. Ş. Kalaycı içinde, *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 321-331). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. M. D. Dunnette ve L.M. Hough içinde, *Handbook of industrial and organizational psychology*: 75–170. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kanungo, R. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology* , 3, 114-127.

Katz, D., ve Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Keyes, C. L., Shmotkin, D., ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology* , 86 (2), 1007-1022.

Khan, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal* , 33 (4), 692-724.

Khan, W. (1992). To be Fully There: Psychological presence at work. *Human Relations* , 45, 321-349.

Kleinbaum, D. G., Muller, K. E., ve Nizami, A. (1998). *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods*. Pacific Grove: CA. Duxberry Press.

Krejcie, V. R., ve Morgan, V. D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement* , 30, 607-610.

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

Kristof, A. L., Zimmerman, R. D., ve 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, 288.

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., ve Truss, K. (2008, 03 12). *Employee engagement: A literature review*. 02 15, 2011 tarihinde Kingston University, Kingston Business School: <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf> adresinden alındı

Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J., ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences* , 40 (3), 521-532.

Little, B., ve Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Cultures, Communications and Conflicts* , 10 (1), 111-120.

Louison, C. P. (2007). Convergent and Discriminant Validity of Employee Engagement. *Yayınlanmamış Doktora Tezi* . San Francisco: Marshall Goldsmith School of Management.

Luthans, F., ve Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development* , 376-387.

Lyons, T. F. (1971). Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance* , 6, 99-110.

Macey, W. H., ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology* , 1, 3-30.

Mankoff, A. W. (1974). Values-Not Attitudes-Are the Real Key to Motivation. *Management Review* , 63 (12), 23-29.

TASNİF DIŞI

Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco CA: Jossey-Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology* , 52, 397-422.

Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* . New York: Harper and Row.

May, D. R., Gilson, R. L., ve Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of The Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 77, 11-37.

McFarlin, D. B., ve Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal* , 35, 626-637.

McConnell, C. J. (2003). A Study of the Relationships Among Person-Organization Fit and Affective, Normative, and Continuance Components of Organizational Commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* , 8, 137-156.

McCrae, R. R., ve Costa, P. T. (1991). Adding Liebe Und Arbeit: The Full Five-Factor Model and Well-Being. *Personality and Social Psychology Bulletin* , 17 (2), 227-232.

McCrae, R. R., ve Costa, P. T. (1985). Openness to Experience. R. Hogan, ve W. H. Hones içinde, *Perspectives in Personality: A Research Annual*. USA: JAI Press.

Mcdonald, P. R. (1993). Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents. *Yayınlanmamış Doktora Tezi* . Londra: Western Ontario Üniversitesi.

Mcdonald, P. R., ve Gandz, J. (1991). Identification of Values Relevant to Business Research. *Human Resource Management* , 30 (2), 217-236.

Miner, J. B., ve Miner, B. G. (1977). *Personnel and industrial relations: A managerial approach*. New York: NY: Macmillan Publishing Co, Inc.

Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review* , 7 (1), 111 – 116.

Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology* , 22 (2), 109-117.

Moss, S. A., McFarland, J., ve Kijowska, A. (2007). Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on

TASNİF DIŞI

the Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment. *Journal of Research in Personality* , 41, 259-275.

Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review* , 10 (1), 115-134.

Niehoff, B. P., ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal* (36), 527-556.

Norman, W. T. (1963). Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes. *Journal of Abnormal and Social Psychology* , 6 (66), 574-583.

O'Brein, T. B., ve DeLongis, A. (1996). The Interactional Context of Problem-, Emotion-, and Relationship-Focused Coping: The Role of the Big Five Personality Factors. *Journal of Personality* , 64 (4), 775-813.

O'Reilly, C. A., ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* , 71, 492-499.

Organ, D. W. (1988). *O.C.B. : The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA: Lexington Book.

Öztürk, O. (1997). *Ruh Sağlığı ve Bozuklukları*. Ankara: Hekimler Yayın Birliği.

Peabody, D., ve Goldberg, L. R. (1989). Some Determinants of Factor Structures from Personality-Trait Descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology* , 3 (57), 552-567.

Piasentin, K. A. (2003). Fitting in and Standing Out: An Empirical Test of Supplementry and Complementary Person-Organization Fit . *Yayınlanmamış Doktora Tezi* . Calgary Üniversitesi.

Piasentin, K. A. (2007, Nisan). How do Employees Conceptualize Fit? Development of a Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit. *Yayınlanmamış Doktora Tezi* . Calgary, Kanada: Calgary Üniversitesi.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moormanj, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly* , 1, 107-142.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., ve Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology* , 59 (5), 603-609.

TASNİF DIŞI

Posner, B. Z. (1992). Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence. *Human Relations* , 45, 351-361.

Rich, B. L. (2006). Job Engagement: Construct Validation and Relationships With Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation. *Yayınlanmamış Doktora Tezi* . Florida Üniversitesi.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology* , 21, 600-619.

Salanova, M., Agut, S., ve Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology* , 90 (6), 1217-1227.

Samad, S. (2006). Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors. *The Journal of American Academy of Business* , 8 (2), 113-119.

Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job Demands, job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior* , 25, 293-315.

Schaufeli, W. B., ve Salanova, M. (2008). Enhancing Work Engagement through the Management of Human Resources. K. Naswall, M. Sverke, ve J. Hellgren içinde, *The Individual in the Changing Working Life* (s. 380-404). Cambridge University Press.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., ve Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review* , 57 (2), 173-203.

Schaufeli, W., ve Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. *Preliminary Manual* , 1-58.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., ve Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* , 3 (1), 71-92.

Schneider, B. (1987). 'The People Make the Place', *Personnel Psychology*, 40, pp. 437-453.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., ve Osborn, R. N. (1994). *Managing Organization Behavior* (5 b.). New York: John WileyveSons, Inc.

TASNİF DIŞI

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Shin, H., ve Holland, B. (2004). P-O Fit as a Moderator of Personality-Job. *19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Illinois.

Shirom, A. (2007). Explaining Vigor: On the Antecedents and Consequences of Vigor as a Positive Affect at Work. C. L. Cooper, ve D. Nelson içinde, *Positive Organizational Behavior* (s. 86-100). London: Sage.

Slatter, P. E. (1966). *Microcosms: Structural, Psychological, and Religious Evolution in Groups*. New York: Wiley.

Slaughter, J. (1997). Organizational Citizenship Behavior: Discussion, Review and Reformulation. *Academy of Management Conference*. Boston.

Smith, k. k., ve Berg, d. N. (1987). *Paradoxes of group life*. San Francisco: Jossey Bass.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: a New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology* , 88, 518-528.

States, A. (2008, 04 17). *The Rage to Engage*. 01 09, 2011 tarihinde Time: <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1731893,00.html> adresinden alındı

Stevens, J. M., Beyer, J. M., ve Trice, H. M. (1978). Assessing Personel Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal* , 21 (3), 380-396.

Tabachnick, B. G., ve Fidel, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Allyn ve Bacon, Inc.

Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology* , 46, 259-293.

Towers. (2007). *Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance*. Towers Perrin.

Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A Guide to Understanding, Measuring, and Increasing Engagement in Your Organization*. Alexandria: The SHRM Foundation.

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

Verbos, A. K., Gerard, J. A., Forshey, P. R., Harding, C. S., ve Miller, J. S. (2007). The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity. *Journal of Business Ethics* , 24.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., ve Wagner, S. H. (2003). A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes. *Journal of Vocational Behavior* , 63, 473-489.

Wagner, R., ve Harter, J. K. (2006). *12: The Great Elements of Managing*. Washington: The Gallup Organization.

Warr, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Oxford University Press.

Wefald, A. J., ve Downey, R. G. (2009). The Construct Dimensionality of Engagement and its Relationship with Satisfaction. *The Journal of Psychology* , 143 (1), 91-111.

Weisberg, J., ve Kirsschenbaum, A. (1991). Employee Turnover Intentions: Implications From A National Sample. *The International Journal of human Resource Management* , 2 (3), 359 – 375.

Wildermuth, C. M. (2010). The Personel Side of Engagement: the İnfluence of Personality Factors. S. Albrecht içinde, *Handbook of Employee Engagement* (s. 197-209). Cheltenham,: Edward Elgar Publishing.

Wortman, C. (1988). *Psychology*. New York: Alfred Knoph Inc.

Yang, W., ve Congwei, X. (2008). Testing for Invariance of Employee Turnover Intention Model: Multi-Group Comparison Between Knowledge Workers and Traditional Staff. *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, (s. 1-4).

Yılmaz, V., ve Çelik, E. (2009). *Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Eskişehir: PEGEM.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., ve Diehl, J. (2009). Beyond Engagement: Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion. *Human Resource Development Review* , 8, 300-326.

TASNİF DIŞI

EKLER

EK-A: ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

TASNİF DIŞI

SORU FORMU

Bu anket araştırması ile sahip olduğunuz uyum, kişilik özellikleri ve işe adanmışlık seviyesinin işteki performansınıza yönelik etkileri incelenmektedir. Anketi doldurarak işine adanan kişilerin önemini ortaya koymaya yönelik çalışmalara katkı sağlayacaksınız. Araştırmanın başarısı tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır. Çalışmama vermiş olduğunuz destek için şimdiden teşekkür ederim.

Aşağıda verilen özelliklerin sizi ne ölçüde tanımlamaktadır? Lütfen en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

ÖZELLİKLER	Hiç	Kısmen	Orta Düzeyde	Büyük Ölçüde	Tümüyle
1. Konuşkan	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Orijinal, yeni fikirler üreten	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İçine kapanık, çekingen	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Farklı şeylere merak duyan	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Enerji dolu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Çok yönlü, derinlemesine düşünen	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Hevesli, şevk dolu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Aktif hayal gücüne sahip	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Aşağıda verilen soruları işyerinde göstermiş olduğunuz performansı göz önüne alarak cevaplandırınız.

	Oldukça Yüksek	Yüksek	Biraz Yüksek	Kararsızım	Düşük	Biraz Düşük	Oldukça Düşük
1. İş performansınız ne düzeydedir?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2. İşteki verimliliğinizi nasıl değerlendirirsiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3. Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda meslektaşlarınızın performansını nasıl değerlendirirsiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4. Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda kendi performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Aşağıdaki ifadelerden her birine katılma derecenizi en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşyerinde yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Çalışma arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunlarını çözmeleri konusunda yardımcı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşlerinin daha iyi yapmaları için çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Verilen görevler zor bile olsa itiraz etmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İşe zamanında gelirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Bana verilen işleri zamanında tamamlamaya özen gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. İşyeri kurallarına harfiyen uyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Çalışma arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Çalışma arkadaşlarıma sorun olmamak için çaba gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermekten kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Çalışma arkadaşlarımla etkileyebilecek bir durum söz konusu olduğunda, harekete geçmeden önce onların mutlaka görüşünü alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Şirket içinde yaşanan küçük olayları büyütmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Olayların genellikle olumlu yanlarını görmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Sıradan olayları şikayet konusu yapmaktan kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Şirketimin yaptıklarında mutlaka kusurlu bir yan bulurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Şirketim ile ilgili gelişmeleri takip ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Şirketimin gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Şirket toplantılarına aktif olarak katılırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Şirketle ilgili bilgileri içeren ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Aşağıdaki ifadelerden her birine katılma derecenizi en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimle yoğun bir şekilde meşgul olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Çalışırken tüm gayretimi işime aktarırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Enerjimin çoğunu iş yerinde harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşimde başarılı olabilmek için elimden geleni yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. İşimi tamamlayabilmek için mümkün olan en yüksek çabayı sarf ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Çalışırken tüm enerjimi işime aktarırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. İşime tutkuyla bağlıyım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. İş yaparken kendimi enerji dolu hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. İşime çok fazla ilgi gösterir, merak duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. İşimle gurur duyuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. İşim hakkında pozitif düşüncelere sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. İşim beni heyecanlandırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. İşyerinde zihinsel olarak işime odaklanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. İşyerinde, yaptığım işe çok fazla dikkat harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. İşyerinde tüm dikkatimi yaptığım işe veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. İşyerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. İşyerinde sadece işime konsantre olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. İşyerinde dikkatimin çoğunu işime ayırıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Aşağıdaki ifadelerden her birine katılma derecenizi en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Önümüzdeki yıl yeni bir iş aramayı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Aşağıdaki ifadelerden her birine katılma derecenizi en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Muhtemelen bir başka şirkete, şu an çalıştığım şirkete nazaran daha iyi uyum sağlayabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Bu şirket, bir çalışan olarak beklentilerimi tümüyle karşılamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Sık sık bu şirkete uymadığımı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Adeta bu şirkette çalışmak için yaratılmışım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Şirketteki diğer çalışanlarla uyumum iyi düzeydedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Sahip olduğum yetenekler ile şirketin çalışanlarında aradığı yetenekler uyumaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Diğer çalışanlarda olmayan farklı yeteneklerim nedeniyle, kendimi şirket için önemli hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Bilgim ve yeteneklerim ile bu şirkete diğer çalışanlardan farklı şeyler kattığımı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Sahip olduğum değerler beni şirketteki diğer çalışanlardan ayırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Ankara’da doğdu. İlköğretimini İzmir’de tamamladıktan sonra Kuleli Askeri Lisesi’nde sürdürerek 1996 yılında mezun oldu. Müteakiben, 2000 yılında Kara Harp Okulu’ndan, Sistem Mühendisliğı diploması ve İstihkam Teğmen rütbesiyle mezun oldu. 2000-2009 yılları arasında Kara Kuvvetleri Komutanlığı’na bağılı çeşitli birliklerde görev yaptı. 2009–2010 eğitim ve öğretim yılında Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü’nde, Savunma Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı’na başladı. Halen yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Evli olup İngilizce bilmektedir.

TASNİF DIŞI

(BU SAYFA BOŞ BIRAKILMIŞTIR.)

TASNİF DIŞI