

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

**ALGILANAN BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ**  
**DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Merve KAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Adnan ÇELİK**

**Konya-2020**



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**Bilimsel Etik Sayfası**

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	MERVE KAYA	
	Numarası	174227011005	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / YÖNETİM ORGANİZASYON	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
Tezin Adı	ALGILANAN BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA		

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

MERVE KAYA



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu**

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	<b>MERVE KAYA</b>
	Numarası	<b>174227011005</b>
	Ana Bilim / Bilim Dalı	<b>İŞLETME / YÖNETİM ORGANİZASYON</b>
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	<b>PROF. DR. ADNAN ÇELİK</b>
	Tezin Adı	<b>ALGILANAN BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA</b>

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “ALGILANAN BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışma **03/03/2020** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı  
**PROF. DR. ADNAN ÇELİK**  
**PROF. DR. ALİ ERBAŞI**  
**DOÇ. DR. YUSUF YALÇIN İLERİ**

Danışman ve Üyeler  
Danışman  
Üye  
Üye

İmza  
  
  


## ÖNSÖZ

Öncelikle kendisi ile çalışmaktan mutluluk duyduğum tez danışmanım Prof. Dr. Adnan ÇELİK’e yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyunca bana güvendiği, yol gösterdiği, bilgisini ve desteğini esirgemediği için çok teşekkür ederim. Ayrıca desteklerini gördüğüm Prof. Dr. Ali ERBAŞI ve Doç. Dr. Yusuf Yalçın İLERİ’ye de teşekkür ederim.

İhtiyacım olduğu zamanlarımda yardımlarını ve desteğini hiç esirgemeyen Arş. Gör. Hande ULUKAPI YILMAZ’a minnettarım. Tezimin istatistiksel analizlerinde bana yardımcı olan Arş. Gör. Leyla ERAT’a teşekkür ederim.

Bu günlere gelmemdeki emeğini asla ödeyemeyeceğim, her zaman destekçim ve yardımcım olan annem Aysel KAYA ‘ya sonsuz teşekkürler.

Merve KAYA



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



Öğrencinin

<b>Adı Soyadı</b>	MERVE KAYA
<b>Numarası</b>	174227011005
<b>Ana Bilim / Bilim Dalı</b>	İŞLETME / YÖNETİM ORGANİZASYON
<b>Programı</b>	TEZLİ YÜKSEK LİSANS
<b>Tez Danışmanı</b>	PROF. DR. ADNAN ÇELİK
<b>Tezin Adı</b>	ALGILANAN BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### ÖZET

Değişimin yadsınamaz bir gerçek olduğu günümüz iş dünyasında, örgütler sektörde aktif olarak yer almak ve rekabet üstünlüğüne sahip olmak için çalışanlarının ve örgüte yeni katılacak olan bireylerin örgüt ile uyumlu olmasına ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç örgütler için giderek hayati bir önem kazanmakla birlikte birey-örgüt kavramının önemini ön plana çıkarmaktadır. Bu çalışmada birey-örgüt uyumu algısının iş doyumunu üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Konya ili merkez ilçelerinin kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup 305 çalışana anket uygulanmıştır (n= 305). Elde edilen veriler SPSS 23.0 programı ile çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucunda, algılanan birey-örgüt uyumunun iş doyumunu pozitif yönde anlamlı etkilediği bulunmuştur. Ayrıca birey-örgüt uyumunun iş doyumunun alt boyutları olan içsel ve dışsal doyumunu pozitif yönde anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada, bazı kısıtlılıklar bulunmakla birlikte gelecek benzer konularda yapılacak araştırmalara ilişkin bazı önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Birey, Örgüt, Uyum, Birey-Örgüt Uyumu, Doyum, İş Doyumu, Bankacılık



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**Öğrencinin**

<b>Adı Soyadı</b>	MERVE KAYA
<b>Numarası</b>	174227011005
<b>Ana Bilim / Bilim Dalı</b>	İŞLETME / YÖNETİM ORGANİZASYON
<b>Programı</b>	TEZLİ YÜKSEK LİSANS
<b>Tez Danışmanı</b>	PROF. DR. ADNAN ÇELİK
<b>Tezin İngilizce Adı</b>	THE EFFECT OF THE PERVEICED PERSON-ORGANIZATION FIT ON JOB SATISFACTION: A RESERARCH ON BANKING SECTOR

### SUMMARY

In today's business world, where change is an undeniable fact, organizations need to align their employees and person who are new to the organization in order to be actively involved in the sector and to have competitive advantage. Although this need is becoming increasingly vital for organizations, the importance of the concept of person-organization comes to the fore. The aim of this study is to examine the effect of the concept of person-organization on job satisfaction. The universe of the research consists of public and private bank employees in the Central Districts of Konya province. Easy sampling method was used in the research and consisted of 305 employees (n= 305). The data obtained were analyzed with SPSS 23.0 program. As a result of the study, it was found that perceived person-organization cohesion positively affects job satisfaction significantly. In addition, it was determined that person-organization harmony positively affects internal and external satisfaction, which are the lower dimensions of job satisfaction. In this research, there are some limitations, but some suggestions have been made regarding future research on similar topics.

**Key Words:** Person, Organization, Fit, Person-Organization Fit, Satisfaction, Job Satisfaction, Banking

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

<b>BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....</b>	<b>i</b>
<b>YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU.....</b>	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>iv</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>	<b>ix</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: BİREY-ÖRGÜT UYUMU.....</b>	<b>3</b>
1.1. Birey ve Örgüt Kavramları.....	3
1.2. Birey-Örgüt Uyumunun Tanımı ve Önemi.....	6
1.3. Birey-Örgüt Uyumunu ile İlişkili Kavramlar.....	9
1.3.1. Değerler.....	9
1.3.1.1. Bireysel Değerler.....	10
1.3.1.2. Örgütsel Değerler.....	13
1.3.2. İhtiyaçlar.....	15
1.3.2.1. Bireysel İhtiyaçlar.....	16
1.3.2.2. Örgütsel İhtiyaçlar.....	18
1.3.3. Eşgüdümleme (Koordinasyon).....	19
1.3.4. İş Bölümü ve Sorumluluk.....	20
1.3.5. Norm.....	20

1.4. Birey-Örgüt Uyumu Türleri.....	21
1.4.1. Bütünleştirici Uyum (Benzerlik-Supplementary Fit).....	21
1.4.2. Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit).....	21
1.5. Birey-Örgüt Uyum Kuramları.....	22
1.6. Birey-Örgüt Uyum Süreci.....	26
1.6.1. İnsan Kaynaklarının İşgören Seçimi.....	26
1.6.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Tanımı ve Önemi.....	28
1.7. Birey-Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler.....	29
1.8. Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları.....	30
<b>İKİNCİ BÖLÜM: İŞ DOYUMU.....</b>	<b>32</b>
2.1. İş Doyumunun Tanımı.....	32
2.2. İş Doyumunun Önemi.....	34
2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	36
2.3.1. Bireysel Faktörler.....	36
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	40
2.4. İş Doyumu Kuramları.....	43
2.4.1. Kapsam Kuramları.....	44
2.4.2. Süreç Yaklaşımları.....	47
2.5. İş Doyumunun Sonuçları.....	49
2.5.1. İş Doyumunun Bireysel Sonuçları.....	50
2.5.2. İş Doyumunun Örgütsel Sonuçları.....	53
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ALGILANAN BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>56</b>
3.1. Araştırmanın Problemi, Amacı ve Önemi.....	56
3.2. Konu ile İlgili Önceki Çalışmalar.....	57

3.3. Metodoloji.....	58
3.3.1. Algılanan Birey-Örgüt Uyumunu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler.....	58
3.3.2. Araştırmanın Modeli.....	60
3.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	61
3.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	61
3.3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması.....	66
3.4. Bulgular.....	67
3.4.1. Demografik Bulgular.....	67
3.4.2. Birey-Örgüt Uyumunun Bazı Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına Yönelik Bulgular.....	69
3.4.3. İş Doyumunun Bazı Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına Yönelik Bulgular.....	71
3.4.4. Regresyon Analizi.....	74
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>80</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>96</b>
<b>EK-1: Anket Formu.....</b>	<b>96</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>98</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

**ASA:** Çekim-Seçim-Çekişme Kuramı

**BÖU:** Birey-Örgüt Uyumu

**DD:** Dışsal Doyum

**İD:** İçsel Doyum

**İK:** İnsan Kaynakları

**İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**OCP:** Örgütsel Kültür Profili

**TBB:** Türkiye Bankalar Birliği

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Rokeach Değer Anketi Tablosu.....	11
Tablo 2: Günümüz İş Gücündeki Baskın İş Değerleri.....	12
Tablo 3: Hofstede'nin Örgütsel Değer Boyutları Sınıflaması.....	15
Tablo 4: Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Faktör Analizi.....	62
Tablo 5: Birey-Örgüt Uyumunu Faktörü Güvenilirlik Analizi Tabloları.....	63
Tablo 6: İş Doyumu Kavramına İlişkin Faktör Analizi.....	64
Tablo 7: İçsel Doyum Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları.....	65
Tablo 8: Dışsal Doyum Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları.....	66
Tablo 9: Normallik Testi.....	67
Tablo 10: Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	68
Tablo 11: Birey-Örgüt Uyumunun Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	69
Tablo 12: Birey-Örgüt Uyumunun Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	69
Tablo 13: Birey-Örgüt Uyumunun Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	70
Tablo 14: Birey-Örgüt Uyumunun Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	70
Tablo 15: Birey-Örgüt Uyumunun Medeni Durum Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	71
Tablo 16: Birey-Örgüt Uyumunun Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	71
Tablo 17: İş Doyumunun Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	72
Tablo 18: İş Doyumunun Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	72

Tablo 19: İş Doyumunun Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	72
Tablo 20: İş Doyumunun Eğitim Durumuna Göre ANOVA Test Sonuçl.....	73
Tablo 21: İş Doyumunun Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	73
Tablo 22: İş Doyumunun Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	73



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	17
Şekil 2: Araştırma Modeli.....	61
Şekil 3: Regresyon Analizi Araştırma Modeli.....	74
Şekil 4: Regresyon Analizi Sonucunda Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	76



## GİRİŞ

Günümüzde hızlı bir şekilde teknolojik ve ekonomik değişimlerin yaşandığı dinamik bir rekabet ortamında ve bilgi çağında olan örgütler, varlıklarını sürdürmek ve başarılı olabilmek için örgüt içerisinde yer alan bireylerin yaptıkları işe olan uyumlarını en yüksek düzeye çıkarmak zorundadırlar. Sürekli değişen piyasa koşulları, yeni yönetim anlayışları, teknolojinin hızlı gelişimi, artan rekabet gibi faktörler, örgütlerin organizasyon yapılarını karmaşık hale getirmektedir. Çalışan bireyler bu değişim sebebiyle içerisinde buldukları örgüte ve işlerine uyum sağlamakta güçlük yaşamaktadırlar. Artan rekabet ortamında avantajın, çeşitli yönetsel ve örgütsel süreçlerde bulunan bireylerin koordinasyonuna ve uyum düzeylerine bağlı olduğu ifade edilir.

İşte bu noktada da “bireyin davranışlarının, örgütün normlarına ve değerlerine göre düzenlenmesi” olarak ifade edilen uyum kavramı, bireyin örgütü kendisi için çekici bulma noktasında büyük öneme sahiptir. Bireyler uyum içerisinde olacakları örgütü tercih ettikleri zaman, örgüte olan bağlılıkları ve işlerinden duymuş oldukları doyum düzeyleri artacaktır. Bireylerin hayatlarında büyük önemi olan ve yaşamlarının önemli bir dönümünde yer alan iş hayatı, bireylerin işi ile hayatını bütünleştirmesi ve işinin etkisi altında kalması anlamına gelmektedir. Bu nedenle bireyin iş hayatındaki mutluluğu ve uyumu, günün sonunda iş doyumuna ne ölçüde ulaştığının bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. İş doyumunu genel olarak, bireyin işinden aldığı mutluluk, zevk veya memnuniyet durumudur. Birey mevcut işinden memnun ise örgütü ile kendi arasında bir bağ oluşturmakta ve bu durum bireyin kendini özgürce ifade etmesine olanak sağlamaktadır. Bu hususta örgüt tarafından desteklenen bireylerin, yaptıkları işten daha fazla doyum elde edebilecekleri ileri sürülebilir.

Algılanan birey-örgüt uyumunun iş doyumuna üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan bu çalışma üç ayrı bölümden oluşmuştur. İlk olarak, birey ve örgüt kavramlarından bahsedilmiş ve bu iki kavram arasındaki benzerliklere ve farklılıklara değinilmiştir. Daha sonra birey-örgüt uyumunun tanımı, önemi, birey-

örgüt uyumu ile ilişkili kavramlar, türleri, kuramları, süreci ve birey-örgüt uyumunu etkileyen faktörler ve son olarak da birey-örgüt uyumunun sonuçları ele alınmıştır.

İkinci bölüm iş doyumuna ilişkindir. Burada iş doyum kavramının tanımı ve önemi, bireysel ve örgütsel açılarından iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyum kuramları ve iş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü ve son bölüm ise “Algılanan Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma” başlığını taşımaktadır. Araştırma kapsamında, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 305 banka çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Bu bölümde anketlerin analizleri, elde edilen bulguların değerlendirilmesi, yorumlanması ve hipotezlerin test edilmesinden sonra çalışmanın sonuçlarına yer verilmiş ve ileride yapılacak araştırmalara yol göstermesi amacıyla çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİREY-ÖRGÜT UYUMU

Bu bölümde birey-örgüt uyumunun daha iyi anlaşılabilmesi için ilk olarak bu kavramı anlamlandıran birey ve örgüt kavramlarından bahsedilmiştir. Daha sonra bu kavramların arasında var olan benzerlik ve farklılıklar incelenmiş ardından birey-örgüt uyumu konusuna geçilmiştir. Birey-örgüt uyumunun tanımı ve önemi, birey-örgüt uyumu ile ilişkili kavramlar, türleri, kuramları, süreci ve birey-örgüt uyumunu etkileyen faktörler ve son olarak da birey-örgüt uyumunun sonuçları incelenmiştir.

#### 1.1. Birey ve Örgüt Kavramları

En genel anlamda birey sözcüğü, benzersiz niteliklerini kaybetmeden bölünemeyen tek bir varlık, fert olarak tanımlanır (TDK, 2019). Bir sosyal varlık olarak tanımlanan birey kavramı birden fazla alanda incelenmiştir. Dini açıdan, yaratıcının istediği üstün nitelikleri kazanarak yaratıcıya en çok yaklaşan varlık, biyoloji açısından, diğer canlılara bakarak daha üstün bir yapıda yaratılan bir varlık, sosyoloji açısından diğer canlılara bakarak değerler ve kalıplar geliştirerek kurallara göre yaşayabilen ve yalnız yaşayamayan canlı bir varlık, psikoloji açısından ise diğer canlı varlıklardan daha yüksek duygusal, bilişsel ve dinamik güçlere sahip canlı bir varlık olarak tanımlanır. Her bilim, bireyi çalışma alanına göre tanımlamıştır (Başaran, 1982: 142).

Teknik ve ekonomik rasyonellikten hareket eden ve bireyi yalnızca üretim faktörü olarak gören Taylor, bireyin sosyal yönünü araştırma dışında tutmuş olup bireylerin psikolojik ve sosyal gereksinimlerini göz ardı etmiştir (Şimşek ve Çelik, 2018: 139). İktisadi etkinlik ve verimlilik fikrini esas alan etkili bir örgütsel işleyiş ve yapının sağlanmasına yönelik ilkelere ağırlık veren bir yaklaşım geliştirmeye çalışan Henri Fayol'da temel olarak birey ile makine arasında bir fark görmemiş ve bu konuda örgüt içindeki birey faktörüne yeterli seviyede önem vermemiştir (Şimşek ve Çelik, 2018: 142; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 19-20).

Yaklaşık 12 yıl kadar uzun bir süre içinde tamamlanan Hawthorne araştırmalarında birçok araştırmalar yapan Elton Mayo ve arkadaşları ise, bireylerin davranışları ile örgüt yapısı arasındaki ilişkileri incelemiş olup, bireylerin hareketlerini birtakım ilkelere bağlamak koşuluyla etkinliklerinin ve verimliliklerinin önemli derecede yükselmeyeceğini, bireylerin verimliliklerinde ve etkinliklerinde birtakım sosyal ve psikolojik etkenlerin önemli derecede rolü olduğu öne sürmüşlerdir (Sabuncuoğlu, ve Tüz, 2001: 19-20). Örgütsel açıdan etkinlik ve verimliliğin artış sağlaması için yapılan işten ziyade çalışan bireylere önem verilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Sonuç olarak, bireyler ve bireyler arasındaki ilişkiye vurgu yaparak, bireyi ekonomik ve mekanik bir canlı olmadan çıkarıp psikolojik ve sosyal bir canlı olarak kavramsallaştırmışlardır (Şimşek ve Çelik, 2018: 154-155).

Örgütler açısından, birey (işgören) belirli hedef ve amaçları gerçekleştirmek için örgütlerde yer alan işgörenler olarak ifade edilir. Birey, örgütlerin temel unsuru ve örgüt ortamının çevresinin bir ürünüdür. Bireyler örgüt hedeflerine ulaşmak için belirli emek ve çaba sarf ederler ve örgütler için en önemli varlıklardır. İş görenlerin bireysel yönü olduğu kadar, örgüt içinde var olduklarından ve iş içerisinde oldukları için toplumsal yönü vardır. Aynı zamanda işgörenin örgüt içerisinde, yönetsel etkinlikler altında kalıp yönetsel etkiler yaptığından dolayı da yönetsel yönleri de mevcuttur. Bireyler, örgütün hedeflerine ulaşmak adına belirli emek ve çaba sarf ederler bundan dolayı örgütler için en önemli varlıklardır (Başaran, 1982: 13 - 143).

Bireylerin birbirine benzersiz özellikleri örgütsel açıdan çok değerlidir. Bireylerin özellikleri birbirinden ayrıldıkça, bu örgütlerin insan gücü daha zengin hale gelir. Örgüt içinde var olan farklı görüş, beceri ve tutumlar, örgütün hedeflerine ulaşma gücünü artırır. Her örgüt tıpkı bireyler gibi bir bütündür. Genel olarak diğer örgütlerle aynıdır, ancak özünde ayrı özelliklere sahiptir (Başaran, 1982: 14-15).

Birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanan örgüt kavramının yönetim literatüründe ki en popüler tanımlarından biri, ünlü yönetim bilimcisi Chester I. Barnad tarafından yapılan tanımdır. Buna göre; örgüt, iki ya da daha çok bireyin belli bir amaca ve hedefe ulaşmak için çabalarını bilinçli olarak

birleştirdiğinde ortaya çıkan bir işbirliği sistemi olarak tanımlanır (Şimşek ve Çelik, 2018: 45).

Alvin Brown, örgütü; özel bir işleve işlem veya ilişkiye sahip olan birbirine bağlı parçaların organize edilmiş veya oluşturulmuş bir hali olarak tanımlamıştır (Efil, 2010: 151).

Eren ise örgütün tanımını, bireylerin yalnız olarak başaramayacakları amaç ve hedeflerini, diğer kişilerle birlikte grup olarak çaba, bilgi ve yeteneklerini yetenek ve çabalarını birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini olası kılan bir sistem, iş bölümü yapısı ve düzeni olarak tanımlamıştır (Eren, 2000: 203-206).

Özetlemek gerekirse, örgüt; belirli amaç ve hedeflere ulaşılması için kurulmuş bir dizi sosyal birim ve soysal bir küme olarak ifade edilir. Örgütler birey ve işlevlerin üretim yapabilen bir ilişki olarak yapılanmasıdır. Örgütler, birey ve işlevlerin üreticisi aynı zamanda örgüt yapısını politikalar, planlar ve stratejiler çerçevesince yöneten bir ilişki amacı ile yaratılır. Örgütler kişilerin amaç ve hedeflerine ulaşma adına karşılıklı eylem içinde buldukları yapılandırılmış bir süreç olarak ifade edilir (Efil, 2010: 297-298).

Örgüt kavramını dar ve geniş anlamlarda da tanımlayabiliriz. Dar anlamına göre örgütler, herhangi bir hedefe ve amaca ulaşmak için gereken faaliyetlerin belirlenmesi ve bu faaliyetleri grupla ilişkili biçimde organize etmektir. Geniş anlamıyla örgütler, bireylerin belirli hedefe ve amaca ulaşmak için fiziksel olanaklarını bir araya getiren yapı olarak tanımlanır (Genç, 2005: 99).

Örgütlerin kurulum amacı bireysel ihtiyaçları karşılamaktır. Örgütler aynı zamanda bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak adına kurulmuş olan sosyal sistemlerdir. Bireyler örgütlerin kendilerine sağlamış olduğu sosyal doyuma ihtiyaç duyarlar. Örgütlenmenin sosyal sebebinden ziyade bir diğer sebebi de maddi sebeptir. Bireyler örgütlerin sayesinde tek başlarına yapamayacakları bazı işlevleri yerine getirmeyi başarırlar bu işlevler (Genç, 2005: 100; Şimşek ve Çelik, 2018: 24):

- Bir hedefe ve amaca ulaşabilmek için gerekli kaynağı sağlamak.
- Örgüt içerisindeki bireylerin yeteneklerini geliştirmek.

- Örgüt içerisindeki bireylerin faaliyetlerini eşgüdümleyerek sinerji yaratmaktır.

## **1.2. Birey-Örgüt Uyumunun Tanımı ve Önemi**

Uyum, çalışanın örgütsel, toplumsal ve işlevsel çevre ile etkileşimi sırasında şiddetli bir tepkinin oluşmayacağı, bir uyarıcı değişiminin meydana gelmediği bir dengeli olma hali olarak tanımlanabilir (Başaran, 1982: 215). Aynı zamanda uyum, bireylerin davranışlarının grup normlarına uygun bir şekilde düzenlenmesi olarak ifade edilmiştir (Robbins ve Judge, 2019: 289). Bu uygunluk kavramı iki tip olarak düşünülebilir. İlk uygunluk türü olarak, örgütün ve bireylerin temel özelliklerinin benzerliğine dayanır. İkinci uyum türü ise, örgütlerde eksik özelliklere sahip bireylerin bu eksikliğini ortadan kaldırıp sonuç olarak bütünün eksik olan parçasını yerine koyması söz konusudur. Birey-örgüt uyumu ihtiyaç ve talepler ilkesi yaklaşımına göre, örgütler ya bireylerin ihtiyaçlarını, arzularını ve tercihlerini karşılamalı ya da bireylerin örgütün taleplerini karşılamak için belirli beceri ve yeteneklere sahip olmaları gerektiği ifade edilmiştir (Kristof, 1996: 3).

Örgütsel davranış ve yönetim literatüründe popüler bir kavram haline gelen birey-örgüt uyumu, genel anlamıyla literatürde, bireyler ve örgütler arasında gerçekleşen uyum şeklinde ifade edilmiştir (Kristof, vd, 2005: 281-342) Birey-örgüt uyumuna ilişkin genel bir tanım olmasına rağmen birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlar kullanılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdakiler gibidir:

Chatman, birey-örgüt uyumunu; örgütsel değerler ve normlarla, çalışan kişilerin değerleri arasında yaşanan benzeşme şeklinde ifade etmiştir. Cable ise birey-örgüt uyumunu, bu konuda yapılmış birçok araştırma ve incelemeye atıfla birey ve örgütlerin değerleri arasında oluşan uygunluk kavramı biçiminde tanımlamıştır (Chatman, 1989: 333-349; Cable ve Judge, 1995: 1-30).

Q'Reilly vd. (1991) yaptıkları çalışmalarında birey-örgüt uyumunu; stratejik ihtiyaçlar, normlar ve kültür içeren örgütsel değerler ve amaçlar ile bireysel değerler ve amaçlar arasındaki uygunluk şeklinde belirtmiştir. Öte yandan bu uygunlukta vurgulanan ana özellikler arasında, birey-örgüt arasındaki paydaş değer ve amaçların

örgütün hedefine ulaşmak için olumlu sonuçlar doğurmasına ve yapılan işten duyulan doyumun artırılmasına etkisinin olmasıdır (Netemeyer, vd., 1997: 85-98).

Bir başka tanımda ise, birey-örgüt uyumu kişilerin özellikleriyle içinde bulunduğu örgütün nitelikleri arasındaki belirtilen uyum seviyesi biçiminde ifade edilmiştir (Muchinsky ve Monahan, 1987: 269). Birey-örgüt uyumu, örgütsel ve bireysel değer yargıları arasında gerçekleşen uyumluluk olarak da görülmektedir (Goodman ve Svyantek, 1999: 255).

Kraimer (1997: 425-447) ise, birey ve örgüt uyumunu, örgütlerin ve bireylerin uyması gereken kurallar ve değerler arasında bulunan uyumluluk olarak ifade etmiştir. Kristof tarafından yapılmış olan kavramsallaştırma ise, bu alanda kabul görmüş en kapsamlı kavram olarak dikkat çekmektedir. Literatürde, sık kullanılan bu tanıma göre bu uyum, birey ve örgüt arasında yaşanan istek, değer, beklenti ve amaçlarındaki uyum olarak ifade edilmiştir. Birey-örgüt kavramlarını yeniden kapsamlı bir şekilde ele alarak aşağıdaki tanımları geliştirmiştir (Kristof, 1996: 1-6):

- Bireylerin davranışlarını yönlendiren örgüt kültürünün bileşenleri ışığında bireysel ve örgütsel hedef ve amaçlar arasındaki uyumluluk.

- Örgütün ve bireyin temel özelliklerinin benzerliği (değerler uyumu).
- Bireylerin kişilik özellikleriyle örgütsel iklim arasında oluşan uyumluluktur.
- Bireyin ihtiyaçları ve değerleri ile örgüt sistem ve yapısı arasındaki uyum.

Kristof birey-örgüt uyumunu, örgütler ve bireylerin en azından birinin diğerinin ihtiyacını karşıladığında benzeşen temel özellikleri paylaştıklarında veya her ikisinin mevcudiyetinde ortaya çıkan uyuşabilme durumu şeklinde ifade etmiştir. Birey-örgüt uyumu, örgüte ait değerler, hedefler ve örgüt misyonu ile bireyin hangi seviyede uyumluluk gösterdiği ile ilgili olduğu öne sürülmüştür (Kristof, 1996: 4; Lauver ve Kristof, 2001: 455).

Birey-örgüt uyumunun içeriği noktasında literatürde birçok farklı görüşler öne sürülmüştür. Birey-örgüt uyumu; Vancouver ve Schmitt (1991: 333-352) tarafından

hedef uyumluluğu, Meglino, Ravlin ve Adkins (1989: 424-432) tarafından değer uyumu, Bretz, Ash ve Dreher (1989: 561-580) tarafından yetenekler ve istekler uyumu olarak tanımlanmıştır. Tüm bu görüşlere istinaden, birey-örgüt uyumunun sağlanması için dört farklı yöntem bulunmaktadır. Birinci yöntemde, örgüte çalışan bireylerin temel özelliklerindeki benzerlikler ve eşleşmeler üzerine odaklanılmaktadır (Kristof, 1996: 5). İkinci yöntemde ise, örgüt liderleri ile astların hedeflerinin uyumu sağlanmaya çalışılmaktadır (Vancouver, Millsap ve Peters, 1994: 668). Üçüncü yöntemde, ihtiyaçlar ya da bireysel tercihler örgütün sistemi ve yapısı ile uyumlu biçime getirilmeye çalışılmıştır (Cable ve Judge, 1994: 323). Dördüncü yöntemde ise örgütün kişiliği ile bireylerin kişiliği olarak ifade edilen örgüt iklimi arasında uyuma yönelinmektedir (Kristof, 1996: 6).

Yapılmış olan birçok çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel ve bireysel değerler arasındaki yüksek uyum düzeyinin tüm taraflar için olumlu sonuçlar doğurduğu belirlenmiştir (O'Reilly III ve Chatman, 1986; Chatman, 1989: 333-349; Kristof, 1996: 6). Bu konudaki çalışmalar, bireylerin kendi değerlerini aktarabilecekleri örgütlerde çalışmayı seçtiklerini göstermiştir. Birey-örgüt uyumu; örgütsel vatandaşlık ve performans davranışlarını üzerine pozitif yönlü bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır (Cable ve Judge, 1994: 321; Cable ve Judge, 1996: 300; Backhaus, 2003: 21; Sekiguchi, 2004: 184).

Bütün bunlara dayanarak, birey-örgüt uyumu kapsamına örgütsel uyumu da incelenmek gereklidir. Çünkü örgüt sürekli değişen, dinamik bir ortamla karşı karşıya kalırsa, görevlerini sürekli olarak değiştirebilecek ve çalışma ekipleri arasında değişiklik yapabilecek çalışanlara sahip olma ihtiyacı duyar. Çalışanların kişilikleri ve örgütün kültürü yapılacak işle uyum içinde olmalıdır. Birey-örgüt uyumunun tartışılmasının ana konusu, örgüt tarafından çekilen ve seçilen bireylerin karakterlerinin, işletmenin örgüt düzeyi ve kendi değerleri ile uyumlu olmamasıdır (Robbins ve Judge, 2019: 151-152).

Büyük beşli terminolojisini kullanarak sözgelimi, dışadönüklük uyumları gelişmiş bireylerin, ekip uyumu ve agresif yapılara uyum sağlaması daha kolay olmaktadır. Uyumlu karaktere sahip bireyler, destekleyici örgüt sistemiyle

uyuşmaktadır. Deneyime açık olan bireyler, yeniliğe daha çok önem veren örgütlere daha iyi uyum sağlamaktadırlar. Örgütlerde yüksek iş doyumunu sağlamak ve düşük işgören devri için, işe alım sırasında bu ilkeler akabinde yol izlenerek örgüt kültürü ile en iyi uyum sağlayacak bireyler tespit edilir. Böylelikle uyumun üst seviyede tutulması amaçlanır (Robbins ve Judge, 2019: 152).

### **1.3. Birey-Örgüt Uyumu ile İlişkili Kavramlar**

#### **1.3.1. Değerler**

Değer kavramı, belirli bir duruşun veya davranış biçiminin, karşıt bir davranışa ya da duruşa sosyal ve kişisel olarak tercih edilmesine neden olabilen temel inançları temsil etmektedir (Rokeach, 1973: 5). Bu inançlar, bireylerin nelerin doğru, iyi ve arzu edilen olduğu hakkındaki düşüncelerini aktaran yargılayıcı bir unsur içerirler. Değer kavramı içerik ve aynı zamanda yoğunluğuna işaret eder. İçeriğe atıf yapma, mevcudiyet, davranış tarzları ve hedefleri önemli görürken, yoğunluğa atıfta bulunma ise bu olguların önemini ortaya koyar. Fertlerin değer yoğunluklarını değerlendirdiğimizde, o ferdin değer sistemini elde ederiz. Her bireyin değerler sistemi içerisinde bir değerler hiyerarşisine sahiptir. Bunlar, benlik saygısı, zevk, özgür olma, itaat, dürüst olma ve eşitlik gibi değerlere yerleştirilen göreceli önemden yola çıkarak belirlenir (Robbins ve Judge, 2019: 145).

Değer sistemini belirleyen özelliklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 19-20):

- Değerler, ortaya çıkardıkları fayda ve yaşantı ile oluşurlar.
- Bireyin temel köklü inançlarıdır.
- Bireyin ihtiyaçlarını karşılamalarının yanında kişiliği üzerinde de etkili olmaktadır.
- Bireylerin davranışların ana kaynağıdır.

Değerler kalıcı ve değişmez olmaya eğilim gösterirler. Bireylerin sahip olduğu değerlerin büyük bir bölümü öğretmenler, ebeveynler ve diğerleri tarafından

çocukluk ve gençlik çağında yerleştirilmiştir. Çocukken bireylere belirli davranışların veya sonuçların her zaman arzulanan ve her zaman arzulanan olmadığı çok az gri alan bırakılarak anlatılmıştır. Değerlerin kesin ve net bir şekilde öğretilmesi değerlerin kalıcı ve değişmez olduğu olgusunu sağlamaktadır. Değerlerimiz sorgulandığı zaman değişebilir ama değerler sorgulandığında genellikle daha da güçlenirler. Tüm bunlara ek olarak bireylerin kişiliğini değerlere bağlayan bulgular mevcuttur. Bu durum değerlerimizin kısmen de olsa bireyin genetik özellikleriyle ilişkili olduklarını göstermektedir (Robbins ve Judge, 2019: 146).

Değerler, bir toplum içinde yaşatılmakta olan ve benimsenmiş farklı düşünüş, duyuş, davranış, kıymet ve kural olarak ifade edilir. Değerler toplumun kimliğini oluşturur. Topluma ait sosyal alışkanlıklar bu kimlik içinde yer alırlar. Değerler asırlar sonunda oluşmaktadır. Değerler hep canlı ve dinamik kalırlar. Değerlere daimi olarak bir şeyler eklenmekte ve sürekli olarak da bir şeyler kopmaktadır. Fakat bu gelişim ve değişim normal süreci içerisinde olabildiğince yavaş gerçekleşmektedir. Yapay olarak hızlandırılmaya çalışıldığında ve hızlandığı dönemde, sosyal düzensizlikler, anarşi, kargaşa ya da aşırı otoriter yönetim gibi sorunlara yol açmaktadır (Bedük, 2012: 40).

Değerler, insanların davranışlarını ve motivasyonlarını anlamının temelini belirler ve algılarımızı etkiler. Ne yapılmalı, ne yapılmamalı fikriyle bir örgüte gideriz. Bu fikirlerin değerlerden bağımsız değillerdir. Aksine, doğru ve yanlış yorumlama yollarımızı içerir. Buna ek olarak, bu fikirler, başkalarına belirli davranışları veya sonuçları ifade edebileceğimiz anlamına gelir. Sonuç olarak, değerler nesnelliği ve rasyonaliteyi gölgede bıraktıkları için davranışları ve tutumları etkilediğini görürüz (Meglino ve Ravlin, 1998: 351-389).

Birçok sınıflandırmaya tabi tutulan değerler genel anlamda bireysel ve örgütsel değerler şeklinde iki bölümde ele alınmaktadır.

### **1.3.1.1. Bireysel Değerler**

Bireysel değerler, insani davranış ve duygularla elde edilmeye çalışılan, bireyi refaha yönlendiren şeydir. Başka bir deyişle, kendi değer düzeyine göre önem

yüklemiş olduğu, davranış, nesne veya o değer ya da kendisi için önemli olarak gördüğü konudur (Ulutaş, 2011: 25).

Bireyler iş arama esnasında kendi kişiliği ile özleştirdiği uygun özelliklere sahip işleri bulmak için çabalar. Tam bu noktada çalışan bireyin değer yargıları önemli hale gelir. Bu değer yargılarını bireyin kişiliğini oluşturan yargılardan oluştuğundan dolayı bu nokta önemli bir hal almıştır. Bireysel değerler hedefler ile benzerlik içerisinde olduğunda örgüt, bireylerce daha net anlaşılmakta ve bu durum işgörenlerin güvenlerini artırıcı etkiye sahip olmaktadır (Ahmadi vd., 2014: 33-43).

Bireyin değerleri, kendine göre seçip önemseydiği olgulardır. Değerler sistemine bakıldığında, bu sistemin bireyin yaşam kurallarını ve hayat düzenini oluşturduğunu görmekteyiz. Değerler, alternatif davranışlar içinden bir eylemin seçilmesine etki etmektedir. Bireyin tutumunu şekillendiren de değerlerdir. Tutumlar ile benzerlik gösteren değerler tutumlardan daha istikrarlı olarak kabul görmüştür (Lussier, 2002: 93-95). Değerler bireyin düşüncelerini ve faaliyetlerini yönlendirir, başkalarının davranış ve düşünme biçimini etkiler, bireyin kendisini ve başkalarını değerlendirebilecek kurallar biçimini alırlar (Leithwood vd., 1999: 105).

Milton Rokeach değerleri, her biri 18 ayrı değer ögesinden oluşan iki değer grubunu içerir. İlk olarak amaç değerler, nesnel değerlerin istenen sonuçları ifade etmesidir. İkincisi ise, araç değerler, nesnel değerleri ve tercih edilen davranış kalıplarını ifade etmek için kullanılacak araçlardır. Her bir değer grubu için yaygın örnekler Tablo 1’de gösterilmiştir (Robbins ve Judge, 2019: 146).

**Tablo 1: Rokeach Değerler Tablosu**

Amaç Değerler	Araç Değerler
Refah bir yaşam, Heyecan veren yaşam, Başarı duygusu, Dünya barışı, Dünya güzelliği, Eşitlik, Aile güvenliği, Özgür olma, Mutlu olma, İç uyum, Olgunlaşmış sevgi, Milli güvenlik, Zevk, Kurtuluş Öz saygı, Sosyal kabul, Gerçek arkadaşlık, Bilgelik	Hırs, Geniş fikirlilik, Kabiliyet, Neşe, Temizlik, Cesaret, Affetme, Yardımseverlik, Dürüstlük, Hayal gücü kuvvetli, Bağımsızlık, Aydınlık, Mantıklılık, Sevgi, İtaat, Naziklik, Sorumluluk, Otokontrol

Kaynak: Robbins ve Judge, 2019: 146.

Bireyin sahip olduğu değerler her ne kadar sabit değerler olsa da değişme ihtimali ile karşılaşılabılır (Kara, 2011: 68). Basitçe söylemek gerekirse, nesiller arasındaki bireylerin değerlerinde bir değişiklik söz konusudur. Bireysel değerleri anlamada önemli olan kuşaklar arası değişim ile iş gücündeki baskın iş değerleri Tablo 2’deki gibi gösterilebilir.

**Tablo 2: Günümüz İş Gücündeki Baskın İş Değerleri**

Yaş Grubu	İşe Giriş	Şimdiki Yaklaşık Yaş	Baskın İş Değerleri
Emektarlar	1950 -1965	65 Yaş Üstü	Çok Çalışkan, Tutucu Topluluğa Uyan, Organizasyon Sadakat.
Bebek Patlaması Çocukları	1965-1985	40’ların Ortasından 60’ların Ortasına	Başarı, Kazanç, Hırslı, Otoriteden Hoşlanmama, Kariyere Sadık.
Xler	1985-2000	20’lerin Sonundan 40’ların Başına	İş/Yaşam Dengesi, Kuşkucu, İlişkilere Sadık, Takım Çalışmasını Sevmeme, İlişkilere Sadakat.
Sonrakiler	2000’den Şimdiye	30 Yaş Altı	Kendinden Emin, Parasal Başarı, Özgüvenli, Takım Odaklı Kendine ve İlişkilere Sadık, Teknolojiyi Olağan Görme, Girişimci, Sorgulayıcı.

Kaynak: Robbins ve Judge, 2019: 148.

Örneğin, Ekonomik Buhran ve II. Dünya Savaşı’ndan etkilenenler gelenekçiler olarak adlandırılırlar ve örgütte çalışkan, otoriteye saygılı, sadık, olsalar da; bu değerler II. Dünya Savaşı sonrasında doğan kişiler için “Bebek Patlaması” çocukları şeklinde adlandırılanların aksine bir görünüme sahiptir (Robbins ve Judge 2019: 147).

Bebek Patlaması çocukları, II Dünya Savaşı gazilerinin evlerine döndüğü ve güzel zamanlar geçirdiği bir yaş grubudur. Bu çocuklar iş gücüne 1960’ların ortalarından 1980’lilerin ortalarına kadar yerleşmişlerdir. Kendileriyle birlikte büyük ölçülerde “hippi etiği” ve “otoriteye güvensizlik” inancına sahip olmuşlardı. Başarıyı

ve maddi kazancı önemli görmemişlerdir. Onları örgütler sadece kariyerleri için araçlar olarak görürler. Başarı duygusu ve sosyal kabul gibi amaç ve değerler onlara göre en tepede olmuştur (Robbins ve Judge, 2019: 147).

‘X’ Kuşağı, yaşamı, küreselleşme, çift kariyerli ebeveynler, MTV, AIDS ve bilgisayarla şekillenmiştir. X’ler esnekliği, yaşam seçeneklerine ve iş doyumuna değer verirler. Takım çalışmalarını severler. Aile bu yaş grubu için çok önemli olmuştur. X’ler kuşkucudur, özellikle de otoriteden kuşkulanırlar (Robbins ve Judge, 2019: 147).

İş gücüne en son katılanlar ise “Milenyum Çocukları” aynı zamanda “Sonrakiler” olarak da adlandırılırlar. Onların işlerinden yüksek beklentileri vardır ve anlam ararlar. Milenyum Çocukları diğer kuşaklardan daha fazla sorgulamaya ve girişimciliğe eğilimlidirler (Robbins ve Judge, 2019: 149).

Genel olarak sınıflandırmak gerekirse Çağdaş Yönetim Kuramına göre, genel bireysel değerler, aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Kara, 2011: 105-107):

- Gereken ortam sağlandığı anda, iş bireyler için normal, ve doğal bir durum olmaktadır.
- Birey kendi kendini denetlemelidir.
- Bireylerin yaratıcılık yeteneklerinden, örgütler tam anlamıyla yararlanabilirler.
- Örgütsel bir problem meydana geldiğinde, bireylerin müdahale yetkisi bulunmalıdır.

### **1.3.1.2. Örgütsel Değerler**

Örgütsel değerler, örgütteki kişilerin eylemini, durumunu, nesnelere ve diğer kişileri iyi veya kötü olarak değerlendirmek için kullandıkları ölçütleridir. Örgütlerin ideallerini ve amaçlarını ifade eden bu değer kavramı, kültürün soyutsal ve manevi kısmını ele alır problemlere çözümler sunar (Ulutaş, 2011: 110).

Örgütsel değerler, örgütün devamlılığını ve bireyler arasında uyumu sağlamakta olup bireylerin nasıl davranması gerektiğini göstermektedir (Maden ve Aydın, 2010: 577-584). Bundan dolayı örgüt değerlerini güçlendirmek sebebiyle; çalışan bireylerin yöneticilerinden olumlu değerlendirme almaları ve başarı duygusuna kapılması ve çalışanlara daha somut ödüller verilmesi birey ve örgüt arasındaki uyumun geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Vogel vd., 2009: 68- 81).

Destekleyici yöntemler, yöneticiler tarafından örgütsel değerleri oluşturmak ve güçlendirmek için kullanılır. Bu yöntemlerden; yönetici değerleri ve fertlerin uymaları zorunlu değerleri ifade etmek, kişilerin değerlerinin uyması zorunlu değerleri belirtmek ve zaman sınırı belirlemek, organizasyonun değerlerini yansıtmada önemli olan sembolleri göstermektir (Dessler, 2001: 105).

Örgütsel değerler üzerine yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Geert Hofstede tarafından yapılan “Kültürel Analiz” çalışması bu kapsamdaki araştırmalardandır. Konuyla ilgili sınıflandırma Tablo 3’de gösterilmiştir. Hofstede değerlerin ana kaynağının genellikle aileden veya toplumdan geldiğini, ancak uygulamanın örgütlerin kendisi olduğunu ileri sürmüştür (Kara, 2011: 108).

Örgütsel değerlere yönelik bir başka çalışmada, konu iç bütünleşme ve dış odaklanma şeklinde açıklanmıştır. İçsel bütünleşme, örgütün üyesi durumundaki bireylerin örgütün değerlerini paylaşması söz konusu iken dışsal odaklanmada, bireyler kararlarını ve düşüncelerini örgüt hedefleri doğrultusunda kullanmaktadırlar (Meglino ve Ravlin, 1998: 355-380).

Gordon Allport tarafından yapılan araştırmada, örgütsel değerler çeşitlendirilmiştir. Bunlar; ekonomik, kurumsal, sosyal, estetik, dini ve siyasal değerler olarak gruplandırılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 44). Ayrıca çalışmada, bazı örgütlerin, örgütsel değerleri kapsamında sıralaması da yapılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2010: 125).

**Tablo 3: Hofstede Tarafından Geliştirilen Örgütsel Değer Boyutları Sınıflaması**

Boyut	Özellikler	Boyut	Özellikler
Süreç Odaklı	Düşüncelerin Kurulması	Sonuç Odaklı	Karar Çıktısı Odaklı.
İş Odaklı	Daha İyi İş Yapılması	İşgören Odaklı	İşgörenle İlgili.
Dar Görüşlülük	İşgörenlere Ait Örgüt Kimliği Sağlama	Uzmanlık	İş Başarı Çeşitliliğinde İşgörene Kimlik Sağlama.
Kapalı Sistem	Üye Kabulüne İsteksiz	Açık Sistem	Üye Kabulüne İstekli
Sıkı Denetim	Biçimsel Kurallar, Rol, Para ve Zaman ile İlgili	Gevşek Denetim	Biçimsel Olmayan Kurallar ve Bürokratik Süreç Eksikliği.
Sistemlilik	İzlenecek Rol ve Süreç Yazılımı ile İlgili	Yararcı	İş Süreçlerine ve Rollere Dikkat Azlığı Ama Eylemlere Dikkat Edici.

Kaynak: Kara, 2011: 109.

Genel olarak sınıflandırmak gerekirse Çağdaş Yönetim Kuramına göre, genel örgütsel değerler, aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Kara, 2011: 50-51):

- Yetkiler yatay ve yukarı-aşağı olarak geçişkenlik göstermektedir.
- Denetim alanları daha geniş, gözetim alanları genel kapsamlıdır.
- Örgüt üyelerinin psikolojik, biyolojik ve sosyal özellikleri yöneticiler tarafından gözetlenmeli ve çalışma koşullarından soyutlanmalıdır.
- Görev bütünlüğünde uzmanlık gerektirmektedir.

### 1.3.2. İhtiyaçlar

İhtiyaç, temin edildiği durumlarda bireye zevk, giderilmediğinde ise acı veya üzüntü veren ve sistem üzerinde farklı etkilere neden olan bir güç olarak tanımlanmıştır (Şimşek ve Çelik, 2019: 5).

Bir tanımda ihtiyaç, karşılandığı durumlarda bireyin yaşamını devam ettirmesini sağlayan; karşılanmadığında ise bireyin yok olma tehlikesini ortaya çıkaran önemli bir olgu olarak ifade edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 121).

Fert ya da grup olarak belli bir amaç doğrultusunda çabalarını birleştirerek bir organizasyon kurmak suretiyle bireyleri veya örgütleri çalışmaya yönelten itici güç ihtiyaçlardır. İhtiyaçlar sistem içinde doğan eksikliklerdir. Birey bir eksiklik duyduğunda, bu eksikliği karşılayarak tatmin olma arzusu hisseder. Bu amaçla iş olarak adlandırılan çok amaçlı eylemler yapar. Amaç içeren eylemler ihtiyaçların karşılanmasına yöneliktir. Bu ihtiyaçların eylem ve amaçların türüne ve şiddetine göre insandan insana örgütten örgüte değiştiği görülmektedir (Şimşek ve Çelik, 2019: 5-6).

### **1.3.2.1. Bireysel İhtiyaçlar**

Bireysel ihtiyaçlara yönelik farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. En genel sınıflandırma ise iki gruptan oluşur. Bunlar; fizyolojik-temel (birincil) ihtiyaçlar, tamamlayıcı (ikincil) ihtiyaçlar şeklindedir (Eren, 2000: 502-503; Şimşek ve Çelik, 2019: 6):

***Fizyolojik-Temel İhtiyaçlar:*** Kişilerin yaşamının devamında zorunluluk durumundaki, nefes alma, yeme-içme, uyuma, barınma gibi çevresel koşullardan korunmak şeklindeki bireyin doğuştan var olan fizyolojik ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların şiddeti kişiden kişiye değişmektedir. Ayrıca temel ihtiyaçlar toplumdaki farklılıkları da farklılıklar gösterebilmektedir. Birincil olarak adlandırılan bu ihtiyaçlar insan vücudunun dengesinin oluşturulması ve korunmasına yöneliktir.

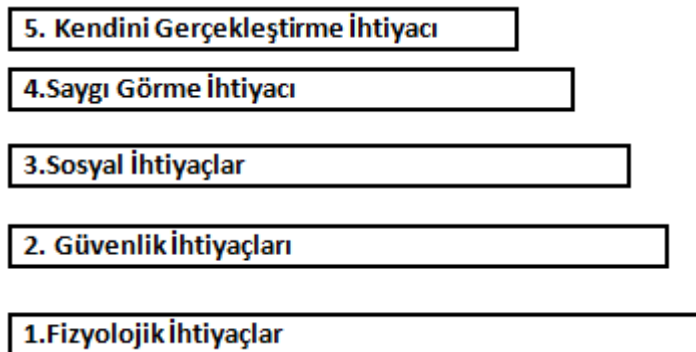
***Tamamlayıcı İhtiyaçlar:*** Bu ihtiyaçlar insan yaşamı boyunca farklı etkileşimler sebebiyle ortaya çıkan ve yaşam üzerinde önemli rol üstlenen ihtiyaçlardır. Temel ihtiyaçlara nazaran daha belirgin durumdadırlar ve bireye etki eden önemli ihtiyaçlardır. Sosyal ve psikolojik açıdan daha etkili durumdaki tamamlayıcı ihtiyaçlar, zaman içinde kazanıldığı gibi bireyin bilgi ve tecrübesi arttıkça gelişmektedir. Tamamlayıcı ihtiyaçlar; övgü, şefkat, istek, kitap okuma, müzik dinleme, sahip olma arzusu vb. ihtiyaçlar şeklinde kendilerini gösterirler.

Temel ihtiyaçların fiziki araç ve gereçlerle karşılanması mümkün olabilmekte, ancak tamamlayıcı ihtiyaçlar fiziki olarak karşılanamamaktadır. Her iki ihtiyaç açısından en önemli konu, fizyolojik ihtiyaçların tam olarak karşılanmadığı durumlarda ikincil ihtiyaçların da olumsuz etkilemesi olarak ifade edilir (şimşek ve elik, 2019: 6).

Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” yaklaşımı, iki varsayımı kabul etmektedir. Birincisinde, bireyler ihtiyaçlarını gidermek amacıyla davranışlarını gerçekleştirmektedir. Bu sebeple ihtiyaçlar davranışları şekillendiren önemli etkenlerdir. İkinci varsayımda, ihtiyaçların sıralaması yapılmaktadır. Buna göre birey ihtiyaçların bir öncelik sıralaması bulunmaktadır. Alt kademelerdeki ihtiyaçlar karşılanmadığında st kademelerdeki ihtiyaçların bireyin davranışına etkisi yoktur. İhtiyaçlar ile bireyi davranışa yönlendirme ilişkisi bu ihtiyaçların tatmin edilme derecesiyle orantılıdır. Karşılanan bir ihtiyaç sonrası daha st seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlarlar (Koçel, 2005: 637).

Maslow, bireylerin ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzende beş temel gruba ayrıldığıını ileri sürmektedir. Buna göre en alt düzeyde en ilkel ihtiyaçlar bulunmaktadır. En st grupta ise en st düzey ihtiyaçlar yer almaktadır. Maslow ihtiyaçlar piramiti olarak anılan bu hiyerarşik yapı şekil 1’deki gibidir (Robbins ve Judge, 2019: 205; Koçel, 2005: 639):

### şekil 1: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Robbins ve Judge, 2019: 205.

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin basamakları aşağıda özetlenmiştir:

**1. Fizyolojik İhtiyaçlar:** Susuzluk, açlık, cinsellik, korunma, ve diğer bedeni ihtiyaçlar.

**2. Güvenlik İhtiyaçları:** Duygusal ve fiziki zararlardan korunma ihtiyacıdır.

**3. Sosyal İhtiyaçlar:** İlişki, bağlılık, kabullenme, arkadaşlık ihtiyaçlarıdır.

**4. Saygı Görme İhtiyaçları:** Saygı görme, öz benlik, özerlik, başarı vb. iç faktörler, statü, tanınma, dikkat vb. dış faktörler kaynaklı ihtiyaçlardır.

**5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bireyin yeteneklerinden faydalanmak üzere sahip olduğu tüm becerileri yaratıcı biçimde kullanma güdüsüdür.

İhtiyaç basamağındaki bir ihtiyacın karşılanmasından sonra ihtiyaç güdüleyici hale gelmektedir. Şekil 1'de gösterildiği üzere hiyerarşide yukarı doğru gidilir. Dolayısıyla Maslow'a göre bir kişi motive edilmek istenildiğinde kişinin ihtiyaçlar hiyerarşisindeki hangi basamakta olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Sonrasında o basamak veya bir üstte bulunan ihtiyaca odaklanılır. Maslow İhtiyaçlar Teorisi birçok kesimden genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Sezgisel açıdan mantıklı bulunmakta ve kolay anlaşılmalıdır (Robbins ve Judge, 2019: 205; Ertürk, 2013: 13-19).

### 1.3.2.2. Örgütsel İhtiyaçlar

Birey ilişkilerinde örgütler tarafından önem arz eden ve ihtiyaç şeklinde ortaya çıkan iki çeşit ilişki vardır. Bunlar koordinasyon ve işbirliğidir. İnsanlar koordinasyonu işi tamamlamak ve diğerlerine iletmek üzere kullanır. İşbirliğinde ise birey ilişkileri öne çıkmaktadır. Dolayısıyla bu kapsamda davranışlar göstermeye istek duymalıdır (Ulutaş, 2011: 36).

Örgütsel ihtiyaçlar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Silverthorne, 2004: 595):

- Yaratıcı olma.

- Örgüt bağıllığı.
- Çalışanların işbirliği yapması.
- Çalışkanlık.
- İtaatkarlık.
- İş arkadaşlarıyla dost olma.
- İş Kalitesi.
- Örgütün hedeflerini benimseme.
- Otoriteye saygı duyma.
- İş doyumu

### **1.3.3. Eşgüdümleme (Koordinasyon)**

Eşgüdümleme, bir örgütün çalışma koşullarını kolaylaştırma ve başarı olasılığını artırma amacıyla yapılan tüm eylem ve birimler arasın uyum çalışmalarıdır. Örgütün büyümesi, bölümlerin sayısı artırmaktadır. Bu işlem, hem birimler arası hem de davranışlar arası eşgüdüm sağlanması açısından önemli ve zordur. Eşgüdümleme, bireylerin gayretlerini birleştirir, zaman uyumunu sağlar, belirlenen amaçlara ulaşmak için yürütülen faaliyetlerin birbirini izleyerek kenetlenmesini hedefler. Fayol'a göre eşgüdümleme, bir işletmenin çalışmaları arasındaki uyumu düzenler (Şimşek ve Çelik, 2018: 105).

Ralp Davis, eşgüdüm faaliyetlerini kontrol amaçlı çalışmaların temel ögesi olarak görmektedir. James Mooney ise eşgüdümlemeyi, temel amaçlara ulaşmak amacıyla uygulanan faaliyetlerin uyumunun sağlanmasıyla, ekip çalışmasının belirli bir sırada yapılması biçiminde tanımlamıştır. Eşgüdümleme süreci, bir örgütün faaliyetlerini kolaylaştırmak ve başarı olasılığını artırmak için yapılan tüm eylemleri kapsamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018: 106; Can, 2002: 107).

Eşgüdümlemenin belli başlı ilkeleri şunlardır (Şimşek ve Çelik, 2018: 107-108; Genç, 2005: 171-172):

- Birimler arası dikey ve yatay işbirliği kurulması.
- Uyuşmazlıkları çözmek için bütünleştirici yöntemler uygulanması.
- Müşterek sorumlu olunması.

#### **1.3.4. İş Bölümü ve Sorumluluk**

İş bölümü, etkin ve verimli çalışmanın sağlanması amacıyla işlerin ve görevlerin uzmanlaşma sağlayacak biçimde bölünmesidir. Belirlen amaçları gerçekleştirmeye yönelik işlerin etkin ve uzmanlaşmaya olanak verecek biçimde düzenlenmeleri gerekir. Bu sayede daha kaliteli ve etkili üretim sağlanabilir ve çalışanlar kolaylıkla eğitilebilir (Şimşek ve Çelik 2018: 46; Koçel, 2005: 204; Birkök, 2004: 1-10).

Sorumluluk, işle ilgili faaliyetlerin başarıyla yükümlülüğüdür. Diğer bir ifadeyle yetki devri konusunun temel ögesidir. Bir işin kabul edilerek görevlerin yapılmasını üstlenen birey sorumluluğu üstlenmiş olmaktadır. Yetkilendirme yukarıdan aşağıya doğru, sorumluluk ise aşağıdan yukarıya doğru olmaktadır (Bedük, 2012: 226-227).

#### **1.3.5. Norm**

Grup üyelerinin grup faaliyetlerine ilişkin paylaştıkları standartlara “norm” denilmektedir (Gibson vd, 1979: 145). Normlar diğer adıyla ilkeler grubun üyelerini farklı yönlerden etkilerler. Normlar yazılı ve yazılı olmayanlar diye ikiye ayrılır. Normlar ihtiyaçlar doğrultusunda oluşurlar ve ihtiyaçlara cevap vermedikleri zaman değiştirilirler. Normlar bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye değişiklikler arz ederler (Koçel, 2005: 624; Bedük, 2012: 166 ).

Bireylerin belirlenen ilke ve normlara uymaları beklenmektedir. Bu uyum genellikle grup üyeliğinin devamlılığı için en temel gerekliliktir. Grubun normlarına uymayanlar farklı cezalarla karşılaşır. Grubun normları genel olarak yavaş ve zaman

içinde ortaya çıkar. Ayrıca, normlar genel olarak grubun önemli saydığı davranışlar doğrultusunda geliştirilebilir (Porter vd., 1975: 392-393).

#### **1.4. Birey-Örgüt Uyumu Türleri**

##### **1.4.1. Bütünleştirici Uyum (Benzerlik-Supplementary Fit)**

Örgütün temel özellikleri ile birey arasındaki benzerlik ve örgüt liderinin hedefleri ve amaçları ile astları arasındaki uygunluk, bütünleştirici bakış açısını yansıtır. Bu yapıdaki en yaygın benzerlikler, bireylerin ve örgütsel değerlere karşı uyumudur (Sekiguchi, 2004: 179-196).

Teorik entegrasyon kapsamında yapılan bir araştırmada, iki olay meydana geldiğinde bütünleştirici uyumun gerçekleştiği belirtilmiştir. İlk olay, birey ve örgütün özelliklerinin benzer özellikler taşıması; ikinci olay, örgüt ve bireyin niteliklerinin benzeşmesidir. Örgüler, becerileri yüksek bireyler örgütün içerisine dâhil edildiğinde, bu bireylerin olumlu işgücüne sahip olmaları kendiliğinden bütünleştiricilik gösterecektir. Ancak bütünleştirici uyumun çalışma alanı, örgüt ve birey arasında bulunan uyum şeklinde ortaya atılmıştır. Hem çalışan bireyin hem de örgüt yönetiminin bağımsızlık yaklaşımını benimsemesi bu duruma örnek gösterilebilir (Cable ve Edwards, 2004: 822).

##### **1.4.2. Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit)**

Tamamlayıcı uyum, örgütün ve bireyin değerleri ile diğer çalışanların beklentilerinin doğru orantılı olduğu durumlarda ortaya çıkar. Tamamlayıcı uyum, hem bireysel hem de örgütsel birçok özelliğe yoğunlaştırılmış olabilir. Literatürde tamamlayıcı uyum genellikle “ihtiyaçlar-karşılananlar” veya “beklenen-yetenek” uyumu olarak isimlendirilmektedir (Cable ve Edwards, 2004: 822).

Tamamlayıcı uyum iki farklı başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar; “gereksinim ve arz” ve “talep ve beceri” uyumu olarak ifade edilmiştir. Gereksinim ve arz uyumu, bireylerin isteklerinin örgüt tarafından karşılanması olarak açıklanmıştır. Bu bakımdan bireylerin istekleri fiziksel, psikolojik ve finansal kaynaklı olarak görülmektedir. Buna ek olarak bireyler, örgüt tarafından görev

verilmesi noktasında çalışma arkadaşları ile aralarındaki gelişmelere ve ilişkilere ilişkin fırsatlar sağlanmasına önem vermektedirler (Behram ve Dinç, 2015: 116).

Öte yandan, talep ve beceri uyumu bireylerin, örgütsel isteklerine cevap verebilmek için gerekli olan yeterlilikleri elinde bulundurması şeklinde açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, örgütlerde de çalışanlarından istenen düzeyde katkıda bulunmalarını ister. Literatürde, bu uyum aynı zamanda birey-iş uyumu olarak da adlandırılır (Scroggins, 2007: 1651; Cable ve Edwards, 2004: 823). Bu uyum, bireylerin çalışma ortamında bazı talepleri olduğunda ortaya çıkar ve bireyler bu taleplere sahip oldukları bilgi ve becerilerle cevap verebilirler (Irak, 2012: 12).

### **1.5. Birey-Örgüt Uyum Kuramları**

Birey-örgüt uyumu ile ilgili yapılan birçok farklı araştırmada hem örgüt hem de birey bakımından önemli sonuçların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Araştırmacılar tarafından bu konuda çeşitli kuramlar geliştirilmiştir (Van Vianen vd., 2000: 113). Bu kuramlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.5.1. Schneider Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Kuramı**

Birey-örgüt uyumu konusunun temelleri 1987 yılında Schneider tarafından yapılmış olan “Çekim-Seçim-Çekişme (ASA)” yaklaşımına dayanmaktadır. Schneider, insanların rastgele pozisyonlara atanmadığını bireylerin kendilerine en cazip gelen pozisyonları arayıp bulduklarını ifade etmiştir. Bireyin örgütüyle yüksek bir uyumluluk göstermesi, bireyin örgüt içinde kalmasını tersi durumda ise bireyin örgütünü terk edeceğini savunmuştur (Schneider, vd., 1995: 748; Schneider 1987: 440-442).

Bireylerin örgüt bünyesine katılması ve örgütte faaliyet göstermesi durumunda yaşadığı çekim süreci, bireylerin belirli örgütleri tercih etmelerinin nedenlerinin, örgütsel özellikleri ve kişisel özellikleri arasında olan tahmini uyum üzerine kurulmasıyla ilgili olduğu öne sürülmüştür. Bireyler kendi yapıları süreçleri ve örgüt kültürünün göstergeleri olan kişilikleri ile örgütsel hedefleri arasındaki uyumluluk kararları nedeniyle bazı örgütleri diğerlerinden daha çekici bulmaktadır. Bu süreçteki bir başka adım da ise, örgütün istediği özellikleri taşıyan bireyleri işe almada

kullanılan informal ve formal seçim süreçleri olduğunu ifade etmektedir (Schneider vd, 1995: 749).

Ayrıca, konusu geçen bu pozisyonlara seçilen bireyler, örgütün onlara belirlediği konumda kalmak suretiyle üstlendikleri pozisyonun belirlenmesine destek olduklarını ileri sürülmüşlerdir. Schneider, bireylerin örgütleri seçmelerinin sebebinin, bireylerin örgütün bir parçası olmak istediklerini ve bireyler için günün şartlarına göre çekici bir konum olduğunu savunur (Sekiguchi, 2004: 182).

Özetlemek gerekirse, ASA modelinde, örgütlerin psikolojik homojenliğini açıklığa kavuşturmak amacıyla alternatif yaklaşım sunmuştur ve bu modeli “bir yeri bireyler oluşturur” sözüyle açıklar. Zaman içinde örgütlerin, güçlerini çalışan bireylerin giderek daha homojen olan gruba çekmek, seçmek ve bireyleri örgütün içerisinde tutmak için kullanacağı vurgulanır. Bu duruma ek olarak, ASA modelinde örgütün işe alma kararından ziyade başvuran bireylerin iş tercihinde birey-örgüt uyumunun etkisinin olduğu öne sürülmüştür (Cooman vd., 2009: 102-107).

### **1.5.2. Chatman Birey-Örgüt Uyumu Kuramı**

Chatman birey-örgüt uyumunu, örgütün değerlerinin ve normlarının bireyin değerleriyle örtüşmesi olarak ifade etmiştir. Değerler, kişinin çevre ile uyumuna yardımcı olur ve davranışlarını etkiler. Örgütteki değerler ve normlar değerler grubun unsurlarıdır. Bütün bireyler aynı değerlere sahip olmasa da, üyelerin çoğunluğu bu normları ve değerleri kabul ederler (Chatman, 1989: 344- 345).

Değerler, bireylerin davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Birey örgütsel uyum açısından, değerlerin belirlenmesinde aktif rol oynayan normlar vardır. Normlar, örgüt üyeleri için uygun davranış biçimlerini uygulamak için geçerlidir. Ayrıca, değerler ve örgütsel normlar tüm örgüt üyeleri için aynı değerlere sahip olmasa da, bir örgütün ürünü durumundadır. Örgütün hedefine ulaşmada aktif olarak rol oynayan çalışanların çoğunluğu bu değerleri ve normları kabul ederler. Etkili örgüt değerleri yoğun şekilde tutulmakta ve yaygın olarak paylaşılmaktadır. Bu durumda birey ve örgüt uyumu, birey ile örgütün değer ve normları arasında yaşanan uyum biçiminde tanımlanır (Chatman, 1989: 339-340).

Chatman, birey-örgüt uyumunun yarar sağladığını vurgular. Bu durumun nedeni, bireyin değerlerinin örgütün üyeliğinin bir işlevi olarak ne ölçüde değişeceğini ve bireylerin örgütün normlarına hangi seviyede bağlı kalacağını tahmin etme yeteneğinin geliştirilmesidir. Tüm bunlara ek olarak, birey-örgüt uyumunun ölçülmesi Chatman'ın örgütlerin değerlerinin değiştirilmesi için belli nedenlerle bireylerin örgütlerle olan benzerliklerin incelemesini sağlamıştır. Örnek olarak, örgüt ve birey değerleri eşleşmediğinde, düşük bir birey ve örgüt uyumu oluşur. Düşük birey ve örgüt uyumu, kişisel farklılıkları göz önüne alarak gerçekleşmesi muhtemel olan üç yakın sonuca yol açmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin değerlerinin değişebilmesidir; ikincisi ise, bireyin değerlerinin örgütün değerlerine daha fazla beğenmesidir. Sonuncusu ise, bireyin örgütü terk edebileceği veya örgütün değerlerinin değişebileceğidir. Birey-örgüt uyumuna direkt etki eden bazı kişilik özellikleri, Chatman'ın modeline göre eşleştirilmiş ve kişisel farklılık örnekleri olarak kullanılmıştır. Fakat bireysel farklılıkların tüm düşünceleri alan kısıtlamalarını engellemiştir (Chatman, 1989: 342).

### **1.5.3. Kristof Birey-Örgüt Uyumu Kuramı**

Kristof, birey-örgüt uyumu konusunu; örgütün ve bireylerin hedefleri ve amaçları arasında oluşan ilişki, ihtiyaçlar veya dini tercihler ile örgütsel yapılar veya sistemler arasındaki ilişki, örgütsel iklim ve bireyin kişiliği ile arasında yaşanan ilişki şeklinde ifade etmiştir. Kristof, birey-örgüt uyumunu örgütsel seçimin önemli bir parçası olarak görüp ve birey ve örgütler arasında ortaya çıkan değişime dayandırarak uyum yoğunluğunu açıklamıştır. Aynı zamanda örgütsel ortamda bireysel uyumu ve örgütün kendi çalışan bireylerinin karşılıklı beklentilerini onların sadakati de dikkate alınır. Bu durum örgütlerin ve bireylerin anlaşmada ifade edilen karşılıklı taleplerin nasıl sağlanabileceğinin açıklaması gerektiği hususunu ifade etmektedir. Özellikle, örgütlerin istediği büyüme fırsatlarının yanı sıra bireyler arasındaki finansal ilişki, görev ilişkisi, fiziksel, psikolojik ve finansal kaynaklar da bu sözleşmelerde dikkate alınır. Bireylerin bu taleplerine ek olarak, örgütler zaman açısından çalışanların sorumluluk, çaba, beceri, bilgi ve yetenekleri ile katkıda bulunmalarını istedikleri görülmektedir (Kristof, 1996: 1-49).

Kristof, (1996) birey-örgüt uyumunu iki boyutta sınıflandırmış olup; bu boyutları tamamlayıcı ve bütünleştirici uyum olarak görmektedir. Tamamlayıcı uyumda örgütler bireylere istenen kişisel gelişim fırsatlarını ve bireylere psikolojik finansal, fiziksel kaynakları sağlar. Bunların sonucunda bireylerden çaba, performans, bağlılık, bilgi, beceri ve yeteneklerini göstermelerini ister. Bütünleştirici uyum ise, bireyin kişilik özellikleri ile örgütün özellikleri eşleştiğinde ortaya çıkar. Örgütsel özellikler, iklim, değerleri normlar ve hedeflerden oluşmuş olup, bireyin özellikleri ise hedeflerden, kişilik ve tutumlardan oluşur (Wang, vd., 2010: 1).

Kristof'un modeli, örgütler tarafından bireylerin yeteneklerinin gelişmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması için sağlayacak avantajlar ile bireyin mevcutta olan şartlarının karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır (Wingreen ve Blanton, 2007: 635). Kristof (1996)'a göre; en sağlıklı birey-örgüt uyumunun başarılması, hem birey açısından hem de örgüt açısından gerek duyulan ihtiyaçların tümüyle karşılanması durumunda sağlandığı öne sürülmüştür (Erkutlu, 2015: 190).

#### **1.5.4. Cable ve Judge Birey-Örgüt Uyumu Kuramı**

Cable ve Judge, çalışmalarında birey-örgüt uyumunu iş arayan bireyler ve çalışanlar bakımından değerlendirmişlerdir. İş arayan bireyler bakımından birey-örgüt uyumu, bireysel özellikler ve örgüt özellikleri uyumlu olduğunda bireyler de bu uyumu hissettikleri örgütleri seçmektedirler. Alanyazıda yapılan araştırmaların, örgütte kabul görmek için bireylerin belirlediği birey-örgüt uyumunun etkileri dışında ortaya çıkan gelen olası sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedir. Cable ve Judge, birey-örgüt uyumunun belirleyicilerini değerler uyumu açısından da inceleyerek çok sayıda çalışmaya ışık tutmuşlardır. Özellikle, iş arayan bireyler örgütlere katılmalarının sonrasında birey-örgüt uyumunun nasıl ortaya çıkacağını ve örgüt kültürünün ve iş arayan bireylerin değer yargılarının birbirlerini etkileme durumu konusunda varsayımlar yapmayı öngörürler (Cable ve Judge, 1996: 304-309).

Bundan dolayıdır ki; bu aşamadaki birey, birey-örgüt uyumu hususuyla karşılaşmakta ve bunu da iş aradığı sırada kendi yetkinlikleri ile uyumlu olan örgütleri seçerek göstermektedirler. Birey kendisiyle uyumlu olan örgütte işe başladıktan sonra örgüt sosyalizasyonu faaliyetleri ile öne çıkmakta olup, kendi

algılamaları ve değerlerindeki uyumdan etkilenmektedir. Burada asıl önemli önemli olan konu ise, çalışan bireylerin öznel olarak birey-örgüt uyumuna dikkat etmeden belirli bir uyumun meydana gelmesidir. Diğer taraftan bireylerin arasında var olan değerler, tecrübe ve demografik bakımdan sağlanan uyum bireyler arası ilişkilerin daha güçlü yaşanmasından kaynaklanarak iş doyumunu etkilemektedir. Etkili bir örgütte var olmak isteyen kişilerin öncelikli olarak kendilerinin istedikleri örgütü seçtiklerinde birey-örgüt uyumunun meydana geleceğini ifade etmişlerdir (Cable ve Judge, 1996: 304-309).

### **1.5.5. O'Reilly vd.'nin Örgütsel Kültür Profili (OCP)**

Birey-örgüt arasında yaşanan uyumun açıklanması için, O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991), Örgütsel Kültür Profili adıyla bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Bu ölçüm aracı birey ve kültür uyumunu incelemek ve uyum-iş arasındaki ilişkinin de sonuçların belirlenmesi amacıyla kullanılmıştır. OCP, genel olarak birey ve örgüt değerlerini kapsayan 54 ayrı değeri içermektedir. Çalışmada, bu değerler kullanılarak yapılan uygulama sonuçları değerlendirilmiştir. Bu bilgilere göre; uyum ölçümünden 12 ay sonra örgüt bağlılığı, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti ile, 24 ay sonra yaşanan işgören devrinde değişimler görülmüştür. (O'Reilly vd., 1991: 487-516).

## **1.6. Birey-Örgüt Uyumu Süreci**

### **1.6.1. İnsan Kaynakları Biriminin Çalışan Seçimi**

Bir örgütün hedeflerine varma istediğinde yalnızca gereken kaynaklara sahip olması yeterli olmaz, diğer taraftan örgütü etkili biçimde kullanma mecburiyetindedirler. Örgütlerin başarı sağlamasında kritik rolü bulunan insan kaynakları biriminin önemi, örgüt dışında ve içinde giderek önem kazanmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütlerin çalışan ihtiyaçlarını değerlendirilerek bu ihtiyaçların karşılandığı ve verimliliğin elde edildiği bir çalışma ortamının sağlanmasıyla elde edilen bir süreç olarak tanımlanmakla birlikte örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir iş fonksiyonu olarak tanımlanmıştır (Şimşek ve Öge, 2015: 1-3).

Örgütte çalışacak bireylerin seçimi sürecinde, bireyin örgütsel değerlere ve örgüt kültürüne hangi şekilde adapte olduğu belirlenmelidir. Eğer bu uyum sağlanırsa, bireylerin örgüte karşı bağlılıklarında bir artış olduğu gözlenmektedir. Örgüt içerisinde çalışacak bireylerin seçimi sırasında, bireyin örgüte olan uyumunun ölçülmesi gerektiği ifade edilmiştir (İpçioğlu ve Uysal, 2009, 131-148).

İşgören seçiminde önemli olan bazı kavramlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- **İş Analizi:** Örgütte yapılan işlerin etkili, sağlıklı ve doğru biçimde değerlendirilmesi amacıyla, nitelikleri, özellikleri, sorumlulukları, çalışma koşulları gibi hususlar bilimsel yöntemlerle incelenerek iş için teknik bilgi toplama işlemidir (Şimşek ve Öge, 2015: 88).

- **İş Tanımı:** İş analizi faaliyetlerinin devamı ve onun tamamlanmasının bir uzantısı olarak öne sürülmüştür. Bir işin kuruluşunda yapılan bir iş analizi etüdü iş tanımıdır. İş analizi yoluyla toplanan bilgileri kullanarak her çalışma kapsamında yer alan faaliyet, görev, sorumluluk, çalışma koşullarının yazılı ifadesine iş tanımı denir. İşin tanımını işin temel özelliklerini ortaya koymaktadır. İş analizi ve iş tanımı kavramları birbirini tamamlayan kavramlardır (Özgen vd., 2001: 66).

- **İş Gereklileri:** İş tanımı ve gereklileri birbirini tamamlayan hususlardır. İş tanımı, işin profilini oluşturmakta, iş gereklileri ise, bu işte çalışan bireylerde bulunması gereken temel nitelikleri ortaya çıkarmaktadır. Kısacası, çalışanların sahip olması gereken zihinsel ve fiziksel ve özellikleri, eğitim ve deneyimi gösteren bir inceleme olarak tanımlanır (Werter ve Davis, 1981: 121).

- **Ücret Yönetimi:** Ücret, çalışan bireylerin işverenden sarf ettiği emeğe karşı aldığı ekonomik değerdir. Ücret yalnızca çalışan bireylerin örgütün karlılığını ve yaşam şartlarını etkilemekte kalmamakla birlikte, önemli bir ulusal gelir kalemi olması sebebiyle de toplum ve devleti çok yakından ilgilendiren bir kavramdır. Ücret yönetiminde de bir dizi ilkeye uymak ve belirli hedeflere ve amaçlara ulaşmaya çalışmak gerekir. Ücretlendirmenin temel amacı, çalışanları en doğru ücretlendirme

sistemleri ve uygulamaları aracılığıyla üretkenliklerini artırmaya ve örgütsel performanslarını geliştirmeye motive etmektir (Artan, 1981: 38).

- **Eğitim:** Eğitim, kişinin işini etkili olarak yapma becerisini artırarak çalışan bireyin mevcut ve gelecekteki performansını artırmak için ortaya konan girişimler olarak ifade edilen kavramdır. Eğitimin amacı, çalışan bireye ihtiyaç duyduğu konularda bilgi, yeni tutum ve davranışlar kazandırmaktır (Bingöl, 2003, 207).

- **Kariyer Yönetimi:** Kariyer yönetimi en temel anlamda, bireylerin iş veya profesyonel yaşamlarına yönelik planlamasının yapılmasıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı örgütlerde, çalışanlar ne kadar süre sonra nerede ve hangi pozisyona ulaşacaklarını bilebilirler ya da tahmin yapabilirler. Bu tahmin beklentisi çok önemlidir. Bu bireyi işe ve örgüte bağladığı için motivasyon sağlar, diğer uğraşları önler, örgüte uyum sağlamasına yardımcı olur (Şimşek ve Öge, 2015: 273).

### 1.6.2. Örgütsel Sosyalizasyonun Tanımı ve Önemi

Kuralları öğrenmek, telkin ve eğitim, bir örgütte veya bazı alt birimlerde neyin önemli olduğunu öğrenme faaliyetleridir. Örgütsel sosyalizasyon konusunun temel hedefi, çalışan bireyleri örgütlerin etkin bir üyesi haline getirmektir. Bu süreç temel olarak öğrenmeyi ve değişimi kapsar. Kapsam ise, her bireyin grup perspektifinden veya örgütten öğrenmesi gereken normlar, değerler ve davranışlar olarak ifade edilmiştir (Bedük, 2012: 185).

Sosyalizasyon sürecinde, bireyin örgütün çıkarlarına ve bu düşünce biçimine uygun hareket etmesi sebebiyle örgütüne benzer bir değer alma olasılığı daha yüksektir. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel sosyalizasyonun ana amacı, bireyi örgüte yerleştirmek ve örgütte etkili bir üye haline getirmektir. Örgütsel sosyalizasyon ile bazı hedeflerin birebir olarak gerçekleştirmesi hedeflenmektedir. Bu hedeflerden bazıları şu şekilde sınıflandırılmıştır (Menduğolu, 2008: 137-153):

- Örgüt içerisine bulunan güç odaklarını tanıtmak.
- Bireylerin birbirleri ile ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamak.
- İşin gereklerini öğrenmek.

- Örgütün tarihini ve hedeflerini öğretmek.
- Örgütün ortak dilini öğretmek.

Sosyalizasyon süreçleri, sosyal ve eğlence etkinlikleri, formal öğretim, danışmanlık programları vb. işlemleri içerir. Bu işlemler, birey-örgüt uyumu ile olumlu ilişkili kurmakta ve zaman zaman kişisel değerlere karşı büyük değişimlere sebep olmaktadır. Sosyalizasyon süreçleri seçim yönünden değerlendirildiğinde, örgüt oldukça seçici olduğunda sosyalizasyon maliyetleri muhtemelen düşürülmüş olur. Bunun yanı sıra bireylerin kendi değerleriyle uygun örgütleri seçtiklerinde sosyalizasyonu da daha kolay olmaktadır (Chatman, 1989: 345).

### **1.7. Birey-Örgüt Uyumuna Etki Eden Faktörler**

Birey ve örgütün birbirleriyle bütünleşmesi ve uyumlu hâle gelebilmesi, aynı amaç ve hedef noktasında ilerleyebilmesi için birtakım benzer niteliklere sahip olması gereklidir. Bu sebeple birey-örgüt uyumunu etkileyen aşağıdaki türden faktörler bulunmaktadır (Ulutaş, 2011: 94; Erkutlu, 2015; Yücel ve Çetinkaya, 2016: 17-30):

- Örgütsel iklim.
- Örgüt kültürü.
- Grup içi dayanışma.
- Kişilik.
- Algılama değişiklikleri ve sosyal algılama.
- İletişim.
- Liderlik.
- Uyuma kabul ettiren demokratik güç olarak otorite.
- Organik örgüt yapıları ve mekanik.
- Çeşitlilik.
- Bireye örgütü sevdirmeye ve istekli yönetme.

- Bağımlılık-bağımsızlık-karşılıklı bağımlılık.
- Karşılanamayan ihtiyaçlar ve güdüleme.
- Bireycilik-toplumculuk.
- Dayanıklılık.
- Esneklik ve esnek çalışma saatleri.
- Pozitif düşünce.
- Bireylerin örgütteki konumu.
- Örgütsel kontrol.
- Bireyin örgütü sevmesi ve istekli kılınması.
- Örgütsel adalet.
- Müzakere şekilleri.

### **1.8. Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları**

Birey, örgüt ve örgüt yönetimi uyumluluğunun ana hayat kaynağı durumundadır. Dolayısıyla, bireyin çok yönlü yapısı ve örgüt ile etkileşimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede en önemli husus olmaktadır. Hem amaçlarda hem de değerlerde uyumluluk, bireylerin işte çalışırken göstermiş oldukları davranış ve tavırları ile ilişkilidir. Bireysel özelliklerde ve değerlerde uyum, yalnızca grupların birbirleri ile etkileşim kurmalarına yol açmamaktadır. Bunun yanı sıra bu uyumluluk, bireyleri daha verimli ve daha etkin çalışmaya teşvik etmektedir (Xiaojun ve Peilan, 2009: 638).

Birey-örgüt uyumu gerçekleştiğinde, bireyler kendi örgütlerini daha olumlu yönde algılamaya başlamaktadırlar. Dolayısıyla, bireyler örgütlerini, gereksinimlerinin ve arzularının karşılandığı bir yapı olarak görmektedirler. Büyük olasılıkla da başarılarını çalıştıkları işte kendilerinin bireysel yetkinliklerine ve performanslarına bağlamaktadırlar (Vigoda Gadot ve Meiri, 2008: 115). Bir örgütte birey-örgüt uyumunun sağlanması güven, bağlılık ve verimlilik düzeyinde sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Bireysel sonuçlarından biri olarak görülen örgütsel bağlılık kavramı, birey ve örgüt ilişkisi içindeki psikolojik bağ olarak ifade edilir. Bu iki değişken arasındaki var olan ilişkiyi açıklayan çalışmalar genel olarak pozitif bir ilişkinin varlığını savunmaktadır (Ahmadi vd., 2014: 33-43). Birey ile örgütün uyumlu olduğu mevcut durumlarda bireyin örgüte daha bağlı durumda olacağı ve örgütsel bağlılığının da artacağı öne sürülmüştür. Buna ek olarak, örgüt ile manevi bir bağ kuran bireylerin, örgüt kültür ve değerine uyum sağlamayı daha çok isteyecekleri literatürde ifade edilmiştir (Porter, vd., 1975: 607).

Güven, birey-örgüt uyumunun, örgüt ve birey arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğinden hedeflerin ve bireysel değerlerin birbirleri ile olan benzerliği, bireylerin güvenini kazanıp örgütü doğru anlamayı sağlamaktadır. (Ahmadi vd., 2014: 35). Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin görev tanımları dışında inisiyatifleri ile sonuçlandırmış oldukları davranışlar olarak ifade edilir. Bireyler, görev tanımlarında yer almayan ve örgüt için faydalı olacağını düşündüğü davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı göstermiş olurlar. Göstermiş oldukları bu tutumun birey örgüt uyumu ile ilişkisi de yazında incelenmiştir. Birey-örgüt uyumunun bir sonucu olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı meydana gelmektedir. Yapılan bazı araştırmalar sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışıyla birey-örgüt uyumu arasında pozitif ilişkinin varlığını öne sürmüşlerdir (Sağnak, 2004: 88).

Birey-örgüt uyumunun örgütsel anlamda sonuçları düşünüldüğünde, örgütlerin en önemli süreçlerinden olan işe alım süreçleri öncelikli olarak birinci sırada olduğu görülmektedir. Örgütler işe alım süreçlerinde örgüt bünyesine en uygun adayı seçmeye çalışırlar. Uyumun yüksek olduğu bireyleri bünyesinde barındıran örgütler kendi hedeflerine de daha kolay biçimde ulaşabilmektedirler. Tüm bunlardan yola çıkarak mevcut uyumun örgüt hedeflerini de etkilediği görülmektedir. Yüksek düzeyde uyumun sağlanması örgütler açısından verimliliği de beraberinde getirdiği görülmektedir. Yüksek düzeyde bir uyum verimliliği arttırarak kaynakların daha etkin kullanımını sağlamaktadır (Alınışık, 2013: 99).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ DOYUMU

Bu bölümünde; iş doyumunu kavramının tanımı, önemi, iş doyumuna etki eden etkenler, iş doyumunu kuramları ve iş doyumunun sonuçları açıklanmıştır.

#### 2.1. İş Doyumunun Tanımı

İş, toplum içerisinde yaşamını sürdüren bireye, belirli bir rol ve ekonomik fayda sağlamak açısından onun hayatındaki en önemli eser şeklinde tanımlanır (Serinkan ve Bardakçı, 2009: 112). İş, bireylerin zihinsel ve fiziksel güçlerinin belirli bir amaç için ve planlı ve düzenli bir şekilde kullanılması olarak da ifade edilebilir (Başaran, 1982: 151-152).

Genel olarak işin tanımına baktığımızda, bireyin günlük yaşamını etkileyen, toplumda saygı kazanmasında önemli bir faktör olarak görülen, koşullara göre değişen, bireye ekonomik özgürlük veren ve birey ile uyumlu olan konuları kapsadığı görülmektedir. Bir birey hayatının büyük bir zamanı bünyesinde bulunduğu örgütte geçirdiğinden, çalışan bireyin işinden duyduğu memnuniyet derecesinin hayatını ve yaşam kalitesini büyük ölçüde etkilediği görülmektedir (Çalışır, 2012: 5).

Bireylerin işlerinden duydukları zevk, bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığı açısından yaşamları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Birey, çalışmalarının onun için değerli, anlamlı, prestij sağlayıcı ve tatmin edici olmasını istemektedir. Bireyin memnuniyetinin önemi, çalışan memnuniyeti kavramına yol açmıştır. Dolayısıyla, işgörenlerin iş ortamı ve işle ilgili memnuniyetleri iş doyumunu olarak ifade edilmiştir (Pekdemir, 2006: 16).

Bireylerin yaptıkları işleriyle ilgili duygularının bir yansıması olarak ifade edilen iş doyumunu kavramı ilk olarak 1920'li yıllarda ileri sürülmüş ve önemi ise sonraki yıllarda anlaşılmaya başlanmıştır (Agho vd., 1993: 1007). İş doyumunu kapsamında gerçekleştirilen çalışmaların kavramsallaştırılmasında 1930'lu yılların büyük önemi vardır. Öne sürülen teorilere dayanan araştırmalar 1930'ların sonunda

yapılmış daha sonra bu konudaki çalışmalar şekillenmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005: 50- 64).

Bireyler çalışma hayatı boyunca tecrübe, kazanç, mutluluk ve bir takım üzüntülü durumlar yaşarlar. Bütün bu duygu ve bilgilerin bir sonucu olarak, çalışanların yaptıkları işe veya çalıştıkları firmaya yönelik tutumları ortaya çıkar. İş doyumunu, tutumların bir sonucu olup çalışan bireylerin zihinsel, fiziksel ve psikolojik refahını öne sürer (Oshagbemi, 2000: 88). Bireyin işe karşı genel tutumu olarak iş doyumunu ifade etmek uygun olacaktır (Baron ve Greenberg, 2000: 170). Çalışanların işte gösterdikleri olumlu veya olumsuz tutumlar, bireylerin yaptıkları iş sonunda kazandıkları olumlu ruh halinin iş doyumunu olarak ortaya çıkmasıdır (Erdoğan, 1996: 231).

Tam olarak ifade etmek gerekirse; iş doyumunu, çalışan bireylerin yapmış oldukları işe karşı hissettikleri duygu durumu olarak belirtilmiştir. Bundan dolayı iş doyumunu, işin bireye kazandırdıklarıyla bireyin beklentilerin birbirlerine uyum sağladığı zaman oluşmaktadır (Bingöl, 1990: 200). İş doyumunu kavramının genel olarak bir tanımı bulunsa da, birçok araştırmacın yapmış olduğu farklı tanımlar mevcuttur. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

- Hoppock'ın 1935'li yıllarda yapmış olduğu tanımlamaya göre iş doyumunu; "çalışanların işe yönelik kişisel duygusal tepkileri" olarak ifade edilmiştir (Mercer, 1997: 57).

- Işıkhani (1996)'a göre iş doyumunu, "çalışan bireylerin mevcut işinden elde ettiği doyumunu, işinden neyi ne kadar elde etmek istediği ve sonuçta ne elde ettiğine yönelik inançlarının birleşmesinin ortaya çıkardığı duygusal durum" biçiminde tanımlanmıştır (Kök ve Çakıcı, 2016: 41).

- Locke (1976)'a göre iş doyumunu "bireyin yapmış olduğu işi ile ilgili bireyin memnun olmasını sağlayan olumlu duygusal bir durumun sağlanması" olarak açıklanmıştır (Koustelios, 2001: 354).

- Davis (1988: 96) iş doyumunu; "iş görenlerin yaptıkları işlerinden ötürü duydukları hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluk" şeklinde tanımlanmaktadır.

- Locke ve Henne iş doyumunu; bireyin iş yerindeki mevcut işine ilişkin deneyimleri ve işi ile bağdaştırdığı, değerlerini yarattığı duygusal doyum durumudur (Oshagbemi, 2003: 1210).

- İş doyumunu, bireyin yaptığı iş ile elde ettiklerinin, kişisel değer yargıları ve ihtiyaçlarıyla eşleşmesine izin vermesinin bir sonucu olarak hissetmiş olduğu bir duygudur (Barutçugil, 2004: 389).

- İş doyumunu, bireyin yaşamını veya işini değerlendirmesinin sonucu olarak duyduğu haz ve ulaştığı olumlu duygu olup (Başaran, 2004: 381); bireyin iş ve çalışma hayatıyla ilgili ruhsal ve fiziksel durumlarının dışı vurulmuş halidir (Bingöl, 1986: 227).

Fred Luthans göre iş doyumunun üç temel özelliği aşağıdaki gibidir (Luthans, 1995: 3):

1. İş doyumunu, genel olarak çıktının beklentileri hangi seviyede karşıladığını işaret eder.

2. İş doyumunu, duygusal yönden kuvvetli bir kavramdır. İş doyumunu hissedilebilen bir kavramdır.

3. İş doyumunu, birbirleriyle ilgili birçok tutumu beraberinde getirmektedir. Bunlar, ücret, terfi imkânı, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi tutumlardır.

## **2.2. İş Doyumunun Önemi**

Örgütler arasındaki rekabetin arttığı günümüz şartlarında nitelikli çalışanlara sahip olmak ve mevcut çalışanların motivasyonunu en yüksek seviyede tutmak büyük önem taşımaktadır. Çalışanları motive edebilmek için çalışan bireylerin beklentilerini karşılamak, memnuniyet duygusunu yaratmak ve onların iş doyumunu sağlamak gereklidir (Akgeyik, 2007: 100). İş doyumunu, istekleri ve beklentileri karşılanan çalışanın duygu durumunun olumlu açıdan değişmesini sağladığından dolayı örgüt ve grup faaliyetlerinin başarılmasında çalışanın etkinliğini artırmaktadır. İş doyumunun önemi belirtmek için bu konuyu bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak

ele almak daha kapsamlı ve detaylı açıklayabilme imkânı vermektedir (İnandı vd., 2013: 222).

İş doyumunun önemine birey açısından baktığımızda; çalışan bireylerin hayatının belirli bir kısmını işte geçirdiği için çalışanların değerlerinin ve ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığı iş doyumun sonuçlarını etkilediği görülmektedir. Çalışan bireylerin değerlerinin ve ihtiyaçlarının dikkate alındığı durumlarda bireylerin niteliklerine göre çalışma fırsatı sunulduğunda, psikolojik ve fiziksel olarak sağlıklı olma durumu bireyin işi hakkında duymuş olduğu doyum durumu ortaya çıkabilmektedir. İş doyumunu sonucunda çalışanın işinden, meslektaşlarından, çalışma koşullarından ve örgütü ile olan ilişkilerinden memnun ve mutlu olduğu kanısına varılabilir. Böylece, hem çalışanın iş hayatında hem de kendi hayatında yaşanan bu olumlu ruh hali ile çalışandan yüksek düzeyde etkinlik ve verimlilik elde etmek mümkündür. İş doyumunu neticesinde, çalışan bireylerin yeteneklerini gösterebilir ve psikolojik açıdan bir olgunluk seviyesine ulaşabilir (Eğriboyun, 2015: 140).

İş doyumunun önemine örgüt açısından baktığımızda; çalışanların bir işe başlamadan önce örgütün kendilerine sağlayacağı koşullar hakkında yazılı bir anlaşmaya vardılar ve buna istinaden bir iş sözleşmesi imzalarlar. Bununla birlikte, bu anlaşmaların yanında konu edilmeyen bireyin işten, işyerinin de bireylerden beklentilerini ifade eden yazılı olmayan anlaşmalar bulunmaktadır. Yazılı olmayan anlaşmalara göre, birey kendi istek ve beklentilerinin karşılanmadığı hususunu hissettiği zaman, bireyin örgüt ve işe yönelik negatif tutum geliştirmesi mümkün olabilir. Beklentiler ve sonuçlar ne kadar çok örtüşürse, iş doyumunun da o kadar fazla oluşturulabildiği görülmektedir (Eğinli, 2009: 37-38).

İş doyumunun yöneticisi açısından baktığımızda; yönetim basamağında çalışan bireylerin iş doyum düzeylerini inceleyerek örgüt içindeki temel doyum seviyelerine ilişkin bir fikir edinilebilir. Çalışan bireylerin işlerinden ne hissettikleri, bu durumun kimleri etkilediği ve bu duyguların işlerin hangi açıdan ilgilendirdiğinden bahsedilmektedir. İş doyumunu, bireyin çalışma ortamında iyi davrandığının ve örgüt içerisinde hiyerarşik yapıda olan ilişkilerin ne ölçüde sağlıklı yürütüldüğünün

göstergesidir. Bu sebeple, yöneticiler ve işverenler örgütsel süreç ve etkin yönetim için iş doyumunu seviyesini yüksek düzeyde tutmayı amaçlamaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011: 353).

### **2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş doyumunu olağan ve statik bir durum olmayıp bireylerin elinde olmayan çevresel faktörlerden ve iş ortamından etkilenmektedir. Bireylerin iş arkadaşları ile olan ilişkisi, ücretler ve yönetim tarzı gibi bileşenler iş davranışlarını oluşturmaktadır (Lam, 1995: 73). Armstrong 'a göre, dışsal ve içsel motive edici faktörlerin bir araya geldiği durum iş doyumunu oluşturur. Örnek vermek gerekirse, yöneticinin kalitesini, bireylerin arasındaki sosyal ilişkilerini ve bireyin işindeki başarısını veya başarısızlığını içermektedir (Armstrong, 2006: 264).

İşin kendisi, ücretler, yönetim tarzı, terfi fırsatları, çalışma arkadaşlarıyla ilgili ilişkileri ve çalışma koşulları iş doyumunu etkileyen etkenler biçiminde ifade edilebilir. İş doyumunu arttırdığında, bireyin örgüt içindeki iş kalitesi ve çalışan performansı artarken, iş doyumsuzluğu arttığında ise devamsızlık, geç kalmalar ve örgüte olan bağlılığının giderek azaldığı görülmektedir (Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk, 2009: 76). İş doyumunu etkileyen faktörler arasında en yaygın sınıflandırma başlıkları bireysel ve örgütsel faktörlerdir (Özgen vd., 2011: 329; Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7).

#### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

##### **2.3.1.1. Cinsiyet**

Çalışır (2012: 31), kadınların genel anlamda, çocuk bakımı, ev işi gibi faaliyetleri, erkeklerin ise farklı işlerde çalışmak suretiyle ailenin geçimini sağlayan bir rol üstlenmesi, kadınlar ile erkekler arasındaki tarih boyunca süren bir rol paylaşımı ihtiyacına sebep olmuştur. Fakat günümüzde meydana gelen birçok gelişmelerin yanında ekonomik etkenlerin de etkisiyle kadınlarında çalışma hayatına katılması gerektiği zorunluluğu ortaya çıkarmıştır. Toplumun erkeğe ve kadına yüklemiş olduğu sorumluluk ve görevler, iş hayatında erkeğin ve kadının davranışlarını etkilemeye ve iş hayatına yönelik bakışta bazı farklılıkların oluşmasına

sebepe olmuştur. Cinsiyet faktörünün iş doyumunu üzerinde etkisi olup olmadığı hususunda çok fazla çalışma yapılmış ve bu konuda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar cinsiyetin etkisi konusunda ortak bir kanıya varamamışlardır. Bu çalışmaların bir kısmı incelendiğinde, Bender ve arkadaşlarının araştırmasında da cinsiyet ve iş doyumunu arasındaki istatistiksel bir ilişkinin olmadığını bildirmişlerdir (Bender, vd., 2005: 482).

### **2.3.1.2. Medeni Durum**

Bekar veya evli olma durumunun iş doyumunu arasında oluşan ilişkiler incelendiğinde genel olarak evli bireylerin, bekar bireylere nazaran iş doyumlarının daha fazla olduğuna dikkat çekilmiştir. Bunun sebebi ise, evliliğin çalışan bireylerin beklentilerini değiştirmesinden kaynaklı olması ve evli olan bireylerin aile yaşamındaki doyumunun işe etki etmesinden kaynaklı olabileceği söylenebilir (Telman ve Ünsal, 2004: 59). Clark'ın yapmış olduğu çalışmada evli olan kadın çalışanların iş doyumunun daha fazla olduğunu öne sürmüştür. Erkek çalışanların ise iş doyumları üzerinde evliliğin etkisi olmadığı kanısına varılmıştır (Clark, 1997: 342).

### **2.3.1.3. Yaş**

İş doyumunu ve yaş arasında olan ilişkiler incelendiğinde çeşitli sonuçlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Bireyin yaşı ilerledikçe uzun yıllar aynı iş yerinde kaldığından dolayı deneyimi artmakta ve artan deneyimin sonucunda iş doyumuna ulaşması daha basit olduğunu öne sürmüştür (Spector, 1996). Beş farklı ülkede yürütmüş olan araştırmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara nazaran yapmış oldukları işlerden daha fazla iş doyumuna ulaştıklarını ifade etmiştir (Davis, 1988: 99). Yapılan diğer bazı araştırmalar ise, iş doyumunu ve yaş arasında U şeklinde bir ilişkinin var olduğu ortaya atılmıştır (Okpara, 2006: 50). “U” şeklinin açıklamasını yapacak olursak, erken yaşlarda iş hayatına atılan bireylerin çalışmanın 30’lu yaşlarına geldiğinde iş doyumunun azaldığını ve yaşının ilerledikçe iş doyumunun tekrar yükselişe geçtiği öne sürülmüştür (Uyargil, 1988: 22).

Mottaz (1987: 389-408) da yaptığı araştırmaya göre genç çalışan bireylerin dışsal motivasyondan çok içsel motivasyonla hareket ettiklerinden ve bu sayede daha kolay iş değiştirebildikleri kanısına varmıştır. Örgüt içerisine yaşı büyük olan çalışanlar incelendiğinde; terfi, ücret, gibi daha çok dışsal motivasyon araçlarıyla ilgilendikleri için bu unsurların sağlanması koşuluyla iş doyumunu kolay bir şekilde yakaladıkları görülmüştür. Emekliliği yaklaşan bireylerin ise hayat kaygılarının başlaması nedeniyle iş doyumlarında bir azalma olduğunu da öne sürülmüştür.

#### **2.3.1.4. Eğitim Düzeyi**

Yükseköğrenim seviyelerine sahip bireylerin genel iş doyumunun, daha az eğitime sahip olanlardan daha iyi olduğunu bulunmuştur. Bireylerin zekâ düzeyleri incelendiğinde, pekçok işin belli bir zekâ düzeyine ihtiyaç duyduğunu ve bu seviyenin altındaki ya da bu seviyenin üzerindeki bir zekâ seviyesini olan bireylerin bu işlerden doyum sağlamadığı ifade edilmiştir (Baysal, 1981: 193).

Bazı çalışmalar, iş doyumunu ve eğitim arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Yüksek eğitilmiş çalışanlar, daha iyi bir eğitim aldığı ve işinin kendisine daha fazla sorumluluk ve başarı vermesini istediği için daha yüksek beklentilere sahiptir. Bu beklentilerin yerine getirilmemesi durumunda, yükseköğrenim gören çalışanların iş doyumunu azalır (Schultz ve Schultz, 1990: 281). Eğitimin çalışanların işlerinden beklentilerini karşıladığı ve daha fazla memnuniyet veren iş fırsatlarına yol açabildiği bunun sonucunda da iş doyumunu artırabildiği aksi takdirde iş doyumsuzluğuna yol açabildiği görülmüştür (Telman ve Ünsal, 2004: 59).

#### **2.3.1.5. Mesleki Kıdem**

İş hayatına yeni giren ve iş tecrübesi bulunmayan kişilerin gerçeği yansıtmayan beklentileri olabilmektedir. Fakat zamanla örgüt içerisinde yer alan bireyler iş hayatının gerçeklerini anlamaktadırlar. Bunun nedeni ise, bireylerin beklentilerinin çalışma hayatının gerçeklerinden uzak olmasıdır. Bireyler buldukları iş basamağında kariyer imkânının olmadığını ya da iş arkadaşları ile aralarındaki geçimsizlik durumunu anlayabilmektedirler. Bu durumlar, belirli bir seviyede iş tecrübesi bulunmayan, çalışma hayatına yeni giren bireylerin gerçekçilikten uzak

beklentileri, bireylerin hayal gücünün eseri olabileceğinden ve medyanın yanıltılması ve bireylerin işe kabulü esnasında mülakat işlemini yapan kişilerin yanıltıcı ve yanlış bilgi vermesi nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Bazı çalışanların iş tecrübeleri arttıkça, iş hayatından beklentilerini mevcut işlerindeki iş gerçeklerine göre ayarladıkça iş doyumunu bulabilmektedir. Bazı çalışanlar ise yıllar geçmesine karşın beklentilerini değiştirmedeği sürece, bundan dolayı iş doyumsuzluğu ile yaşamayı öğrenmektedir. Çalışma hayatına adapte olduktan sonra çalışan bireyler, iş doyumunu duygusunun zamanla ilişkili bir kavram olduğunu, gelecekteki doyum için mevcut durumun küçük bir doyumsuzluk halinde kabul edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Sevimli ve İşcan: 2005: 58).

#### **2.3.1.6. Kişilik**

Her bireyin beklentileri birbirlerinden farklı olduğundan dolayı bireylerin beklentileri de farklıdır (Özgen ve Yalçın 2011: 358). İçe dönük bir çalışan olabildiğince az kişi ve daha sessiz bir iş ortamında doyuma ulaşırken, dışa dönük çalışan daha fazla insanın ve farklı uyaranların bulunduğu bir çalışma ortamında daha fazla doyuma sahip olur (Telman ve Ünsal, 2004: 62).

İşinden memnun olmayan bireylerin, işini yaparken işini önemsemeyerek yaptığında işi ile bilişsel olarak uyumlu olmadığını görülür. İş doyumunu, bireyin ihtiyaçlarının türüne, örgütün niteliğine, beklentisinin niteliğine tüm bunlara karşı işin değerlendirilmesindeki yetkinliğine dayanır. Dolayısıyla tüm bu nedenlerden kaynaklı olarak, iş doyumunu düzeyi bireyden bireye değişebilir (Iris ve Barret, 1972: 301-304).

Öz benlik duygusunu gerçekleştiren ve kendine güvenen, bireyler daha çok doyum elde etmektedirler. Bu özelliklere sahip olan bireyler sorumluluk alabilen ve başarıya daha çok güdülenebilen, adil terfi imkânlarından yana olan, onaylamaya ve övünmeye daha az ihtiyacı olan, işiyle ilgili çatışmada daha az kaygıya düşen, eleştirilmekten daha az kırılan ve daha az uyum mekanizmalarına başvuran kişiler olmaktadır (Başaran, 1982: 205-208).

### 2.3.1.7. Sosyal Çevre

Bireyin yetiştiği ve çalıştığı sosyal ve kültürel ortamın da iş doyumuna katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Büyük şehirlerde yaşayan bireylerin daha kolay işlerde çalıştıklarını, kırsal alanlarda ise bireylerin daha zor işlerde çalıştıklarını ortaya koymaktadır (Baysal, 1981: 194). Toplumdaki işlere verilen önem düzeyi, zaman içinde yaşadıkları ekonomik ve sosyal değerler açısından değişebilir. Çalışanın sosyal ve kültürel toplum yapısı içinde tercih edilen veya tercih edilmeyen işlere göre bir iş edinmesi durumunda, doyumları farklıdır ve çalışanın belirli değerleri ve beklentileri karşılanmazsa iş doyumunu da etkilenebilir (Onaran, 1981: 33).

### 2.3.2. Örgütsel Faktörler

#### 2.3.2.1. Yükselme Olanığı

Yükselme fırsatı, bireylerin işinden doyum sağlamsında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgütlerde yükselme olanağı, sıklığı, adaleti, yükselme isteği, iş doyumunu yükseltir (Pelit, 2015: 63). Yükselme, işten işe değişir. Bir bireye terfi etmek, başka bireye ise çok daha fazla para kazanmak veya mesleklerinde daha iyi yerlere gelmek anlamına gelebilir. Bir bireye yükselme, daha yüksek pozisyon hissi, yetki edinme hissi verir iken; diğer işçiye bir yarış kazanma hissi verebilir (Başaran, 1982: 206).

Bir örgütte ki yükselme olanakları bireyi genellikle iki şekilde etkilemektedir. Birincisi, bireylerin becerilerinin göz önüne alınmadığı ya da yeterince değerlendirilmediği ve yetkilerin bireylere verilmediği durumlardır. Bu durumda bireylerin kendilerini geliştirme imkânı bulunmamaktadır. Dolayısıyla bireylerin amaçladıkları beklentilerine kavuşamaması iş hayatında mutsuzluğa sebep olmaktadır. İkinci olarak ise, birden bire yükselme durumudur. Bu durum bireylerin yapabileceği şeyin ötesinde sorumluluk aldığı, isteklerine cevap veremediği ve pozisyonunu korumak için çok uğraştığı bir durumdur. Bu durumda, bireyde işte huzursuzluğa ve gerginliğe neden olur. Başarı sonucunda ise, bireye yükselme imkanı vermek, kilit noktalar için personel sağlamak ve işverenin beklentilerini

karşılama, bireyin işinden memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Pelit, 2015: 64).

### **2.3.2.2. Çalışma Koşulları**

Bireyler, nem, sessizlik, havalandırma, sıcaklık, konfor, ışık, sessizlik, tehlikeli olmayan, kısacası işe elverişli koşullara sahip örgütleri seçerler. Çoğu birey, işinin evine yakın olmasını, binaların yeni ve temiz olmasını ve işi için gerekli araçları ister. Bireylerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak için çalışma koşullarını aramaları ve hedeflerine ulaşmak için araçlar gerektirmeleri hem üretkenlik hem de memnuniyet için gereklidir. Bireylerin hayal kırıklıklarını ve kaygılarını, işe yönelik negatif tutumlarını ve psikolojik sorunlarını şikâyetlerle iş ortamına yansıttıkları sıklıkla görülmektedir. Bu nedenle, çalışma koşullarının şikâyeti altındaki diğer sorunların araştırılması ve çözülmesi, bireylerin doyumunu artırır (Başaran, 1982: 207).

### **2.3.2.3. Övülmek**

Bireyler, genel olarak başkalarının kendileri hakkında iyi beslediği görüşleri korumak için mücadele ederler. Maslow'un dediği gibi bireyler nefise saygı isterler. Genel olarak başkalarının onay, ilgi, saygı, kabul ve tutumlarını ifade eden tepkileri bireylerin benliğini okşar. Aynı zamanda bireye pozisyon ve başarı sağlar. Maslow'a göre, itibar görme ihtiyacı karşılandığında memnuniyet bir güven ve benlik duygusu haline gelir. Aksi takdirde, ihtiyaç karşılanmazsa, aşağılık, umutsuzluk, zayıflık hissi ve bazı durumlarda sinirsel depresyon ortaya çıkabilir (Türk, 2007: 77-78).

Her birey, çalışmalarının kalitesi ve miktarı için övgü almak ister, ancak mevcut duruma uygun olmayan övgü ve olumsuz eleştiriyi sevmezler. Bu nedenle, çalışmaları için övgü almak bireylerin doyumunu artırır. Öte yandan, övgü, iş değerlendirme ile birlikte yapıldığında, bireye işin niteliğinden geri bildirim sağlayarak işin bir sonraki sefere daha işin daha iyi yapılması sağlar (Başaran, 1982: 207).

Literatürde, bir kişinin genellikle aşağıdaki türden üç çeşit kendini takdir isteğinin bulunduğu vurgulanmakta ve istekler tamamen bireyin kendisine olan güveni ve yaptığı işe ilişkin yeteneğine bağlı şekilde ortaya çıktığı öne sürülmektedir (Pelit, 2005: 64-65):

1. *Göreve İlişkin Kendini Takdir İhtiyacı*: Bu durum bireylerin belli bir işe karşı yeterlilik durumunu hissetme duygusudur. Daha çok geçmişte aynı ya da benzer iş tecrübelerinden kazanılan bir duygu şeklindedir.

2. *Kronik Kendini Takdir İsteği*: Bireylerin kişiliğinden kaynaklanan ve her durumda kendisine olan ihtiyacı hissetmesidir.

3. *Çevrenin Etkisiyle Oluşan Kendini Takdir İhtiyacı*: Çevrede bulunan diğer bireylerin beklentileri nedeniyle ortaya çıkan bir duygudur.

#### **2.3.2.4. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler**

Çalışanların sosyal ilişki ihtiyaçlarını karşılamak açısından, meslektaşları ile ilişkileri de iş doyumunu etkileyebilir. Çalışanların çalışma ortamında destek alma, yönlendirilme ve işbirliğine yatkın meslektaşlarına sahip olma yeteneği, olumlu yönde iş doyumunu etkileyebilir. Bireylerin hedeflerine ulaşmada yardımcı olan meslektaşların varlığı, bireyin iş doyumunu artırır (Özgen ve Yalçın, 2011: 357).

Bir örgütte görülen ilişkiler genel olarak karşılıklı hizmet esasına dayanan fonksiyonel bir ilişkidir. Fonksiyonel bir ilişkide dayanışma, karşılıklı hizmet ve yardım ve bu ilişkilerin bireye doyum sağlaması gerçeğine dayanır. Buna ek olarak, birlikte yaşamanın tadını çıkarmaya dayalı ilişkiler de bireyler tarafından gereklidir. Bir örgütte çalışanlar işin ne oranda gerçekleştiriyorlarsa o oranda doyum sağlayabilecekleri ifade edilmiştir (Başaran, 1982: 207-208).

#### **2.3.2.5. Denetim**

Temel olarak çalışan bireyler denetimden hoşlanmazlar. Özellikle denetleme faaliyeti, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan ziyade kusur arayan ve küçük düşürücü olduğu durumlarda bireylerin iş doyumunun azalmasına sebep olur. Bundan dolayı bireyler demokratik denetime, özellikle de özdenetime önem veren örgütlerle iş yapmayı tercih etmektedirler (Başaran, 1982: 207).

### 2.3.2.6. Ücret

Bir örgüt olarak, bireyin emeği karşılığında yapılan ödeme, işten sağlanan doyum noktasında diğer faktörler kadar önemlidir. Ücret, bireyin istediği şeye, bireyin becerilerine ve toplumun yapısına göre adil ise, işgörenlerin işe karşı tutumları da olumlu olmaktadır. Ücret, iş başarısının eşdeğeri olarak görülür. Düşük ücretler, iş doyumunu ve eşdeğerlik duygusunu azaltır (Türk, 2007: 76).

Ücret, sadece emeğin bir karşılığı olarak görülmesini yanında iş başarısının da bir karşılığı olarak da değerlendirilmektedir. Ücretin az görülmesi, çalışan bireyin iş doyumunda ve eşitlik duygusunda azalmaya sebep olur. Bireyin işten doyum sağlamasında elde ettiği ödeme ile kıdemi, yaşı, yaşantıları, öğrenimi, kıdemi gibi kişisel özellikleri ve emek, ürettiği ürünün özelliği, yenileşmeye eğilimi, sorumluluk, yaratıcılık gibi işin nitelikleri ile ücret arasındaki denge önemlidir. Bu faktörler ile bir denge sağlandığı takdirde doyum elde edilir (Başaran, 1982: 206).

### 2.4. İş Doyumu Kuramları

Çalışanların iş hayatlarındaki memnuniyetlerini ve memnuniyetsizliklerini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Bu araştırmalar birçok yaklaşım ve teorileri içermektedir. İş doyumuna ilişkin teoriler “motivasyon teorileri” olarak adlandırılır. Motivasyon, bireyleri hedeflerine doğru iten güç şeklinde tanımlanmıştır. Söz konusu olan güç, dışsal ve içsel olmak üzere iki çeşittir. İşe yönelik tutumlar da dışsal ve içsel etkenlerle etkileşim içerisinde. Bahsi geçen bu etkenler motivasyonun en önemli faktörlerden birisi olduğu görülmektedir. Motivasyon ve iş doyumları arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğu öne sürülmüştür. Buna göre motivasyon arttıkça iş doyumları düzeyinin de arttığı görülmektedir (Sat, 2011: 12; Bilgin, 2003: 246).

Dolayısıyla iş doyumları ile motivasyon kavramlarını birbirinden bağımsız olarak düşünmek çok mümkün değildir. Çünkü iş doyumları kavramı, güdülenmeyle ortaya çıkmakta ve bireylerin sağlamış oldukları yeni doyumları yeni güdülenme eğilimlerine sebep olmaktadır (Davis, 1988: 98). Böylelikle iş doyumları düzeyi fazla olan kişilerin güdülenmesi ve hareketlerinin olumlu yönde gelişmesi daha olasıdır (Castillo vd, 1999: 2). Tüm bu varsayımlardan yola çıkarak motivasyon ile iş

doyumuna yönelik teoriler, kapsam ve süreç teorileri şeklinde sınıflandırılarak açıklanacaktır.

### **2.4.1. Kapsam Kuramları**

Bu tür teoriler motivasyonun dış kaynaklardan ziyade bireyin kendisinden kaynaklandığı fikri üzerine kurulmuştur. Kapsam teorilerinin bireyin işe taşıdığı bireysel faktörlerden oluştuğu gözlemlenir. Bu faktörler; ihtiyaçların tatminini, bireyselliği, bireylerin beklentilerini, deneyimlerini ve motivasyonunu kapsamaktadır. Kapsam teorilerinin genel olarak bireyleri doyuma ulaştıracak ihtiyaçların neler olduğunu saptamaya yönelik olduğu ifade edilir (Gülner, 2007: 168).

#### **2.4.1.1. Herzberg Çift Faktör Kuramı**

Frederick Herzberg, yönetim alanında yaygın olarak bilinen ve “çift faktör kuramı” biçiminde adlandırılan motivasyon teorisini geliştirmiştir. Çalışanlardan; daha fazla çalışma için “en iyi hissettikleri” zamanı ve çalışma motivasyonu bakımından “en kötü hissettikleri” zamanı belirlemelerini talep etmiştir. Yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, çalışan bireylerin memnun olmadığı çalışma koşullarının özelliklerinin motive edici özelliklerinden önemli farklılıklar gösterdiği neticesine ulaşmıştır. Araştırmada, çalışma ortamındaki kişilerin motivasyon seviyelerine etki eden iki farklı etken grubunun olduğunu ifade etmiştir. (Daft, 1994: 518).

Herberg Çift Faktör Kuramı'nın hijyen faktörleri ve motivatörleri birbirinden ayıran sınır nötr bir durumu, diğer bir ifadeyle çalışanların ne tatmin ne de tatminsizlik duydukları bir durum yansıtılmaktadır. Herzberg, bu iki etken grubunun işgörenlerin motivasyonuna değişik ve farklı boyutlarda katkıda bulunduğunu öne sürmüştür. “Hijyen faktörler” olan ücret düzeyi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, kişiler arası iyi ilişkilerin varlığı, örgütün iş doyumunu seviyesini belirlemektedir. Hijyen koşullarının iyi olması bireylerin doyumsuzluğunu önemli oranda azaltmaktadır. Dolayısıyla bu etkenlerin varlığı çalışanların iş doyumunu artırmakta

ve işe motive olmalarını sağlamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018: 92; Koçel, 2005: 642).

Teoride belirtilen motivatörler ise, işgören açısından daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları yansıtan başarı, sorumluluk, tanınma ve gelişme fırsatlarına sahip olma olarak belirlenmiştir. Herzberg'e göre, bir çalışma ortamında motivasyon faktörleri olmadığında örgütte çalışan bireylerin işlerine karşı tutumları nötr olacaktır, ancak bu faktörlerin varlıkları doyum sağlamalarını ve çalışmaya motive olmalarını sağlayacaktır. Bu açıklamalardan yola çıkarak, hijyen faktörlerinin yalnızca doyumsuzluk anlamında işlev görebileceği veya etkili olabileceği söylenebilir. Güvensiz çalışma koşulları veya gürültülü çalışma ortamı çalışanların işten doyum sağlamamalarına neden olur. ancak bu koşulların iyileşmeleri otomatik olarak yüksek düzeyde motivasyon ve doyum ile sonuçlanmaz. İş yerinde inisiyatif, sorumluluk alma, tanıma gibi motivatörlerin, çalışanların yüksek motivasyona sahip ve doyum sağlayabilmeleri için çalışma ortamında yeterince mevcut olması gerektiğini ifade etmiştir (Şimşek ve Çelik, 2018: 9; Koçel, 2005: 642).

Bu teorinin yöneticiler için mesajı oldukça açıktır. Bir örgütte hijyen faktörlerin istenilen seviyede olması, işgörenlerin memnuniyetsizliğini ortadan kaldırmakta, ancak onları yüksek performans göstermeye motive etmemektedir. Diğer taraftan, inisiyatif tanıma ve kişisel gelişim olanakları güçlü motivatörler olup çalışan bireylerin işten doyum sağlamalarına ve başarı göstermelerine yol açmaktadır. Nitekim, yöneticiler; örgütte gereken seviyede hijyeni sağlayarak memnuniyetsizlik oluşturan durumları ortadan kaldırma ve üst düzey gereksinimleri karşılayan motivatörleri kullanarak çalışanları üst düzeyde iş başarısı elde etmeye teşvik etmektedir (Şimşek ve Çelik, 2018: 92).

#### **2.4.1.2. C. Clayton Alderfer ERG Kuramı**

C. Clayton Alderfer, Maslow İhtiyaçlar Teorisi'ni basitleştirmiş ve yeni bir motivasyon teorisi geliştirmiştir. Buna göre ihtiyaçlar sıralaması daha basit şekilde belirtilmiştir. Fakat yine de Maslow'un ki gibi bir ihtiyaç sıralaması temele alınmıştır. Teori aynı temeldedir. Öncelikli olarak alt seviyede bulunan ihtiyaçlar

giderilmeli, sonra üst seviyedeki ihtiyaçlar giderilmelidir. ERG teorisi üç kategorik ihtiyaı içermektedir. Bunlar (Daft, 1994: 516);

1. Varolma İhtiyacı (*Existence*).
2. İlişki İhtiyacı (*Relatedness*).
3. Gelişme İhtiyacı (*Growth*).

Bu ihtiyaçların İngilizcelerinin ilk harflerinden oluşan “ERG” yaklaşımı, Maslow yaklaşımına çok benzemektedir (Koçel, 2005: 644).

#### **2.4.1.3. McClelland’ın Başarı İhtiyacı Kuramı**

D. McClelland ve arkadaşlarının geliştirdiği bu teoriye göre birey üç tür ihtiyaının etkisiyle davranış göstermektedir (Robbins ve Judge, 2019, 210):

1. *İlişki Kurma İhtiyacı*: Diğer bireylerle samimi ilişki kurma güdüsüdür.
2. *Güç Kazanma İhtiyacı*: Diğerlerini etkileyerek belirli bir yönde davranmalarını sağlamaktadır.
3. *Başarma İhtiyacı*: Belirlenen bazı standartlara ulaşma arzusu olarak ifade edilir.

İlişki kurma ihtiyaı başkalarıyla ilişki kurmak, gruba girmek ve sosyal ilişkiler geliştirmek gibi huşuları içerir. Bu ihtiyaca sahip birey, bireyler arası ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye önem verir. Güç kazanma ihtiyaına sahip birey, otorite ve güç kaynaklarını genişletmeye, gücünü korumaya ve başkalarını etki altında tutmaya önem verir. Başarı gösterme ihtiyaına sahip birey ise ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçer ve bunları gerçekleştirme adına gereken bilgi ve kabiliyeti kazanarak bunları kullanmak üzere davranışlar sergiler. Bu teorinin yöneticiler bakımından anlamı ise şu şekilde ifade edilir; eğer bireyin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse örgütte yer alacak bireyi seçme ve yerleştirme işlemleri geliştirilebilir. Bundan dolayı, başarı gösterme ihtiyaı yüksek bir bireyin, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirebildiği görülmektedir. Bu sayede bireyin motivasyonu

için uygun koşullu ortamı sağlanarak, bireyin yeteneği ve bilgisi işinden yüksek doyum elde etmesini sağlayacaktır (Koçel, 2005: 642).

## **2.4.2. Süreç Kuramları**

Süreç teorileri motivasyonun bireyin kendisinden kaynaklanmadığını bireyin motivasyonun sağlanmasının; iş ilişkilerine, ödüllere, işin kendisine, iş yerinde ki diğer bireylerin davranışlara ve bireye dışarıdan yönelen faktörlere odaklandığı görülür. Süreç kuramları motivasyonu anlamaktan çok çalışan bireylerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için anlamayı tercih ettikleri süreçleri kapsamaktadır (Gülнар, 2007: 169).

### **2.4.2.1. Davranışsal (Sonuçsal) Şartlandırma Kuramı**

Yönetimin disiplinler arası çalışma alanı durumundaki “Psikoloji” biliminden sağladığı en önemli kavramlar arasında şartlandırma kavramı bulunmaktadır. Şartlandırma kavramının iki çeşidi vardır. Bunlardan ilki, klasik şartlandırma ve diğeri davranışsal (sonuçsal) şartlandırmadır (Koçel, 2005: 645).

Bu teorinin esası ise, bireyin herhangi bir nedenden ötürü bir davranış göstermesidir. Sergilenen davranışın karşılayacağı sonuç önemli olmaktadır. Sonucun türüne göre, kişi aynı davranışları tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır (Koçel, 2005: 646).

Kavram olarak sonuçsal şartlandırma, bir motivasyon unsuru olarak kullanılabilir. Bireyin davranışı örgüt içinde arzu edilirse, yönetici bireyin bu davranışları yenilemesini isteyecektir. Bundan dolayı da, örgüt için arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse, tekrarlama olasılığı artacaktır. Bireyin davranışları örgüt için istenmeyen bir davranış ise, yöneticiler bu davranış için bireyi cezalandıracaktır. Bireyin cezalandırılması durumunda bu davranışın tekrarlanma olasılığı azalır. Özetlemek gerekirse, bireyin davranışlarının tekrarlanma olasılığının yükseldiği her sonuç ödül, tekrarlama olasılığının azaldığı tüm zihinsel ve fiziksel olay da ceza olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2005: 647-648).

#### 2.4.2.2. Vroom Beklenti (Umut) Kuramı

Victor Vroom tarafından geliştirilen “Beklenti Teorisi”; çalışan bireylerin motivasyonunun gerçekleşmesi, yüksek performans neden olan bireyin davranışının makul bir ödülle ödüllendirilebileceği beklentisine dayanır. Birçok bilim adamının teorinin gelişimine katkı sağlamasına karşılık, beklenti teorisi esas olarak Victor Vroom’un çalışmasının bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. İçerik teorilerinin aksine, beklenti teorisi, bir bireyin, işi ile motive edilebilecek ihtiyaç türlerini belirlemeye çalışmak yerine, eylemleri karşılığı olarak beklediği ödülleri almak için kullanılan düşünce ya da algı süreçleriyle ilişkilidir (Şimşek ve Çelik, 2018: 95).

Bu modelde üç önemli unsur vardır. Birincisi olan valens, bir ferden belirli bir çaba göstererek edineceği ödüllü arzu edilebilirlik seviyesini gösterir. İkinci unsur ise bekleyiştir. Bekleyiş birinin algıladığı bir olasılık durumunu ifade etmektedir. Üçüncü unsur, araçsallık kavramıdır. Araçsallık kavramı ise, bireyin belli bir çaba ile belli bir seviyede performans gösterebileceğini açıklar (Koçel, 2005: 649).

#### 2.4.2.3. Lawler-Porter Beklenti Kuramı

Bu kuram ise, Vroom modeline dayanmakta olup, bazı noktalarda bu modele ek bilgiler katmıştır. Bu modelin ilk bölümü Vroom modeliyle aynı özelliklerdedir. Yani, bireyin motive olduğu derece, valens ve bekleyiştten etkilenir. Bununla birlikte, Lawler-Porter’a göre, iyi bir çaba gösteren bireyin performansının da yüksek olacağını garantisini vermez. Bu değişkenlerin arasına iki yeni değişken eklenir (Robbins ve Judge, 2019: 225- 230).

Bunlardan biri, bireyin beceriye ve gerekli bilgiye sahip olmasıdır. Birey beceri ve beceriden yoksun ise ne kadar çaba sarf ederse etsin başarı göstermesi mümkün olmayacaktır. İkinci ek değişken ise, kişinin kendisi için algıladığı rolle ilişkilidir. Rol kavramı, bireyin beklenen davranış türü şeklinde tanımlanabilir. Örgütün üyelerinden belirli roller beklenilmektedir. Buna ek olarak, her birey üstlenmesi gereken bir rolün varlığına inanmaktadır (Koçel, 2005: 648-650).

#### 2.4.2.4. Adams Eşitlik Kuramı

Süreç teorilerinden biri olan eşitlik teorisinin temeli, çalışan bireyin iş ilişkilerinde eşit muamele görmek istemesidir ve bu arzu motivasyonunu etkiler. Temel olarak, J. Stacy Adams'ın teorisine göre; bireylerin iş başarısı ve memnuniyeti, çalıştığı çevre ile ilişkili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliklere bağlı olmaktadır (Gray ve Starken, 1977: 39).

Adams'a göre, bireyin gösterdiği çabayı ve karşılığında aldığı sonucu ile iş ortamındaki diğer kişilerin gösterdiği gayret ve sonuçla karşılaştırma yapar. Bu karşılaştırma genellikle bireyin göstermiş olduğu çaba ve sonucu içeren bir çeşit oran oluşturulması ile ortaya çıkar. Eşitlik kuramı, Lawler-Porter Kuramı ile yakın ilişkilidir. Aslında, Lawler-Porter Kuramı bir dereceye kadar Eşitlik Kuramı'nı içermektedir. Performans ve algılanan eşit ödül, içsel ve dışsal ödül ile memnuniyet arasındaki ilişki, Eşitlik Kuramı'nın ortaya koyduğu düşünce ile aynıdır. Eşitlik Kuramı, bu ilişkilerin motivasyonun temeli olduğunu varsaymakta ve bunlara motivasyonu temel alır (Koçel, 2005: 655).

#### 2.5. İş Doyumunun Sonuçları

Örgüt içinde çalışanların iş doyumlarının artırılması, yönetimin önemli görevlerindedir. Çünkü iş doyumunu dinamik yapıdadır. Yöneticiler, iş doyumunu sağladıktan sonra bu konuya dikkatlerini azaltmamalıdır (Günbayı, 2000: 8; Özdemir, 2006: 71). İş doyumunu hızla elde edilebildiği gibi, hızla da kaybedilebilir. Bir örgütün iş koşulların bozulmasına kanıt iş doyumunun düşüklüğüdür. Bireyin iş ve örgüt ortamından beklemekte olduğu davranışların yeterince karşılanmadığı hissi iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2006: 71).

İş doyumunu az olan bireylerin, psikolojik sorunlar ve sağlık sorunları yaşadığı, uykusuzluk çektiği hatta bireylerin saldırganlık içeren davranışlar sergiledikleri görülmüştür (Solmuş, 2004: 198). İş ve örgütlerinden doyum sağlayamayan kişilerde alkol, sigara ve bağımlılık yapıcı maddeler kullanıldığına rastlanmaktadır (Spector, 1997: 2). Bunların yanı sıra iş doyumunun sonucu olarak, örgü verimliliğini, çalışma

ortamını, ekonomik gelişmesini ve toplum huzurunu etkilemesinden dolayı büyük önem taşıyacaktır (Erdoğan, 1994: 378).

Bireyin iş doyumunu öncelikli olarak kendisinin mutluluğunu arttırır. Böylelikle yeterli düzeyde doyum sağlanarak, bireyin işe bağlanması, etkin ve verimli çalışılması ve işgören devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçlar elde etmek mümkündür (Keser, 2006: 132). Yüksek iş doyumunu olan bireyler ise sadece görevlerinin gerektirdiği işleri yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda örgütte müşteri temsilcisi olarak hareket ederler ve görevlerini mükemmel bir şekilde yerine getirmeye çalışırlar (Solmuş, 2004: 198).

### **2.5.1. İş Doyumunun Bireysel Sonuçları**

#### **2.5.1.1. Yüksek Moral Sağlaması**

Moral kavramı, birey ya da gruba egemen iklim ya da atmosfer biçiminde tanımlanır (Eren, 2000: 181). Moral, başka bir tanıma göre, iş doyumunu davranışı isteyerek ve gönüllü olarak örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için tasarlanmıştır. Moral, sosyal ve psikolojik yönleri bulunan bir olgudur. Bu nedenle bireysel ve ekip tarafı vardır. Moral de, iş doyumunu gibi dinamiktir. Dolayısıyla, bireysel ya da grup düzeyinde moralin fazla olması, bu durumun her zaman aynı seviyede olacağı anlamına gelmez (Avşaroğlu, vd., 2005: 324).

Speroff (1955: 69) ise, moralin iş doyumuyla yakın ilişkili içinde olduğunu ifade etmektedir. İş doyumunu ve moral hakkında yapmış olduğu çalışmada, iş doyumunu ve moralin aynı unsurları içerdiğini belirtmektedir. Moral, bireylerin iş özelliklerine göre elde ettikleri doyum seviyelerinin toplamı biçiminde kabul edilmiştir. İş doyumuna ulaşan bireyler daha fazla morallere sahiplerdir. Bireylerin moralinin iyi olması diğer bireylerin ve iş düzeninin üzerinde pozitif bir etkiye yol açar. Bu etki şunları içerir (Dunn ve Stephens, 1972: 26):

- İyi bir moralle bireyler işlerini enerji ve coşku ile kendileri yürütür.
- Çalışan bireyler yönetmeliklere, emirlere ve iş kurallarına ve emirlere uyum sağlayıp iyi bir disiplin kurmaktadır.

- Çalışan bireyler çalışmaya daha isteklidirler.
- Çalışan bireyler yöneticilerine ve örgüte karşı bağlılık duyarlar.
- Çalışan bireyler örgütün güç durumlarda yüksek gayret sarf ederler.
- Çalışan bireylerin çalışma arzusu için yüksektir.
- Çalışan bireyler örgütün hedefleri doğrultusunda işbirliği istemektedirler.
- İyi bir moralle bireyler işlerini enerji ve coşku ile kendileri yürütür.
- Yüksek moral, işgören devri ve devamsızlık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Moral, personel devamsızlığı ve devir hızını azaltır ve sonuçta ortaya çıkan maliyeti azaltır.

Çalışan bireylerin moralinin bozulması, çalışanların üretkenliği, iş doyumunu ve bağlılığı üzerinde negatif etkiye sahiptir (Lam vd., 2001: 157). Düşük moral aynı zamanda işgören devamsızlığına ve bireylerin işten isteyerek ayrılmasına sebep olur (Diaz ve Park, 1992: 42).

#### **2.5.1.2. Yaşam Doyumu**

İnsan hayatının önemli bir çoğunluğu çalışarak geçmektedir. İş insan yaşamının önemli bir parçası ve insanlar için hayatının merkezi yaşam aktivitesini almıştır. İnsanlar zamanlarının çoğunu çalışarak geçirirler ve işlerini her zaman düşünürler (Rude, 2004: 1206). Dolayısıyla, bireyin işinden sağlamış olduğu doyum hayatını önemli oranda etkilemekte, işinden sağladığı doyum ve bunun yaşamı üzerindeki pozitif etkisi kademeli bir şekilde bireyin ruhsal sağlığına ek olarak, fiziksel sağlığı üzerinde de pozitif etki göstermektedir. Aile yaşamında mutluluk örgüt içinde de verimliliği artırmaktadır (Başaran: 1982: 208).

Bir başka deyişle, yaşam doyumunu bireyin iş dışı hayatı hakkındaki duygusal tepkisi olarak ifade edilir. Yaşam doyumunu bireyin hayata karşı genel tutumunu ifade eder (Avşaroğlu, vd., 2005: 116- 118). Yaşam doyumunu genellikle bireyin kendi

yaşamından sağlamış olduğu memnuniyeti ifade etmiştir (Telman ve Ünsal, 2004: 18).

Rude (2004: 1026)'a göre yaşam doyumunun kişinin hayatı algılama biçimiyle ilişkili bulunduğunu ve yaşam doyumunu kişinin aile, sağlık, iş, arkadaşlık ortamı vb. yaşamın birçok alanına yönelik sağladığı doyumun bir sonucu olarak ifade edilmiştir. Çalışan bireyler, iş doyumunun yaşam doyumunu üzerindeki etkisinin diğer etkenlerden fazla olduğunu öne sürmüşlerdir (Kantarıcı, 1997: 54).

### **2.5.1.3. Stres**

Stres, organizmanın her türlü değişime spesifik olmayan yanıtı olarak tanımlanır. Genel kabul edilen tanıma göre, stres kavramı, tatmin edici olup olmadıklarına bakılmaksızın, bedeninin herhangi bir talebe uyum sağlama konusundaki tepkisidir (Saldamlı, 2000: 288). İş stresi, çalışanı fiziksel, duygusal olarak tehdit eden ve iş düzenini bozucu çalışma ortamına karşı gelişen kişisel tepkilerdir. İş stresi öncelikle kişinin iş algısı ve çalışma ortamı ile ilgilidir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 155).

İş stresi, işle ilgili psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlar karşılanmadığında ortaya çıkar. Stresten etkilenen bireyin tepkisinin derecesine göre yapılan stres tanımları da vardır. Stres, bireyin çevre taleplerine karşı göstermiş olduğu fizyolojik veya psikolojik tepkisi veya fiziksel ve sosyal çevrenin sebep olduğu olumsuz koşullar sebebiyle fiziksel ve psikolojik sınırları aşan çabası olarak ifade edilir (Seymen ve Özdemir, 2002: 255).

Örgüt içerisinde herhangi bir durum, bireye göre stres faktörü olabilir. Aynı durum bir başka birey için önemsiz ve basit gelebilir (Karadal, 2001: 83). Dolayısıyla stres oluşumunda, çok sayıda etken rol oynamakta ve stres ortamına sebep oluşturmaktadır. Bu etkenlerin; bireyin kendisiyle ve yaşadığı genel çevre ortamıyla ilgili olabileceği öne sürülmüştür (Saldamlı, 2000: 291).

### 2.5.2. İş Doyumunun Örgütsel Sonuçları

İş doyumu sağlanamamış örgütlerde bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Bunlardan belli başlıları aşağıda şöyle sıralanmaktadır (İncir, 1990: 65; Türk vd., 2003: 2; Erdil vd., 2004: 18; Sevimli ve İşcan, 2005: 59; Özdemir, 2006: 71):

- Yüksek devamsızlık.
- İşgören devrinin artışı.
- Disiplin sorunları.
- Makine ve tesise zarar verme ya da sabotaj.
- Düşük işletme sadakati.
- İş yavaşlatma.
- Düşük verimlilik.
- Hırsızlık oranlarında artış.
- Grevlerin gündeme gelmesi.
- Düşük bedeni veya zihinsel sağlık.

Bunlar, daha yüksek iş gerilimleri, daha yüksek sigorta maliyetleri ve takip edilecek çok sayıda adli işlemleri kapsamaktadır. İş doyumsuzluğundan kaynaklanan sorun, örgütün doğrudan ve dolaylı olarak maliyet kalemlerini artırır (Türk vd., 2003: 2).

Ayrıca iş doyumsuzluğu sebebiyle işten ayrılan bireylerin yerine yeni bireylerin bulunması ve yeni bireylerin deneyimli olsalar bile yeni örgütün sistemi, örgüt politikaları konusunda eğitim zorunluluğu ve ortaya çıkan zaman kaybı, örgüt masraflarındaki artışlar ve örgüt işgücü başarısındaki düşüş ve müşteri memnuniyetsizliği göz önüne alındığında, iş doyumunun sağlanması hususunun önemli olduğu değerlendirilmektedir (Özdemir, 2006: 79).

### 2.5.2.1. İşe Gelmeme (Devamsızlık) veya Geç Gelme

Çalışma hayatı alanındaki düşük doyum düzeyi yalnızca bireyleri değil, çalıştıkları örgütü de etkiler. Bu nedenle, kişilerin hissettikleri doyumsuzluk işe yönelik bazı tepkileri doğurur. Bu tepkilerden biri devamsızlıktır (Keser, 2006: 138). Devamsızlık, çalışan bireylerin çalışma planına ya da planına göre çalışması gerektiğinde işe gelmemesi şeklinde tanımlanır (Eren, 2000: 250-260).

İşe devamsızlık, işten kaçma veya işe geç kalma şeklinde gerçekleşir. Bireyler işinde doyumsuzluk yaşamaya başlar başlamaz, birey potansiyel iş olanakları ve etrafındaki diğer pozisyonlar hakkında mantıklı değerlendirmeler yapmaya başlar (Keser, 2006: 137). İş doyumu ve işe gelmeme ya da geç gelme davranışı arasında negatif ilişki vardır. İş doyumsuzluğu artan bireylerde iş devamsızlığı görülmektedir (Greenberg ve Baron, 1997: 186). Araştırma ayrıca iş doyumu ve devamsızlık ya da geç gelme arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını göstermiştir (Başaran, 1982: 207; Günbayı, 2000: 10; Özcan, 2001: 47; Sun, 2002: 4; Türk vd., 2003: 2; Tınaz, 2005: 28; Keser, 2006: 139).

### 2.5.2.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışan bireylerin devrinin başlangıcını oluşturur. İşten ayrılma niyeti iş koşulları, alternatif iş olanakları, bireyin işteki konumu gibi faktörlerden etkilenir (Karatepe vd., 2006: 551).

Çalışan bireylerin davranışları ve bu davranışlarla ilgili faktörler araştırılsa da, işten ayrılmanın örgütler için hala önemli bir sorun olduğu görülmektedir. Çalışan bireylerin işten ayrılmalarına ilişkin çalışmaların çoğu, işten ayrılma davranışının, kişilerin örgüte olan bağlılığının bir işareti durumundaki iş doyumuyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Çekkelioğlu, 2005: 28). Araştırmalar, iş doyumunu işten ayrılma niyetinin belirleyici etkeni olduğunu göstermektedir (Pavesic ve Brymer, 1990: 95; Başaran, 1982: 207; Çetinkanat, 2000: 4; Solmuş, 2004: 200; Çekmecelioğlu, 2005: 28; Tınaz, 2005: 28; Özdemir, 2006: 71).

Çalışan bireylerin doyum seviyelerinin yüksek olduğunda bireyler işten ayrılmayı düşünmezler yeni bir iş bulma eğiliminden uzaklaşırlar ve yöneticilerle daha

uzun süre çalışırlar (Hussain vd., 2003: 91). Doyum seviyesi düşükse, işten ayrılmayı düşünürler (Keser, 2006: 134-135).

Çalışan bireyler işten ayrılmayı düşündüğü zaman mevcut çalıştığı iş ile dış çevredeki iş imkânları değerlendirir. Dış çevresel faktörlerin uygun olması ve alternatif istihdam olanaklarının mevcut olması durumunda işten ayrılmaya karar vermesi daha hızlı olur (Hwang ve Kuo, 2006: 255).

Mevcut işlerinde doyum sağlayamayan kişiler, işsizlik oranı, iş koşulları ile ilişkili olarak başka iş imkanlarını araştırmakta ve bu imkan ve fırsatları mevcut işleri ile karşılaştırıp bir değerlendirmesini veya işlerini bırakmaya veya mevcut işlerinde çalışmaya devam etme konusunda karar alırlar (Sun, 2002: 4).

### **2.5.2.3. İşgören Devir Hızı**

İşgören devri, belirli bir dönemde işten ayrılan çalışan sayısının ortalama çalışan sayısı ile oranı olarak ifade edilmiştir (Lawler, 1994: 109). İşgören devrini etkileyen iş dışı faktörler, genellikle iş ve çalışanların haricinde gelişen, etki zamanı belirsiz olan ve aynı zamanda iş tarafından kontrol edilmesi zor faktörlerdir. Ülkedeki politik, ekonomik ve sosyal koşullar, işgören devrine etki eden iş dışı etkenlerdir. İşgören devrine etki eden işletme içi etkenlerse; kontrol edilebilen ve aynı zamanda nedeni ve zamanı bilinen faktörlerdir. Terfi olanaklarının olmaması, ücret yetersizliği, iş güvenliği ve sosyal haklarının bulunmaması ve iş doyumsuzluğu gibi etkenler işgören devrine etki eden iç etkenlerdir (Tütüncü ve Demir, 2003: 149-151).

İşgören devrinin yakından ilişkili olduğu diğer etkenler; kıdem, yaş, iş bireyin yetenek seviyesi, kalitesi, görev türü ve eğitimidir (Ghiselli vd., 2001: 29). İş doyumu uzun yıllardır, insan kaynakları yönetimi ve işgören devri teorilerinde işgören devri ve iş doyumu oranını etkileyen en güçlü faktör olarak görülmüştür (Hwang ve Kuo, 2006: 254). Araştırmalara göre iş doyumunun işgören devir oranını etkileyen önemli bir etken olduğu öne sürülmüştür. (Ehtiyar, 1996: 109; Ghiselli vd., 2001: 29; Özcan, 2001: 47; Türk vd., 2003: 2; Szivas vd., 2003: 71).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde Konya ili merkez ilçelerinin kamu ve özel banka çalışanlarının algılanan birey-örgüt uyumunun iş doyumuna üzerine etkisini incelemek amacıyla yapılan anket uygulaması ve buna ilişkin analiz ve bulgulara yer verilmiştir. Bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, konuyla ilgili geçmişte yapılan çalışmalar, araştırmanın metodolojisi, analiz ve bulgular ile hipotez testlerine ayrı ayrı yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Problemi, Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel problemini, Konya ili merkez ilçelerinin kamu ve özel banka çalışanlarının algılanan birey-örgüt uyumunun iş doyumuna üzerindeki etkisi oluşturmaktadır. Hem birey-örgüt uyumunun hem de iş doyumunun örgütlerin hedeflerine ulaşmak için kullandıkları en önemli araçlardan olduğu görülmektedir. Örgütte birçok sorunun ve memnuniyetsizliğin verimsizlikten ve çatışma durumlarından kaynaklandığı ve sonunda bireyin örgütten ayrıldığı görülür. Bu durum bireye ve örgüte hem zaman hem de maddi açıdan birçok maliyet yükler. Örgüt, çalışan bireyleri kaybetme zorlukları ile ilgili iken, birey de yeni iş bulma sorunu ile karşı karşıya gelir. Başka bir deyişle, hem birey hem de örgüt zor durumda kalır. Birey-örgüt uyumunun sağlanmış olduğu örgütlerde ise bu zorluklar ile daha az karşılaşılacakla birlikte bireylerin işten algıladıkları doyumun daha fazla olduğu öngörülmektedir. Uyum düzeyinin yükselmesinin sonucu olarak iş doyumuna değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, uyum düzeyi ve işten duyduğu doyum yüksek olan bireylerin, örgütlerine ve kendilerine daha çok fayda sağlayacakları savunulmaktadır. Çalışmanın amacı kapsamında, belirtilen bu bilgilerin sınanması adına yapılan bu çalışmanın temel sebebi yazında bankacılık sektöründe iki kavram arasındaki etkiyi inceleyen çalışmaların az olmasıdır.

### 3.2. Konu ile İlgili Önceki Çalışmalar

Birey-örgüt uyumu ve iş doyumu ile ilgili birçok bağımsız çalışma olmasına karşın ulusal ve uluslararası literatürde, bankacılık sektöründe iki kavramı birlikte inceleyen az sayıda çalışma vardır. İki konuyu birlikte ele alan çalışmalar ve sonuçları kısaca değerlendirilecektir:

- Cry ve Westerman (2004), *An Integrative Analysis of Person–Organization Fit Theories* isimli çalışmasını, 6 farklı şirkette 105 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışanların gereksinimleri ve bütünleştirici uyumları karşılandığında çalışan bireyler ile örgüt arasında iş doyumu ile bağlılık açısından güçlü bir ilişki olduğu görüştür.

- Andrews vd. (2011), *Values and person-organization fit: Does Moral Intensity Strengthen outcomes?* isimli çalışmasını, 489 dernek üyesi üzerinde gerçekleştirmiştir. Birey-örgüt uyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ve birey-örgüt uyumunun iş doyumu üzerinde pozitif yönde açıklayıcı etkiye sahip olduğunu ispatlamıştır. Aynı zamanda bu çalışmada birey-örgüt uyumunun örgütsel bağlılıkla ve iş doyumu ile olan ilişkisinde ahlaki yoğunluğun düzenleyici rolüne ağırlık vererek örgütün inançları ve değerleri ile uyum içerisinde olan bireylerin iş doyumunun yüksek olduğunu kanıtlamıştır.

- Gabriel vd. (2014), *The Dynamic Relationships of Work Affect and Job Satisfaction With Perceptions of Fit* isimli çalışma ile algılanan birey-örgüt ve birey-iş uyumunun iş doyumu üzerindeki pozitif etkiye sahip olduğunu 142 üniversite çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada ifade etmişlerdir.

- İlkın ve Şimşek (2018), *Güvenlik İklimi ve İş Tatmini İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü* isimli tekstil sektöründe yer alan bir işletmede 638 katılımcı ile yapış olduğu çalışmada, birey-örgüt uyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkinin anlamlı ve birey-örgüt uyumunun iş doyumu üzerinde pozitif yönde açıklayıcı etkisinin olduğunu kanıtlamıştır. Bu çalışmanın sonucunda örgütte çalışan bireylerin örgüte karşı uyumu noktasında çaba sarf eden örgüt çalışanlarının, doyumunun artacağı ve örgütün daha nitelikli daha verimli sonuçlar elde ettiği görülmüştür.

- İplik vd., (2011), *The Simultaneous Effects of Person-Organization and Person-Job fit On Turkish Hotel Managers* isimli çalışmasını 5 yıldızlı otellerin 158 yöneticisi üzerinde yapmıştır. Bu çalışma sonucunda, birey-örgüt ve birey-iş arasındaki uyum düzeyi yükseldikçe çalışan bireylerin performansları, üretkenlikleri ve iş doyumları artmakta olduğunu ve tüm bunların sonucunda da örgütte devam etmeye daha istekli oldukları görülmüştür. Birey-örgüt uyumunun sağlanmadığında ise bireyde uyumsuzluk, endişe ve stres yaşandığı görülmüştür.

- Erdoğan vd. (2002) *Person-Organization Fit and Work Attitudes: The Moderating Role Of Leader-Member Exchange* adlı çalışmada ise işe alma ve sosyalizasyon yoluyla çalışan bireyler arasında elde edilecek yüksek düzeyde birey-örgüt uyumu, doyuma ulaşan ve örgüte bağlanmış bir çalışanı elde tutmanın en etkili yolu olduğu araştırma bulguları ile bu kanıyı ispatlar niteliktedir. Bahsi geçen araştırmalar ve çalışma bulgularından da yola çıkıldığı üzere, bireylerin kendi değerleri ile örgütün değerlerini benzer buldukları ve örgüt ile uyum içerisinde olan çalışanların genel olarak işlerinden duydukları doyumun daha yüksek olduğu görülmektedir.

### **3.3. Metodoloji**

Metodoloji başlığı altında kavramlar arasındaki ilişkiler ve hipotezlere, araştırmanın modeline, araştırmanın yöntemine, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçeklere ve katılımcılara anket formunun uygulanmasına yer verilmiştir.

#### **3.3.1. Algılanan Birey Örgüt Uyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler**

Literatür bölümünde kapsamlı bir şekilde incelenmiş olan birey-örgüt uyumu, hedef uygunluğu, değer uygunluğu ve çalışma ortamındaki kuvvetlerin eşleştirilmesi, bireyin kişiliğinin örgütün özellikleriyle eşleştirilmesi gibi çeşitli şekillerde ifade edilmiştir (Chatman, 1991: 462; McCulloch ve Turban, 2007: 65). Adkins vd.'ye (1994: 605-606) göre ise birey-örgüt uyumu, çalışan bireylerin değerlerinin ve inançlarının, kişisel özelliklerinin, kültürün, normların stratejik gereksinimlerinin,

örgüt değerleri ile örtüşmesinin bir sonucu olarak ifade edilmiştir. Sonuç olarak birey ile çalıştığı örgüt arasında mevcut olan uyum şeklinde ifade edilebilen birey-örgüt uyumu kavramının bir sonucu olarak iş doyumunu kavramı ifade edilmiştir (Kristof-Brown, 1996: 3).

Bu uyumdan hareketle; iş doyumunu çalışan bireylerin yaptıkları işlerinden mutluluk duyması ve zevk alması olarak tanımlanmış olup bireyin işini analiz ederken işi ile ilgili edinmiş olduğu olumlu duygu ve düşünceler olarak tanımlanmıştır. Birey içerisinde bulunduğu örgütte ilgili işin özellikleri ile kendi potansiyelinin uygunluğunu deneyimleyerek belirli bir doyum seviyesine ulaşır. Ulaşmış olduğu bu doyum seviyesi örgüte verimlilik olarak dönüş sağlar. Birey-örgüt uyumu kapsamında örgütün bireye sağladığı, çalışan bireyin yaptığı iş karşısında almış olduğu ücret, prim, bireyin örgütte yapmış olduğu işe yönelik verilen değer ve bireyin takdir görmesi de iş doyumunu yükselten etkilere (Robbins ve Judge, 2019: 27-83). İlgili yazında yapılmış olan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda çalışmanın temeli oluşturulmuş olup, algılanan birey-örgüt uyumunun iş doyumunu üzerine etkisini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H1:** Banka çalışanlarının algılanan birey-örgüt uyumu düzeylerinin iş doyumunu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkisi vardır.

**-H1a:** Banka çalışanlarının algılanan birey-örgüt uyumu düzeylerinin içsel doyum üzerine etkisi vardır.

**-H1b:** Banka çalışanlarının algılanan birey-örgüt uyumu düzeylerinin dışsal doyum üzerine etkisi vardır.

**H2:** Banka çalışanlarının birey-örgüt uyumu düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı fark vardır.

**H3:** Banka çalışanlarının birey-örgüt uyumu düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı fark vardır.

**H4:** Banka çalışanlarının birey-örgüt uyumu düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı fark vardır.

**H5:** Banka çalışanlarının birey-örgüt uyumu düzeyleri ile örgüt içi pozisyonları arasında anlamlı fark vardır.

**H6:** Banka çalışanlarının birey-örgüt uyumu düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı fark vardır.

**H7:** Banka çalışanlarının birey-örgüt uyumu düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı fark vardır.

**H8:** Banka çalışanlarının iş doyumları düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı fark vardır.

**H9:** Banka çalışanlarının iş doyumları düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı fark vardır.

**H10:** Banka çalışanlarının iş doyumları düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı fark vardır.

**H11:** Banka çalışanlarının iş doyumları düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı fark vardır.

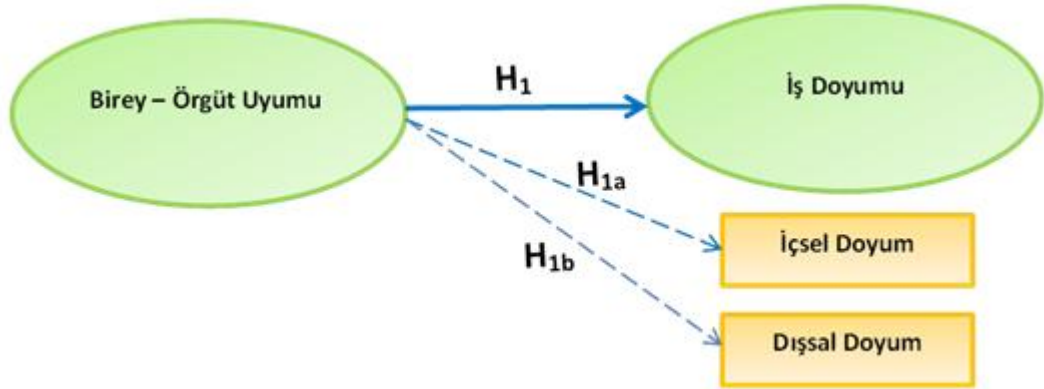
**H12:** Banka çalışanlarının iş doyumları düzeyleri ile örgüt içi pozisyonları arasında anlamlı fark vardır.

**H13:** Banka çalışanlarının iş doyumları düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı fark vardır.

### **3.3.2. Araştırmanın Modeli**

Araştırma kapsamında birey-örgüt uyumunun iş doyumunun alt boyutları olan içsel doyum ve dışsal doyum üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yukarıda açıklanan konu ile ilgili yapılmış araştırmalar çerçevesinde araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın modeli Şekil 5'deki gibidir.

**Şekil 2: Araştırma Modeli**



### 3.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Konya ili merkez ilçelerinin kamu ve özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda evreni 1482 çalışanın temsil ettiği belirlenmiştir (TBB, 2019).

Evren sayısının büyük olması nedeniyle evrenin tümüne ulaşmak zaman alıcı ve maliyetli olduğundan ana kütleli temsil edecek bir örneklem kullanılarak yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünü belirlemek için hazırlanan örneklem büyüklükleri ( $\alpha=0,05$ ) tablosu dikkate alınarak örneklem büyüklüğü  $p=0,05$  örneklem hatası  $p=0,5$  ve  $q=0,5$  güven aralığı olarak belirlenmiştir. Yapılan inceleme neticesinde  $n=1482$  kişilik bir evreni  $n=304+1$  kişiden oluşan bir örneklem grubunun  $0,05$  anlamlılık düzeyinde temsil edeceği değerlendirilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

### 3.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma verilerinin toplanmasında Ek 1'de gösterilen anket formu katılımcılara uygulanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, örgüt içi pozisyon, mesleki kıdem bilgilerinden oluşan demografik değişkenler, ikinci bölümde ise iş görenlerin örgütle uyumunu ölçmek amacıyla Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilmiş olan, çalışan bireylere doğrudan birey-örgüt uyumunun sorulduğu bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cable ve Judge (1996) tarafından rapor edilen Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı  $0,87$ 'dir.

(Cable ve Judge, 1996; Örki, 2018). Üçüncü bölümde ise, iş doyumunu ölçmek amacıyla, Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilmiş olan Minnesota iş doyum ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçeğin orijinalinin güvenilirlik katsayısı 0.83'tür (Moorman, 1993:768; Yılmaz, 2013). Minnesota iş doyum ölçeği 20 maddelik likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin 12 maddesi iç faktörlere bağlı iş doyumunu ölçmekte, 8 maddesi ise dış faktörlere bağlı iş doyumunu ölçmektedir.

Anketin ikinci bölümünde; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde iken; üçüncü bölüm olan iş doyum ölçeğinde 1: Hiç Memnun Değilim, 2: Memnun Değilim, 3: Kararsızım, 4: Memnunum, 5: Çok Memnunum şeklinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Birey-örgüt uyumu ve iş doyum arasındaki ilişkinin analiz edilmesi ve önemli olan faktörleri belirlemek için yapılan anketlerde hem birey-örgüt uyumu hem de iş doyum kavramlarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla alanyazındaki çalışmalardan yararlanılmıştır.

Birey-örgüt uyumu ile iş doyum ölçeklerinin alt boyutlarını belirlemek üzere faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunun tespiti için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır.

### 3.3.4.1. Algılanan Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

**Tablo 4: Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Faktör Analizi**

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı
Birey Örgüt Uyum	S.1 Benim değerlerimle bu örgütün değerleri eşleşir	0,927
	S.2 Çalıştığım örgütün değerleri ve kişiliği, benim bireysel değerlerimi ve kişiliğimi yansıtmaktadır.	0,900
	S.3 Benim değerlerimle bu örgütün çalışanlarının değerleri eşleşir	0,856

Yapılan faktör analizi sonucunda soruların ve veri setinin genel olarak faktör analizine uygunluğunu test etmek için KMO ve Bartlett küresellik testleri

uygulanmış; KMO değeri 0,711 ve Bartlett testi ise 0,00 çıkmıştır. Bu değerler veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin bileşenler analizi sonunda tek faktörlü bir yapıda olduğu ve açıklanan toplam varyansın % 67,365'sını temsil ettiği görülmektedir.

Tablo 4'de birey-örgüt uyumu ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloya göre katılımcılar, birey-örgüt uyumu ile ilgili ifadelerden oluşan Likert tipi ölçekli soruları tek boyutlu olarak algılamaktadırlar. Ankette 3 sorudan meydana gelen birey-örgüt uyumu ölçeği, yapılan faktör analizi sonucunda tek boyut ve 3 soru şeklinde ele alınmaktadır.

#### **- Birey-Örgüt Uyumunun Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Faktör analizi verilerin yapı olarak geçerliliğini test edebilmek amacıyla kullanılan ve boyutlarını belirlemeyi sağlayan bir analiz yöntemidir. Faktör analizi sonucunda belirlenen her bir alt boyutun güvenilirlik analizinin sayısal olarak verilmesi gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapmak için "Alpha" modeli yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha modeli sorular arasındaki ilişkiye bağlı uyum değerini göstermektedir. Cronbach Alpha değerinin 0,70 üzeri durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Fakat sosyal bilimler alanında bu oran 0,60 olarak kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 325).

Aşağıdaki tablolar incelendiğinde birey-örgüt uyumu kavramının tek boyutlu olup faktörlerin 3 sorudan oluştuğu ve mükemmel seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,875 olarak tespit edilmiş olup yüksek güvenilirlik seviyesine sahiptir.

**Tablo 5: Birey-Örgüt Uyumunu Faktörü Güvenilirlik Analizi Tabloları**

<b>Güvenilirlik İstatistikleri</b>	
Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
<b>0,875</b>	3

### Toplam Madde Güvenirliği

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
BÖU1	9,1443	0,795	0,819	0,767
BÖU2	9,0426	0,844	0,767	0,816
BÖU3	9,0918	0,880	0,694	0,881

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde birey-örgüt uyumu kavramının tek boyutlu olup faktörlerin 3 sorudan oluştuğu ve mükemmel seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,875 olarak tespit edilmiş olup yüksek güvenilirlik seviyesine sahiptir.

#### 3.3.4.2. İş Doyumuna İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.

Yapılan faktör analizi sonucunda soruların ve veri setinin genel olarak faktör analizine uygunluğunu test etmek için KMO ve Bartlett testleri uygulanmış; KMO değeri 0,814 ve Bartlett küresellik testi ise 0,00 çıkmıştır. Bu değerler veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6: İş Doyumu Kavramına İlişkin Faktör Analizi**

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı
İçsel Doyum	S.1 Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı.	0,610
	S.2 Tek başına çalışma imkânı.	0,664
	S.3 Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı.	0,744
	S.4 Toplumda bir yer edinme imkânı.	0,742
	S.5 Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı.	0,704
	S.6 Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği.	0,710
	S.7 Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı.	0,697
	S.8 Sürekli bir işe sahip olma imkânı.	0,650
	S.9 Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı.	0,437
	S.10 Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı.	0,576
	S.11 Yeteneklerimi kullanabilme imkânı.	0,508
	S.12 Firma politikasını uygulama imkânı.	0,682
Dışsal doyum	S.13 Aldığım ücret.	0,543
	S.14 Bu işte ilerleme imkânım.	0,711
	S.15 Kendi kararımı verme özgürlüğü.	0,767
	S.16 İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı.	0,479
	S.17 Çalışma koşulları.	0,780
	S.18 Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması.	0,681
	S.19 Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü.	0,850
	S.20 İşimden elde ettiğim başarı duygusu.	0,724

Tablo 6’da iş doyumu ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcılar, iş doyumu ile ilgili ifadelerden oluşan Likert tipi ölçekli soruları iki farklı boyutta algılamaktadırlar. Ankette 20 sorudan meydana gelen iş doyumu ölçeği, yapılan faktör analizi sonucunda 2 boyut ve 20 soru şeklinde ayrı ayrı boyutlar olarak ele alınmaktadır. Ölçeğin bileşenler analizi sonunda ölçeğin iki faktörlü bir yapıda olduğu ve açıklanan toplam varyansın % 61,189’sını temsil ettiği görülmektedir.

### **-İş Doyumu Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

İş doyumu alt boyutları için güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7’deki gibidir.

**Tablo 7: İçsel Doyum Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları**

#### **Güvenilirlik İstatistikleri**

Cronbach’s Alfa	Madde Sayısı
<b>0,871</b>	12

#### **Toplam Madde Güvenilirliği**

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Cronbach’s Alpha
İD1	48,3148	0,914	0,513	0,864
İD2	48,4525	20,281	0,564	0,860
İD3	48,5607	19,616	0,659	0,854
İD4	48,3672	19,616	0,653	0,855
İD5	48,2951	20,084	0,623	0,857
İD6	48,4525	19,459	0,625	0,856
İD7	48,4066	19,295	0,618	0,857
İD8	48,3902	19,535	0,568	0,860
İD9	48,3738	21,143	0,372	0,872
İD10	48,2656	20,538	0,500	0,864
İD11	48,3148	20,578	0,425	0,870
İD12	48,4262	20,239	0,598	0,859

Tablo yakından incelendiğinde, iş doyumu kavramının alt boyutlarından içsel doyum faktörünün 12 alt sorudan oluştuğu ve kabul edilebilir seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,871 olarak tespit edilmiş olup yüksek güvenilirlik seviyesine sahiptir.

**Tablo 8: Dışsal Doyum Faktörü İçin Güvenilirlik Analizi Tabloları****Güvenilirlik İstatistikleri**

Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
<b>0,839</b>	8

**Toplam Madde Güvenilirliği**

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
DD1	30,5213	14,632	0,429	0,841
DD2	30,5475	14,078	0,588	0,818
DD3	30,5738	13,818	0,673	0,807
DD4	30,5508	15,090	0,374	0,847
DD5	30,4066	13,762	0,661	0,808
DD6	30,5049	14,771	0,562	0,822
DD7	30,3869	13,622	0,746	0,798
DD8	30,2000	14,924	0,609	0,818

Tablo verilerine göre, iş doyumunu kavramının alt boyutlarından dışsal faktörünün 8 alt sorudan oluştuğu ve mükemmel seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,839 olarak tespit edilmiş olup yüksek güvenilirlik seviyesine sahiptir.

**3.3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması**

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Çalışma için gerekli veriler yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Yüz yüze anket yöntemi, katılımcıların doğru cevaplar verme olasılığını artırması ve anketin cevaplanma oranını artırması nedeniyle özellikle tercih edilmiştir.

Konya ilindeki kamu ve özel banka çalışanlarına dağıtılan 305 adet anketin 305 adedi tam veri içermektedir. Tam veri içeren anketlerin tamamı SPSS 23.0 istatistiksel analiz programı ile analiz edilmiştir.

Veri analizinde ilk olarak algılanan birey-örgüt uyumunun iş doyumunu alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek ve aralarındaki etkinin yönünü belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Sonrasında demografik değişkenlerin birey-örgüt uyumu ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla T testleri

yapılmıştır. Katılımcılardan elde edilen araştırma verileri gizlilik esası çerçevesinde değerlendirilmiştir.

### 3.4. Bulgular

Bu bölüm içerisinde, değerlendirilmeye alınan 305 anketin, SPSS 23.0 programı vasıtasıyla yapılan analizleri sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda belirlenen ve güvenilirlikleri test edilen faktör değişkenlerinin bu aşamadan sonraki yapılacak olan testlerde kullanılacak olmasından dolayı bu değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmektedir. Bu nedenle her bir faktörün normallik testi sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9: Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov (a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<b>Birey- Örgüt Uyumu</b>	,282	305	<b>,000</b>	,753	305	<b>,000</b>
<b>İçsel Doyum</b>	,118	305	<b>,000</b>	,948	305	<b>,000</b>
<b>Dışsal Doyum</b>	,186	305	<b>,000</b>	,867	305	<b>,000</b>

Tablo incelendiğinde, “Shapiro-Wilk” testinin “Sig.” değerleri 0,000 olduğundan normal dağılım gösterdikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bu değişkenler normal dağılım gösterdikleri için hem birey örgüt uyumu hem de iş doyumunu değişkenlerinin farklılıklarının test edilebilmesi açısından T testleri ve ANOVA testleri tercih edilmiştir.

#### 3.4.1. Demografik Bulgular

Bu analizde toplu ve genel bir bakış açısı ile ankete katılan katılımcıların cevapları gösterilmektedir. Demografik bilgiler Tablo 10’daki gibidir.

Demografik değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı incelendiği zaman katılımcıların;

-%39,3'ünün kadın, %60,7'sinin erkek olduğu,

-”22-27” yaş, %10,8'inin, “28-35” yaş %23,6'sının, “36-41” yaş %33,8'inin “42-47” yaş %22,6'sının ve %9,2'sinin ise “48 yaş ve üzeri” yaş aralığında olduğu,

-%13,8'inin “1-5” yıldır, %36,4'ünün “6-10” yıldır ve %49,8'inin”11 ve üzeri” yıldır işletmede çalıştığı,

-%74,4'ünün lisans, %21,6'sının yüksek lisans ve %3,9'unun doktora mezunu olduğu,

-%10,5'inin şube müdürü pozisyonunda, %7,2'sinin müdür yardımcısı pozisyonunda, %46,9'unun yetkili pozisyonunda ve %35,4'ünün ise memur pozisyonunda olduğu,

-%30,2'sinin evli, %69,8'inin erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 10: Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Demografik Özellik	Frekans	Yüzde %
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	185	39,3
Erkek	120	60,7
<b>Yaş</b>		
22-27	33	10,8
28-35	72	23,6
36-41	103	33,8
42-47	69	22,6
48 üzeri	28	9,2
<b>Mesleki Kıdem</b>		
1-5	42	13,8
6-10	111	36,4
11+	152	49,8
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lisans	227	74,4
Yüksek Lisans	66	21,6
Doktora	12	3,9
<b>Örgüt İçi Pozisyon</b>		
Şube Müdürü	32	10,5
Müdür Yardımcısı	22	7,2
Yetkili	143	46,9
Memur	108	35,4
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	213	69,8
Bekar	92	30,2

### 3.4.2. Birey-Örgüt Uyumunun Bazı Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına Yönelik Bulgular

Fark testlerinin analiz edilebilmesi açısından aralıklı ölçek ile ölçülmüş bir özellik olması gerekmektedir. Bu çalışmada Likert tipi ölçek ile ölçüm gerçekleştirildiği için fark testlerinin yapılması uygun görülmüştür. Bu açıdan farklılıkların belirlenmesinde bağımsız gruplar için T testi ve One-Way ANOVA testi ile analiz edilmiştir

#### -Birey-Örgüt Uyumunun Değişkeninin T Testi Sonuçları

**Tablo 11: Birey-Örgüt Uyumunun Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

	Kadın (n=185)		Erkek (n=120)		Levene Varyansların Eşitliği Testi		Bağımsız Gruplar Arası T Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p	t	P
<b>Birey-Örgüt Uyumunu</b>	4,53	0,44	4,57	0,46	1,998	0,159	0,639	0,523

Birey-örgüt uyumunun cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. Bağımsız örneklem T testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $t=0,639$ ,  $p=0,523<0.05$ ). Dolayısıyla, H2 hipotezi desteklenmemektedir.

**Tablo 12: Birey-Örgüt Uyumunun Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	22-27 yaş		28-35 yaş		36-41 yaş		42-47 yaş		48 yaş ve üzeri		Anova Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
<b>Birey-Örgüt Uyumunu</b>	4,22	0,35	4,43	0,40	4,50	0,44	4,69	0,42	5,00	0,00	18,414	0,000

Tablo 12'ye göre, ANOVA analizi sonucunda gruplar arasında yaş değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığı tespit edilmiştir ( $F=18,414$   $p=0.000<0.05$ ). Diğer yandan algılanan birey-örgüt uyumunun etkisinin

ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılık sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla H3 hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 13: Birey-Örgüt Uyumunun Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11 ve üzeri		Anova Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
<b>Birey- Örgüt Uyumu</b>	4,28	0,37	4,47	0,41	4,67	0,44	16,923	0,000

Tablo 13 incelendiğinde; ANOVA analizi sonucunda gruplar arasında mesleki kıdem değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığı tespit edilmiştir ( $F=16,923$   $p=0.000<0.05$ ). Diğer yandan algılanan birey-örgüt uyumunun etkisinin ortalamalarının kıdem değişkenine göre farklılık sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla H4 hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 14: Birey-Örgüt Uyumunun Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Şube Müdürü		Müdür Yardımcısı		Yetkili		Memur		Anova Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
<b>Birey- Örgüt Uyumu</b>	4,90	0,17	4,90	0,29	4,56	0,43	4,34	0,41	23,003	0,000

Tablo 14 yakından incelendiğinde; ANOVA analizi sonucunda gruplar arasında pozisyon değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığı tespit edilmiştir ( $F=23,003$   $p=0.000<0.05$ ). Diğer yandan algılanan birey-örgüt uyumunun etkisinin ortalamalarının pozisyon değişkenine göre farklılık sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla H5 hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 15: Birey-Örgüt Uyumunun Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

	Evli (n=213)		Bekar (n=92)		Levene Varyansların Eşitliği Testi		Bağımsız Gruplar Arası T Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p	t	p
<b>Birey- Örgüt Uyumunu</b>	4,5681	0,45116	4,4964	0,42652	3,508	0,062	1,295	0,196

Birey-örgüt uyumunun medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. Bağımsız örneklem T testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. ( $t=1,295$ ;  $p=0,196<0.05$ ). Dolayısıyla,  $H_6$  hipotezi desteklenmemektedir.

**Tablo 16: Birey-Örgüt Uyumunun Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Lisans		Yüksek Lisans		Doktora		Anova Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	P
<b>Birey-Örgüt Uyumunu</b>	4,51	0,45	4,63	0,43	4,75	0,41	3,026	0,050

Tablo 16'daki verilere göre; ANOVA analizi sonucunda gruplar arasında eğitim durumu değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığı tespit edilmiştir ( $F=3,026$   $p=0.050<0.05$ ). Diğer yandan algılanan birey-örgüt uyumunun etkisinin ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla  $H_7$  hipotezi desteklenmektedir.

### 3.4.3. İş Doyumunun Bazı Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına Yönelik Bulgular

Tablo 17 incelendiğinde; iş doyumunun cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. Bağımsız örneklem T testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. ( $t=-0,066$   $p=0,948<0.05$ ). Dolayısıyla,  $H_8$  hipotezi desteklenmemektedir.

**Tablo 17: İş Doyumunun Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

	Kadın (n=185)		Erkek (n=120)		Levene Varyansların Eşitliği Testi		Bağımsız Gruplar Arası T Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p	t	P
<b>İş Doyumu</b>	4,3811	0,35531	4,3779	0,48480	10,631	0,001	-0,066	0,948

Tablo 18'e göre; ANOVA analizi sonucunda gruplar arasında yaş değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığı tespit edilmiştir ( $F=11,695$   $p=0.000<0.05$ ). Diğer yandan algılanan iş doyumu etkisinin ortalamalarının pozisyon yaş değişkenine göre farklılık sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla  $H_9$  hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 18: İş Doyumunun Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	22-27 yaş		28-35 yaş		36-41 yaş		42-47 yaş		48 yaş ve üzeri		Anova Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	P
<b>İş Doyumu</b>	4,17	0,32	4,20	0,35	4,41	0,44	4,52	0,42	4,63	0,16	11,695	0,000

Tablo 19 incelendiğinde; ANOVA analizi sonucunda gruplar arasında kıdem değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığı tespit edilmiştir ( $F=16,333$   $p=0.000<0.05$ ). Diğer yandan algılanan iş doyumu etkisinin ortalamalarının pozisyon kıdem değişkenine göre farklılık sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla  $H_{10}$  hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 19: İş Doyumunun Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11 ve üzeri		Anova Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	P
<b>İş Doyumu</b>	4,13	0,37	4,32	0,31	4,49	0,44	16,333	0,000

**Tablo 20: İş Doyumunun Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Lisans		Yüksek Lisans		Doktora		Anova Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	P
<b>İş Doyumu</b>	4,35	0,41	4,44	0,37	4,42	0,51	1,108	0,332

Tablo 20'e göre; ANOVA analizi sonucunda gruplar arasında eğitim durumu değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığı tespit edilmemiştir ( $F=1,108$   $p=0,332<0.05$ ). Diğer yandan algılanan iş doyumunu etkisinin ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla H11 hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 21: İş Doyumunun Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları**

	Şube Müdürü		Müdür Yardımcısı		Yetkili		Memur		Anova Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	P
<b>İş Doyumu</b>	4,66	0,45	4,65	0,18	4,32	0,43	4,31	0,34	11,175	0,000

Tablo 21 yakından incelendiğinde; ANOVA analizi sonucunda gruplar arasında pozisyon değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığı tespit edilmemiştir ( $F=11,175$   $p=0,000<0.05$ ). Diğer yandan algılanan iş doyumunu etkisinin ortalamalarının pozisyon değişkenine göre farklılık sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla H12 hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 22: İş Doyumunun Medeni Durum Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları**

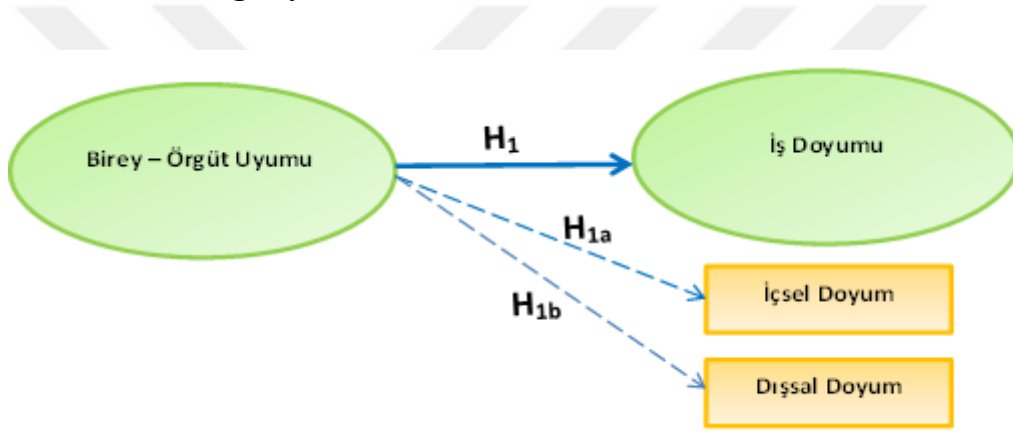
	Evli (n=213)		Bekar (n=92)		Levene Varyansların Eşitliği Testi		Bağımsız Gruplar Arası T Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p	t	P
<b>İş Doyumu</b>	4,4235	0,42763	4,2788	0,34904	5,524	0,019	2,859	0,005

İş doyumunun medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. Bağımsız örneklem T testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. ( $t=2,859$ ;  $p=0,005<0.05$ ). Dolayısıyla, H13 hipotezi desteklenmektedir.

### 3.4.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmak için imkân veren bir yöntemdir. Çoklu regresyonun ikili regresyondan farklı bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin toplu olarak etkisinin araştırılmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 275). Bu analizde, birey-örgüt uyumunun iş doyumunu üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, birey-örgüt uyumunun bağımlı, içsel doyumun ve dışsal doyumun bağımsız değişkenler olduğu çoklu regresyon analizi test edilmiştir.

**Şekil 3: Regresyon Analizi Araştırma Modeli**



Bu model, regresyon analizi ile incelendiğinde aşağıdaki tablolar elde edilmektedir. Model özeti tablosunda  $R^2$  sütunundaki değerlerden bağımsız değişken olarak “içsel doyum ve dışsal doyum” bağımlı değişken olarakta “birey-örgüt uyumu” değişkenine ait varyansın yaklaşık % 15,8 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile iş doyumunu değişkeninin % 15,8 oranında birey-örgüt uyumu uygulamalarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Model Özeti (a,b)**

Model	R	$R^2$	Düzeltilmiş Kareler Toplamı	Tahmini Standart Hata
1	,398(a)	,158	,153	,40904

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), İçsel Doyum, Dışsal Doyum.

b. Bağımlı Değişken: Birey-Örgüt Uyumu.

Aşağıdaki ANOVA tablosunun Sig. sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p=0,00 < 0,05$  seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tablodaki ilişki denklem ile gösterilecek olursa;

**F (2,302) = 28,415 (p < 0,05)** denklemini oluşturulabilir.

#### ANOVA (a,b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
	Regression	9,508	2	4,754	<b>28,415</b>	<b>,000<sup>b</sup></b>
1	Residual	50,528	302	,167		
	Total	0,036	304			

- a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), İçsel Doyum, Dışsal Doyum.  
b. Bağımlı Değişken: Birey-Örgüt Uyumu.

Aşağıdaki Katsayı tablosu ise, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık seviyelerini göstermektedir. Bu modelde birey-örgüt uyumu ile içsel doyum ve dışsal doyum değişkenleri arasındaki ilişki  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır.

#### Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	<b>2,607</b>	,260		10,045	<b>,000</b>
	İçsel Doyum	<b>,329</b>	,073	,300	4,504	<b>,000</b>
	Dışsal Doyum	<b>,113</b>	,055	,136	2,041	<b>,042</b>

- a. Bağımlı Değişken: Birey-örgüt uyumu.

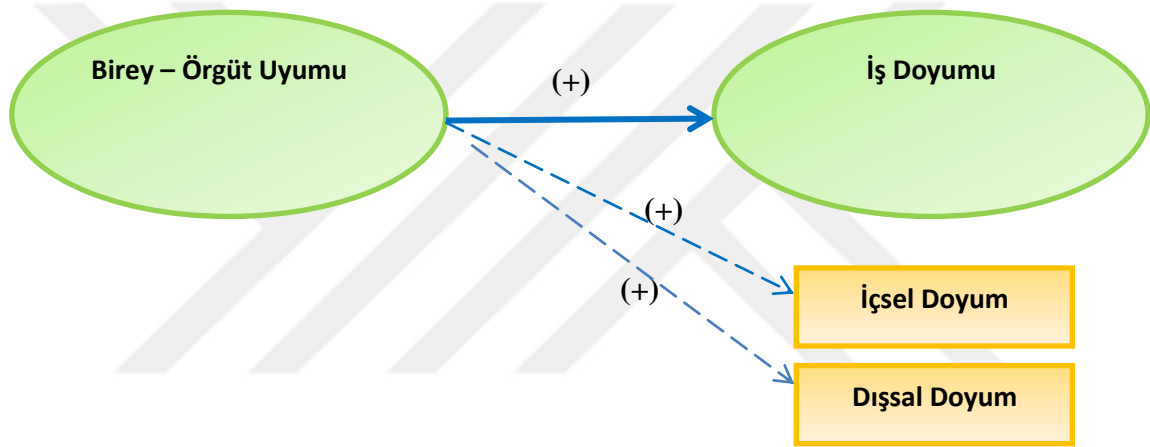
Tablodaki katsayılar göz önüne alındığında, birey-örgüt uyumunun üzerindeki en fazla etkiye sahip faktörün içsel doyum değişkeni olduğu görülmektedir.

Birey-örgüt uyumuna ilişkin regresyon modelinin alabileceği değerler aşağıdaki formül ile gösterilmektedir:

$$\text{Birey-Örgüt Uyumunu} = 2,607 + 0,329 \text{ İçsel Doyum} + 0,113 \text{ Dışsal Doyum}$$

Yukarıda yapılan regresyon analizi sonucunda, birey-örgüt uyumu değişkeninin iş doyumunu alt boyutlarına yönelik değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki model üzerinde özetlenmiştir:

**Şekil 4: Regresyon Analizi Sonucunda Değişkenler Arasındaki İlişkiler**



(+): pozitif ilişki (-): negatif ilişki (?): anlamlı ilişki yok

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde teknolojinin ve bilişim sisteminin hızla gelişmesi ile çalışma hayatında ve toplumda köklü değişimler yaşanmaktadır. Çalışma hayatındaki bu değişim, tüm hizmet sektörlerini kapsamakla birlikte özellikle bankacılık sektöründe daha fazla hissedilir olmuştur. Çünkü bankacılık, hızla dinamikleşen ve değişen aynı zamanda eğitim seviyesinin üst düzey olduğu, rekabet yeteneğinin artırılması yeni müşterilerinin beklentilerini karşılaması için, bir adım ileride olunması gereken bir sektördür. Dolayısıyla bu durumun çalışma koşullarının yeniden yapılanmasına sebep olduğu görülmüştür. Günümüz rekabet piyasasında bankacılık sektörü artık müşteri memnuniyeti esasına dayandığı için bu alanda faaliyet gösteren örgütler, kurum ile müşteri arası etkileşimi sağlayan çalışanların duygu ve davranışlarını kontrol etme eğilimindedirler. Müşterilerle iletişimin yoğun olduğu, müşteri memnuniyeti esasına göre faaliyet gösteren bankacılık, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi esasına dayalı bir sektör olup, burada görev alanların da bu amaca uygun güler yüzlü ve nazik davranışlar sergilemesini, olumsuz duygularını gizleyerek örgütün amaçları doğrultusunda hizmet sunmasını beklemektedir. Bunun gerçekleşmesinde ise birey-örgüt uyumu kavramı önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü bireylerin, kendileri ve buldukları örgüt ile olan uyum düzeyleri ne kadar fazla olursa, bunun müşteri memnuniyetine yansıtacağı ve söz konusu bu durumun da çalışan bireyin işinden duyacağı doyuma etki edeceği görülmüştür.

Bu çerçevede, “Algılanan Birey-Örgüt Uyumunun İş Doymu Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu tez çalışmasında, son zamanlarda öneminin giderek arttığı görülen birey-örgüt uyumunun, iş doymu üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan literatür taraması ve faktör analizlerinden yola çıkarak, birey- örgüt uyumunun, iş doymu ve alt boyutları olan içsel ve dışsal iş doymuları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Birey-örgüt uyumu kavramının ulusal ve uluslararası literatürde birçok değişken ile incelendiği ve bu değişkenler ile olan ilişkilerinin incelendiği görülmüştür. Fakat benzer çalışmaların Bankacılık sektörü ve özelde Konya örneğinde yapılmamış olması, bu çalışmayı önemli kılmaktadır. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak ele alınan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyon ve kıdem gibi

çalışanların demografik özelliklerinin, birey-örgüt uyumu ile iş doyumunu üzerinde farklılıklarını ölçmek de araştırmanın diğer bir amacını teşkil etmektedir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarında; birey- örgüt uyumu ve iş doyumunu değişkeni arasında anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Algılanan birey-örgüt uyumunun iş doyumuna etkisi değişkenini açıklama oranı %15,8 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak, yapılan analizler neticesinde algılanan birey-örgüt uyumunun işgörenlerin iş doyumları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yani örgütü ile uyum sağlamış olan bireylerin iş doyumunu da yüksek olacağı beklenir. Bu bulgu, alanyazındaki Gabriel vd. (2014), İlkım ve Şimşek (2018), İplik vd., (2011), Erdoğan vd. (2002)' in yapmış oldukları çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular genel olarak ulusal ve uluslararası çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Algılanan birey-örgüt uyumunun iş doyumunu üzerine etkisinin tespit edilmesi amacıyla bu araştırmanın sonuçları ışığında geliştirilen öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Rekabetin öneminin büyük olduğu ve müşteri beklentilerinin, ihtiyaçlarının sürekli değişiklik gösterdiği bankacılık sektöründe yer alan örgütler, faaliyetlerini sürdürüp aktif bir şekilde bu sektörün içerisinde yer alabilmeleri için birey-örgüt uyumunu üst seviyede tutacak uygulamaları hayata geçirmelidirler. Bu uygulamalardan yararlandığında, bireyin örgüte olan bağlılığında ve örgütün verimliliğinde üstün başarı elde edilebilecektir.

2. Hizmet sektörü içerisinde yer alan tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de en önemli faktör insandır. Bundan dolayı bankalar, çalışanlarının ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda onları en uygun seçeneklere yönlendirip, en doğru eğitim ve gelişme uygulamalarında bulunmalıdırlar. Bu sayede rekabet üstünlüğünün de sağlanabileceği unutulmamalıdır.

3. Bankacılık sektörü, çalışanlarının sahip olduğu özellikler ve yetenekler ile yetinmemelidir. Çünkü günümüzde tüm sektörlerde hızı giderek daha fazla hissedilen değişiminin etkileri bankacılık sektöründe de kendini göstermektedir.

Müşterilerinin taleplerini etkin karşılayabilmek için bankalar, çalışanlarının özelliklerini ve yeteneklerini bilmeli, onlara kendilerini geliştirmeleri konusunda destek sağlamalıdır.

4. Bankaların işgören seçim sürecini titizlikle ele almaları gerekmektedir. Çünkü doğru işgören seçimi, birey-örgüt uyumunun gerçekleşmesinin en temel basamağıdır. İşgören seçiminde psikoteknik testler kullanılarak, işe alınması planlanan bireylerin değerleri ve kişilik özellikleri ile örgütün değerleri arasında bir uyumun olup olmadığı tespit edilmelidir. Bu aşamalar ile birlikte iş analizleri kullanılarak ortaya çıkarılan iş gerekleri ve iş tanımları ile görevin gerektirdiği nitelikler belirlenip, işgörenlerin beceri ve eğitim düzeyleri ile karşılaştırılmalıdır. Tüm bu aşamaların sonucunda ise birey-örgüt uyumunun düzeyinin artması ile içsel ve dışsal iş doyum düzeyinin artacağı da beklenmelidir.

5. Bankacılık sektöründe çalışanların birbirinden farklılık gösteren kişisel özellikleri, düşünceleri ve performanslarının analiz edilerek bireylerin gelişmesine imkân verilmeli ve örgütün ortak hedef ve amaçlarına yöneltilmelidir. Bu durumun birey-örgüt uyumuna katkı sağlayacağı unutulmamalıdır.

Bu çalışmanın Konya ili ile sınırlandırılmış olması araştırmanın en büyük sınırlılığı olmuştur. Araştırmanın bölgelere ve örneklem olarak seçilen örgütlerin genel yapısına, yöneticisine ve işgören tutumuna göre farklılık göstermesi çalışmanın sınırlılıkları arasındadır. Sonuçların farklı şehirlerde farklı banka çalışanları üzerinde yapılacak uygulamalarla ya da farklı sektörleri inceleyen çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir. Bu duruma ek olarak çalışmanın veri tabanını oluşturan anketlerin kişilerin öznel yargılarından oluştuğu için farklı çalışmalar ile desteklenerek çoklu değerlendirmeler yapılması daha objektif sonuçlar sağlayabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Adkins, Cheryl L., Russell, Craig J. ve Werbel, James D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47(3), 605-623.
- Agho, Augustine, O., Müeller, Charles W. ve Price, James, L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.
- Ahmadi, Seyed Ali Akbar, Mohammadpour, Behrooz, Rajabi, Mahjoubeh ve Baghbani, Forouz (2014). Effect of person-organization fit on organizational commitment. *International Journal of Information Technology and Management Studies*, 1(1), 33-43.
- Akgeyik, Tekin (2007). İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kurumsal sosyal sorumluluk: (Bir alan araştırma). *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 52, 65-106.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 1-25.
- Almıaçık, Esra, Almıaçık, Ümit, Erat, Serhat ve Akçin, Kültügin (2013). Does person-organization fit moderatetheeffects of affective commitmentand job satisfaction on turnoverintentions? *Procedia-Scialand Behavioral Sciences*, 99(6), 274-281.
- Andrews, Martha C., Baker, Thomas ve Hunt, Tammy G. (2011). Valuesandperson-organization fit: Does Moral intensity strengthenoutcomes? *Leadership and Organization Development Journal*, 32(1), 5-19
- Armstrong, Michael (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice, Tenth Edition*. London: Kogan Page Publishing.
- Artan, Sinan (1981). *Ücret Yönetimi ve Türkiye de ki Uygulama*. Eskişehir: İ.T.İ.A. Akademik Yayını.

- Avşaroğlu, Selahattin, Deniz M. Engin, Kahraman, Ali (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Backhaus, Kristin (2003). Importance of person-organization fit to job seekers. *Career Development International*, 8(1), 21-26.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Baron, R. A. ve Greenberg, J. (2000). *Behavior in Organizations* (7th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İbrahim Ethem (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İbrahim Ethem (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baysal, Ayşe Can (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*. İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.
- Bedük, Aykut (2012). *Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Behram Kartaltepe, Nihal ve Dinç, Esra (2015). Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-124.
- Bender, Keith A., Donohuet, Susan, M., ve Heywood, John, S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57, 479-496.
- Bilgin, Nuri (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Bingol, Dursun (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Bingöl, Dursun (1986). *İş Tatmini, İşveren ve Toplum Açısından Önemi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, Dursun. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Birkök, Mehmet Cüneyt (2004). Sosyal rol ve işbölümü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-10.
- Bretz, Robert. D., Ash, Ronald. A, ve Dreher, George. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 561-580.
- Cable, Daniel M. ve Judge, Timothy A. (1995). The role of person-organization fit in organizational selection decisions. *Human Resources Division of the 1995 Academy of Management*, (This Article Is Available At Digital Commons @ ILR: [Http://Digitalcommons.ilr.Cornell.Edu/Cahrswp/197](http://Digitalcommons.ilr.Cornell.Edu/Cahrswp/197)), 1-30.
- Cable, Daniel M. ve Edwards, Jeffrey R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, Daniel M. ve Judge, Timothy A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, Daniel M., ve Judge, Timothy A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.
- Can, Halil (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Castillo, Lopez, J., Gurpegui, M., Mateos, J. L. Ayuso , Luna, J. D. ve Catalan, J. (1999). Emotional distress and occupational burnout in health care professionals serving HIV-infected patients: A comparison with oncology and internal medicine services. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 68(6), 348-356
- Chatman, Jennifer A. (1989). Improving interactional organizational research: a model of person organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

- Chatman, Jennifer A. (1991) Matching people and organizations: Selection and socializationin public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Clark, Andrew E. (1997). Job Satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour economics*, 4(4), 341-372.
- Cooman, Rein De, Gieter, Sara De, Pepermans, Roland, Hermans, Sabrina (2009). Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 102-107.
- Cry, Linda A. and Westerman, James W. (2004). An integrative analysis of person-organization fit therois. *International Of Selection And Assesment*, 12(3), 252.
- Çalışır, Hatice (2012). *Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çetinkanat, Canan (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Daft, Richard (1994). *Management*. Usd: The Dryden Press.
- Davis, Keith (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. (Çeviren: Kemal Tosun) İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Dessler, Gary (2001). *Management. Leading People and Organizations in the 21st Century*. USA: Prentice Hall.
- Diaz, Patricia E. ve Jonghee, Park (1992), The impact of Islation on hospitality employees job satisfaction and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 5(3), 41-49.
- Dunn, J. D. ve Elvis C. Stephens (1972), *Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior*. USA: Mc Graw Hill Inc.

- Efil, İsmail (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Eğimli, Ayşen Temel (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eğriboyun, Dursun (2015). *Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu*. İzmir: Etki Yayınları.
- Ehtiyar, Rüya (1996). Otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini ve Antalya yöresinde yapılan bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 4, 109-121.
- Erdil, Oya, Keskin, Halit, Mamolu, Salih Zeki ve Erat, Serhat (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler. Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2002). Person-organization fit and work attitudes: the moderating role of leader-member exchange. *Academy of Management*, 1,1-28.
- Erdoğan, Berrin, Kraimer, Maria, L. ve Liden, Robert. C. (2002). Person-organization fit and work attitudes: The moderating role of leader-member exchange. *Academy Of Management*, 1, 1-28.
- Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.
- Eren, Erol (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkutlu, Hakan Vahit (2015). *Pozitif Örgütsel Davranış*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Ertürk, Mümin (2013). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Gabriel , Allison S. , Diefendorff, James M., Chandler, Megan M., Moran, Christina M. ve Greguras, Gary J. (2014). The dynamic relationships of work affect and job satisfaction with perceptions of fit. *Personnel Psychology*, 67, 389–420.

- Gabriel, Allison S. Diefendorff, James M., Chandler, Megan M., Christina M. Moran, ve Greguras, Gary J. (2014). The dynamic relationships of work affect and job satisfaction with perceptions of fit. *Personnel Psychology*, 67,389–420.
- Genç, Nurullah (2005). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sitemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ghiselli, Richard F., Joseph M. La Lopa ve Billy Bai. (2001). Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent: Among food service managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.
- Gibson, James, Ivancevich, John M., Donnelly, James H. and Konopaske, Robert (1979). *Organizations Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw- Hill.
- Goodman, S., A. ve Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal Of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Gray, Jerry L. and Starke, Frederick A. (1977). *Organizational Behavior Concepts and Applications*. Charles Merril Publishing Company.
- Greenberg, Jerald And Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organizations* (6th Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Gülner, Birol (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Literatürk.
- Günbayı, İlhan (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gürbüz, Sait ve Şahin, Faruk (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hussain Kashif, Abdulrahim Khan ve Ali Bavik. (2003). The effects of job performance on frontline employees' job satisfaction and quitting intent: The case of hotels in Turkish Republic of Northern Cyprus. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1-2), 83-94.

- Hwang, Ing-San ve Jyh-Huei Kuo. (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.
- Ilkım Şimşek, Neslihan ve Derin, Neslihan (2018). Güvenlik iklimi ve iş tatmini ilişkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 231-245.
- İplik, Fatma Nur, Kilic, Kemal Can ve Yalcin, Azmi (2011). The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (5), 644-661.
- Irak, Doruk Uysal (2004). İş yerinde birey-çevre uyumu: Kuramsal yaklaşımlar ve örgüt psikolojisindeki yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 12-24.
- Iris, Benjamin ve Barret, Gerald V. (1972). Some relations between job and life satisfaction and job importance. *Journal of Applied Psychology*, 56(4), 301-304.
- İşıkhan, Vedat (1996). Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumları *Verimlilik Dergisi*, 1, 117-130.
- İnandı, Yusuf, Tunç, Binali ve Uslu, Fatma (2013). Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının kariyer engelleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 219-238.
- İncir, Gülten (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları.
- İpçioğlu, İsa ve Uysal, Gürhan (2009). İnsan kaynakları uygulamaları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki: İlaç firmaları satış gücü üzerine bir analiz. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), 131-148.
- Kantarıcı, Kemal (1997). *Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Kara, Hakan (2011). *Yönetmel ve Örgütsel Değerler*. Ankara: Ekin Basım Yayın.
- Karadal, Himmet (2001). İş stresi düzeyi ile iş tatmini ilişkisinin analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 83-97
- Karatepe, Osman M. ve Tekinkuş, Mehmet (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 173-193.
- Keser, Aşkın (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Koçel, Tamer (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Koustelios, Athanasios D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Grek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15(7), 354 -358.
- Kök, Mehmet ve Çakıcı, Arzu (2016). Fabrika çalışanlarının iş memnuniyetini etkileyen etmenler, *İnsan ve İnsan*, 7, 40 -63.
- Kraimer, M., L. (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7(4), 425-447.
- Kristof Brown, Amy L., Zimmerman, Ryand D. ve Johnson, Erin C. (2005). Consequences of individuals fit at work: A metaanalysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Journal of Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof, Amy L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of it's conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof, Amy L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lam, Simon S. K. (1995). Quality management and job satisfaction. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(4), 72-78.

- Lam, Terry, Tom Baum and Pine. Ray (2001). An investigation of employees job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157-165.
- Lauver, K. J. ve Kristof Brown, Amy L. (2001). Distinguishing between employees perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*. 59(3), 454-470.
- Lawler III, Edward E. (1994). *Motivation in Work Organizations* (1th Edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Leithwood, Kenneth, Jantzi, Doris ve Steinbach, Rosanne (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia: Open University Pres.
- Locke, Edwin A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Pyschology*, 31, 1297-1349.
- Lussier, Robert. N. (2002). *Human Relations in Organizations Applications and Skill Building*. New York: Published by MGravw-Hill.
- Luthans, Fred (1995). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw Hill.
- Maden Ceyda, Aydın Gaye K. (2010). Örgütlerdeki çalışma gruplarında demografik çeşitlilik, değer uyumsuzluğu ve duygusal zekâ seviyesi: Çatışmalar neden doğar, nasıl çözülebilir?. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 577-584.
- McCulloch, Malcom. C., ve Turban, Daniel B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high turn-over jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63–71.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., ve Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the values congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal Of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.
- Meglino, Bruce M. and Ravlin, Elizabeth C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24 (3), 351-389.

- Memduhoğlu, Hasan B. (2008). Örgütsel sosyalleşme ve Türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 137-153.
- Mercer, David (1997). Job satisfaction and the secondary headteacher the cretion of a model of job satisfaction. *Scholl Leadership and Manegement*, 17(1), 57-67.
- Moorman, Robert H. (1993). The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations Journal*, 46(6), 759-776.
- Mottaz Clifford J. (1987). Age and work satisfaction. *Work and Occupations*. 14(3), 389-408.
- Muchinsky, P.M., Monahan C. J. (1987). What is person-environment congruence: Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior* 31(3), 268-277.
- Netemeyer, Richard G., Boles, James S., Mckee, Darly O., ve Mcmurrian, Robert (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal Of Marketing*, 61(3), 85-98.
- O'Reilly, Charles A., Chatman, Jennifer (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, Charles A., Chatman, Jennifer ve Caldwell, David F. (1991). People and organization culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy Of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Okpara, John O. (2006). The relationship of personal characteristics and job satisfactions: study of nigerian managers in the oil industry. *Journal of American Academy of Business*, 10(1), 49-58.

- Onaran, Oğuz (1981). *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasi Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Oshagbemi, Titus (2000). Satisfaction with co-workers behaviour. *Employee Relations*, 22(1), 88-106.
- Oshagbemi, Titus (2003). Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from Uk Universities. *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1232.
- Örki, Memnune Tuğçe (2018). *Şirket Satınalma ve Birleşmelerinde Örgütsel Kültürün Çalışan Sonuçlarına Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü*. Doktora tezi. T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, Murat (2001). Dükân satış elemanlarının iş tatmini üzerine bir araştırma: Antalya örneği. *Pazarlama Dünyası*. 85(5-6), 47-50.
- Özdemir, Fatih. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Çakmak Doruk, Nihal (2009). Organizasyonlarda iş-aile ve aile iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 69-99.
- Özgen Hüseyin, Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitapevi.
- Özgen, Hüseyin ve Yalçın, Azmi (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel Kitapevi.
- Özkalp Enver ve Kırel, Çiğdem (2010). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ekin Kitapevi Yayınları.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Etam Matbaa.
- Papavero, Elena M. (2009). Assessing the Relationships Between Person-Organization Fit, Moral Philosophy, and the Motivation to Lead, Doctor of Philosophy, Submitted to

Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Psychology in Partial Fullfilment of the Requirements for the Degree, Prescott Valley, Arizona.

Pavesic, David V. ve Robert A. Brymer. (1990). Job Satisfaction: What's Happening To Young Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(4), 90-96.

Pekdemir, Işıl, Özçelik, Oya, Karabulut, Elif ve Arslantaş C. Cüneyt (2006). Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Verimlilik Dergisi*, 4 (16), 1-22.

Pelit, Elbeyi (2015). *İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)*. Ankara: Gece Kitaplığı Yayınları.

Porter Lyman, Lawler Edward E. ve Hackman J. Richard (1975). *Behavior in Organizations*. New York: Mc GrawHill.

Robbins, Stehhen P. ve Judge, Timothy A. (2019). *Örgütsel Davranış*. (Çeviren: İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Rokeach, Milton (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.

Rude, Joseph C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205-1230.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sağnak, Mesut (2004). Value Congruenceandresults in Organizations. *Educational Administration in Theory and Practice*, 37, 72-95.

Saldamlı, Asım (2000). Otel İşletmelerinde stres kaynakları ve çalışanlar üzerindeki etkileri: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(6), 288-203.

Sat, Sultan (2011). *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Schneider, Benjamin (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, Benjamin, Goldstein, Harold W ve Smith, D. Brent (1995). The asa framework: an update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (1990). *Psychology and Industry Today*. New York: Mac Milan Publishing Company.
- Scroggins, Wesley A. (2007) An examination of the additive versus convergent effects of employee perceptions of fit. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1649-1665.
- Sekiguchi, Tomoki (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literatüre. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Serinkan Celalettin ve Bardakçı, Ahmet (2009). Pamukkale üniversitesindeki akademik personelin iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin bir araştırma. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı*, 11(21), 115- 132.
- Sevimli, Figen ve İşcan, Ömer Faruk (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Seymen Oya Aytemiz, Özdemir, Gülay (2002). Örgütsel küçülme kapsamında işgören çıkarma uygulamasının stres yönetimi boyutuyla değerlendirilmesi ve bir model önerisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 16(5-6), 255-260.
- Silverthorne, Colin (2004). The impact of organizational culture and person- organization fit on organizational commitment and job satisfaction in taivan. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 593-599.
- Solmuş, Tarık (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler. Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: Sage Publications.

- Spector, Paul, E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. USA: John Wiley and Sons Inc.
- Speroff, B. J. (1955). Job Satisfaction and Interpersonal Desirability Values. *Sociometry*, 18(1), 69-72.
- Sun, H. Özlem. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Szivas, Edith, Michael Riley ve David Airey. (2003). Labor mobility in tourism: Attraction and satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 64-76.
- Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan (2018). *Yönetim ve Organizasyon* (20. Baskı). Konya: Eğitim Yayınları.
- Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan (2019). *İşletme Bilimlerine Giriş* (26.Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Şerif ve Öge, H. Serdar (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Telman, Nursel ve Ünsal, Pınar (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Tınaz, Pınar (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Türk, M. Sezai (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmin*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türk, Sezai, Enver Aydoğan ve Niyazi Kansu. (2003). İçsel Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, Türk Tarih Kurumu Matbaası ve Nurol Matbaası'nda Yapılan Bir Araştırma. *1. Matbaa Teknolojileri Sempozyumu*, Eylül, Ankara.
- Tütüncü, Özkan ve Mahmut Demir, (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla Bölgesi örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-170.
- Ulutaş, M. (2011). *Harmonik Yönetim (Birey-Örgüt Uyum)*. Konya: Ulvita Yayıncılık.

- Uyargil, Cavide (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Van Vianen, Annelies E.M. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149.
- Vancouver, Jeffrey B., Millsap, R. E. ve Peters, P. A. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 666- 679.
- Vancouver, Jeffrey B., ve Schmitt, Neal. W. (1991). An exploratory examination of person- organization fit: Organizational Goal Congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333-352.
- Vigoda Gadot, Eran ve Meiri, Sagie (2008). New public management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, 86(1), 111-131.
- Vogel, Ryan M. ve Feldman, Daniel, C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: the roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68- 81.
- Wang Ping, Kechao, Liu ve Jing, Zhao (2010). Research on evaluation indicator system of person- organization fit for enterprise technician. *In Management and Service Science (MASS) International Conference on*, 1-4.
- Werter, W. B. ve Davis, K. (1981). *Personel Management and Human Resources*. New York: McGraw Hiil.
- Wingreen, Stephen C. ve Blanton, J. Ellis (2007) A social cognitive interpretation of personorganization fitting: the maintenance and development of professional technical competency. *Human Resource Management*, 46(4), 631-650.
- Xiaojun, Wu and Peilan, Guan (2009). The application of person-organization fit to the practice of human resource management. *Fourth International Conference on Computer Sciences and Convergence Information Technology*, 636-640.

Yapraklı, Şükrü ve Yılmaz, Mustafa Kemal (2007). Çalışanların iş stresi algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisi: Erzurum da ilaç mümessilleri üzerinde bir saha araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 155-183

Yılmaz, Meriç (2013). *Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticilerin İş Doyumu ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama: Trabzon Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Yücel, İlhami ve Çetinkaya, Buket (2016). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: kayseri örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.

“Birey” <https://sozluk.gov.tr/?kelime=birey> (Erişim Tarihi: 26.10.2019).

“TBB” <https://verisistemi.tbb.org.tr/> (Erişim Tarihi: 16.09.2019).

## EKLER

### EK 1: Anket Formu

#### Sayın Katılımcı;

Bu anket, yüksek lisans tezinde kullanılmak amacıyla geliştirilmiştir. Anketlere vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplar ne kadar objektif olursa araştırma sonucu da o ölçüde doğru olacaktır. Göstereceğiniz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

**Prof. Dr. Adnan ÇELİK – Merve KAYA (Selçuk Üniversitesi İşletme Bölümü)**

#### 1.BÖLÜM

##### Demografik Değişkenler

<b>1-Cinsiyetiniz</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>2-Yaşınız</b>	<input type="checkbox"/> 22-27 Yaş <input type="checkbox"/> 28-35Yaş <input type="checkbox"/> 36-41 <input type="checkbox"/> 42-47 <input type="checkbox"/> 48 Yaş ve Üzeri
<b>3-Mesleki Kıdeminiz</b>	<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11 Yıl ve Üzeri
<b>4-Eğitim Durumunuz</b>	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/> Doktora
<b>5-Örgüt İçi Poziyon</b>	<input type="checkbox"/> Şube Müdürü <input type="checkbox"/> Müdür Yrd. <input type="checkbox"/> Yetkili <input type="checkbox"/> Memur
<b>6-Medeni Durum</b>	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar

#### 2.BÖLÜM

Anketin bu bölümünde **Birey-Örgüt Uyumuna** yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz. **(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Fikrim Yok, 4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum)**

		1	2	3	4	5
1)	Benim değerlerimle bu örgütün değerleri eşleşir (örtüşür).					
2)	Çalıştığım örgütün değerleri ve kişiliği, benim bireysel değerlerimi ve kişiliğimi yansıtmaktadır.					
3)	Benim değerlerimle bu örgütün çalışanlarının değerleri eşleşir (örtüşür).					

<b>3.BÖLÜM</b>		1	2	3	4	5
Anketin bu bölümünde <b>İş Doyumuna</b> yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz. (1: Hiç Memnun Değilim, 2: Memnun Değilim, 3: Kararsızım, 4: Memnunum, 5: Çok Memnunum )						
1)	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı.					
2)	Tek başına çalışma imkânı.					
3)	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı.					
4)	Toplumda bir yer edinme imkânı.					
5)	Yöneticimin personeline karşı davranış tarzı.					
6)	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği.					
7)	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı.					
8)	Sürekli bir işe sahip olma imkânı.					
9)	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı.					
10)	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı.					
11)	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı.					
12)	Örgüt politikasını uygulama imkânı.					
13)	Aldığım ücret.					
14)	Bu işte ilerleme imkânım.					
15)	Kendi kararımı verme özgürlüğü.					
16)	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı.					
17)	Çalışma koşulları.					
18)	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması.					
19)	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü.					
20)	İşimden elde ettiğim başarı duygusu.					
<b>Anketimiz sona ermiştir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.</b>						



T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER:

**Adı Soyadı:** Merve KAYA

**Doğum Yeri:** Konya

**Doğum Tarihi:** 04.05.1994

### ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans Eğitimi:** Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (2012-2017)

### İŞ DENEYİMİ:

- Türkiye İş Bankası A.Ş. (2017-...)

### İLETİŞİM BİLGİSİ:

- **E-posta:** meerve.kayaa@gmail.com