



**KAMU PERSONEL HAREKETLİLİĞİNİN  
KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
VE İŞ TATMİNİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ:  
ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ**

**Fethullah UÇAN**

**Yüksek Lisans Tezi  
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı  
Prof. Dr. Önder BARLI  
2016  
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**Fethullah UÇAN**

**KAMU PERSONEL HAREKETLİLİĞİNİN  
KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ  
BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Prof. Dr. Önder BARLI**

**ERZURUM- 2016**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



### TEZ BEYAN FORMU

06/01/2016

## SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

### BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "*Kamu Personel Hareketliliğinin Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Bağlamında İncelenmesi: Erzurum İli Örneği*" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐ ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☒ ☒ Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Fethullah UÇAN



**T.C.**  
**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**TEZ KABUL TUTANAĞI**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Prof. Dr. Önder BARLI danışmanlığında, Fethullah UÇAN tarafından hazırlanan bu çalışma 06 / 01 / 2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Prof. Dr. Önder BARLI

**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI

**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Abdulkadir KAYA

İmza: .....  
İmza: .....  
İmza: .....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. .... / ..... / .....

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM  
Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

|                              |             |
|------------------------------|-------------|
| <b>ÖZET.....</b>             | <b>V</b>    |
| <b>ABSTRACT .....</b>        | <b>VI</b>   |
| <b>ŞEKİLLER DİZİNİ .....</b> | <b>VII</b>  |
| <b>TABLolar DİZİNİ .....</b> | <b>VIII</b> |
| <b>ÖNSÖZ.....</b>            | <b>X</b>    |
| <b>GİRİŞ .....</b>           | <b>1</b>    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAMU PERSONEL HAREKETLİLİĞİ

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.1. KAMU PERSONEL HARAKETLİLİĞİ KAVRAMININ TANIMI.....</b>     | <b>4</b>  |
| <b>1.2. KAMU PERSONEL HAREKETLİLİĞİNİN ETKİ ALANI ve SONUÇLARI</b> | <b>7</b>  |
| <b>1.3. KAMU PERSONEL HAREKETLİLİĞİNE NEDEN OLAN</b>               |           |
| <b>UYGULAMALAR .....</b>                                           | <b>10</b> |
| 1.3.1. Yeniden Yapılandırma .....                                  | 10        |
| 1.3.2. Kurumsal Birleşmeler.....                                   | 13        |
| 1.3.3. Özelleştirmeler .....                                       | 15        |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI.....</b>   | <b>20</b> |
| <b>2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ ÖNEMİ .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b> | <b>24</b> |
| 2.3.1. Kişisel Faktörler .....                         | 24        |
| 2.3.1.1. Cinsiyet.....                                 | 25        |
| 2.3.1.2. Yaş .....                                     | 25        |
| 2.3.1.3. Eğitim Düzeyi.....                            | 26        |
| 2.3.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem).....                   | 27        |
| 2.3.1.5. Medeni Durum.....                             | 27        |
| 2.3.2. Örgütsel Faktörler.....                         | 28        |
| 2.3.2.1. İletişim .....                                | 28        |
| 2.3.2.2. Örgütsel Ödüller .....                        | 29        |

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.2.3. Örgüt Kültürü.....                    | 30        |
| 2.3.2.4. Yönetim Tarzı.....                    | 30        |
| 2.3.2.5. Ücret .....                           | 31        |
| 2.3.2.6. Sosyal İlişkiler .....                | 32        |
| <b>2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI.....</b> | <b>32</b> |
| 2.4.1. Duygusal Bağlılık.....                  | 33        |
| 2.4.2. Devam Bağlılığı .....                   | 34        |
| 2.4.3. Normatif Bağlılık .....                 | 35        |
| <b>2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....</b> | <b>35</b> |
| 2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....            | 35        |
| 2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık .....           | 36        |
| 2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....          | 37        |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI .....</b>     | <b>39</b> |
| <b>3.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ÖNEMİ.....</b>       | <b>42</b> |
| <b>3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b> | <b>44</b> |
| 3.3.1. İşin Yapısı-Konusu-Kendisi .....            | 45        |
| 3.3.2. İdare-Yönetim .....                         | 46        |
| 3.3.3. Ücret .....                                 | 47        |
| 3.3.4. Terfi İmkânları .....                       | 48        |
| 3.3.5. Yan-Maaş Dışı Haklar.....                   | 49        |
| 3.3.6. İş Arkadaşları .....                        | 49        |
| 3.3.7. Ödüller.....                                | 50        |
| 3.3.8. İşletme Prosedürü-İşin Yapılma Şekli.....   | 51        |
| 3.3.9. İletişim.....                               | 52        |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>4.1. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN TANIMI.....</b> | <b>53</b> |
| <b>4.2. KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN ÖNEMİ.....</b>  | <b>55</b> |

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.3. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN BİLEŞENLERİ .....</b>                             | <b>55</b> |
| 4.3.1. Değer Uyumu .....                                                      | 56        |
| 4.3.2. Hedeflerin Uyumu .....                                                 | 57        |
| 4.3.3. Çevre ve Kültür İle Uyum .....                                         | 57        |
| 4.3.4. Kişiliğin Uyumu .....                                                  | 58        |
| <b>4.4. KİŞİ- ÖRGÜT UYUMU YAKLAŞIMLARI .....</b>                              | <b>59</b> |
| 4.4.1. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı.....                             | 59        |
| 4.4.2. Schneider'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı.....                           | 60        |
| 4.4.3. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı .....                            | 61        |
| 4.4.4. Cable ve Judge'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı .....                     | 63        |
| 4.4.5. Argyris'in Birey ve Örgüt Bütünleşmesi Kuramı .....                    | 63        |
| 4.4.6. O'reilly III, Chatman ve Caldwellin Örgütsel Kültür Profili (OCP)..... | 64        |
| <b>4.5. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU TÜRLERİ.....</b>                                     | <b>65</b> |
| 4.5.1. Destekleyici (Bütünleyici) Uyum.....                                   | 65        |
| 4.5.2. Tamamlayıcı Uyum.....                                                  | 66        |
| 4.5.2.1. İhtiyaç-Arz Uyumu.....                                               | 67        |
| 4.5.2.2. Talep-Yetenek Uyumu.....                                             | 67        |
| <b>4.6. KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN FAYDALARI.....</b>                                | <b>68</b> |

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### KAMU PERSONEL HAREKETLİLİĞİNİN KİŞİ-KURUM UYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ BAĞLAMINDAN İNCELENMESİ (ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ)

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....</b>                                             | <b>70</b> |
| <b>5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ ve HİPOTEZLERİ .....</b>                      | <b>71</b> |
| <b>5.3. VARSAYIMLAR ve SINIRLILIKLAR .....</b>                                   | <b>72</b> |
| <b>5.4. YÖNTEM.....</b>                                                          | <b>73</b> |
| 5.4.1. Evren ve Örneklem.....                                                    | 73        |
| 5.4.2. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler .....                                  | 78        |
| 5.4.3. Bulgular .....                                                            | 80        |
| 5.4.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....                   | 80        |
| 5.4.3.2. Kullanılan Ölçeklerle İlgili Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri..... | 82        |

|                                                                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.4.3.3. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyum Düzeylerinin Karşılaştırılması.....                | 85         |
| 5.4.3.4. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyum Değişkenleri Arasındaki İlişki Testi.....                                      | 95         |
| 5.4.3.5. Eski Kurum Kişi-Örgüt Uyumuna İle Yeni Kurum Kişi-Örgüt Uyum Arasındaki Farklılık Analizleri.....                               | 99         |
| <b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>                                                                                                            | <b>103</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                                    | <b>115</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                                                        | <b>133</b> |
| EK 1. Kamu Personel Hareketliliğinin Kişi-Örgüt Uyumuna Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Bağlamında İncelenmesi Üzerine Anket Formu ..... | 133        |
| EK 2. Araştırma Kapsamındaki Kurumlardan Alınan Uygulama İzin Örnekleri..                                                                | 137        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                                                                     | <b>149</b> |



**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ****KAMU PERSONEL HAREKETLİLİĞİNİN  
KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ  
BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ****Fethullah UÇAN****Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Önder BARLI****2016, 149 sayfa****Jüri: Prof. Dr. Önder BARLI****Yrd. Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI****Yrd. Doç. Dr. Abdulkadir KAYA**

Kamu kurumlarında reform hareketleri personel hareketliliğini artmıştır. Artan personel hareketliliği, kamu kurumlarının etkin ve verimli hizmet üretmesini derinden etkileyecek potansiyelindedir. Bu nedenle kamu personelinin kurumlarına olan uyum düzeylerini, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılığını incelemek önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı; özelleştirme, kurumsal birleşme ve yeniden yapılandırma nedeniyle kurum değiştiren personelin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu düzeylerini tespit etmek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu çalışmada Erzurum ilinde kurum değiştiren 329 kamu personeline anket uygulanmıştır. Elde edilen veri seti üzerinden katılımcıların demografik özelliklere göre örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu düzeyleri karşılaştırılmıştır. Kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren personelin önceki ve şu anki kurumları açısından kişi-örgüt uyum düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca korelasyon analizi yapılarak kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren çalışanların, örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi tespit edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucu göz önünde bulundurularak yöneticiler için öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Personel Hareketliliği, Kişi-Örgüt Uyum, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini

**ABSTRACT****MASTER THESIS****AN ANALYSIS OF PUBLIC STAFF MOBILITY IN THE CONTEXT OF  
PERSON-ORGANIZATION FIT, JOB SATISFACTION AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT****Fethullah UÇAN****Advisor: Prof. Dr. Önder BARLI****2016, 149 page****Jury: Prof. Dr. Önder BARLI****Assist. Prof. Salih Börteçine AVCI****Assist. Prof. Abdulkadir KAYA**

In public institutions the reform movements increased the staff mobility. The increased staff mobility has the potential to profoundly affect the effective and efficient service production of the public institutions. Therefore it is important to investigate the civil servants' compliance levels, job satisfactions and organizational commitments towards their institutions. The aim of this study was to identify the organizational commitment, job satisfaction and the person-organization fit level of the staff that changed institution due to customization, institutional mergers and restructuring and to reveal the relationship between them. In this study survey was applied to 329 public employees who changed institution in the province of Erzurum. Through the obtained data set the organizational commitment, job satisfaction and the person-organization fit level of the participants were compared according to their demographic characteristics. Significant difference was detected between the person-organization fit levels of the personnel who changed their institutions within the scope of public staff mobility in terms of the previous and current organization. In addition, the level and direction of the relationship between the organizational commitment, job satisfaction and the person-organization fit of the employees who changed their institutions within the scope of public staff mobility by making correlation analysis. Recommendations were developed for the managers by considering the results of the analysis.

**Key Words:** Public Staff Mobility, Person-Organization Fit, Job Satisfaction, Organizational Commitment

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Şekil 1.1. Dünya Özelleştirme Gelirleri..... | 17 |
| Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli.....          | 71 |



## TABLOLAR DİZİNİ

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.1.</b> Türkiye’deki Kamu Personel Dağılımı .....                                                                                 | 8   |
| <b>Tablo 5.1.</b> İl Özel İdaresinden Gelen Memurların Dağıtıldığı Kurum Bilgisi. ....                                                      | 74  |
| <b>Tablo 5.2.</b> İl Özel İdaresinden Gelen İşçilerin Dağıtıldığı Kurum Bilgisi. ....                                                       | 75  |
| <b>Tablo 5.3.</b> İlçe Belediyelerden Gelen Memurların Dağıtıldığı Kurum Bilgisi. ....                                                      | 76  |
| <b>Tablo 5.4.</b> Erzurum’daki Kamu Personel Hareketliliği Envanteri. ....                                                                  | 77  |
| <b>Tablo 5.5.</b> Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri. ....                                                                     | 81  |
| <b>Tablo 5.6.</b> Kişi-Örgüt Uyumu Faktör Analizi. ....                                                                                     | 83  |
| <b>Tablo 5.7.</b> Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi. ....                                                                   | 84  |
| <b>Tablo 5.8.</b> Normal Dağılıma Uygunluk Analizi. ....                                                                                    | 85  |
| <b>Tablo 5.9.</b> Statüye Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mann-Whitney U Testi<br>İle Karşılaştırılması. ....                           | 86  |
| <b>Tablo 5.10.</b> Demografik Değişkenlerde, Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin<br>Kruskal-Wallis Testi İle Karşılaştırılması. ....             | 86  |
| <b>Tablo 5.11.</b> Statüye Göre İş Tatmini Düzeylerinin Mann-Whitney U Testi İle<br>Karşılaştırılması. ....                                 | 88  |
| <b>Tablo 5.12.</b> Demografik Değişkenlerde İş Tatmini Düzeylerinin Kruskal- Wallis<br>Testi İle Karşılaştırılması. ....                    | 89  |
| <b>Tablo 5.13.</b> Statüye Göre Kişi-Örgüt Uyumu Düzeylerinin Mann-Whitney U Testi<br>İle Karşılaştırılması (Eski Kurum). ....              | 91  |
| <b>Tablo 5.14.</b> Demografik Değişkenlerde Kişi-Örgüt Uyumu Düzeylerinin Kruskal-<br>Wallis Testi ile Karşılaştırılması (Eski Kurum). .... | 92  |
| <b>Tablo 5.15.</b> Statüye Göre Kişi-Örgüt Uyumu Düzeylerinin Mann-Whitney U Testi<br>İle Karşılaştırılması (Yeni Kurum). ....              | 93  |
| <b>Tablo 5.16.</b> Demografik Değişkenlerde Kişi-Örgüt Uyumu Düzeylerinin Kruskal-<br>Wallis Testi İle Karşılaştırılması (Yeni Kurum). .... | 94  |
| <b>Tablo 5.17.</b> Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları. ....                                                                           | 97  |
| <b>Tablo 5.18.</b> Kişi-Örgüt Uyumunun, Eski-Yeni Kuruma Göre Wilcoxon Testi İle<br>Karşılaştırılması. ....                                 | 99  |
| <b>Tablo 5.19.</b> Talep-Yetenek Uyumunun, Eski-Yeni Kuruma Göre Wilcoxon Testi<br>İle Karşılaştırılması. ....                              | 100 |

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 5.20.</b> İhtiyaç-Arz Uyumunun, Eski-Yeni Kuruma Göre Wilcoxon Testi İle Karşılaştırılması. ....  | 101 |
| <b>Tablo 5.21.</b> Destekleyici Uyumunun, Eski-Yeni Kuruma Göre Wilcoxon Testi İle Karşılaştırılması. .... | 101 |
| <b>Tablo 5.22.</b> Tamamlayıcı Uyumunun, Eski-Yeni Kuruma Göre Wilcoxon Testi İle Karşılaştırılması. ....  | 102 |



**ÖNSÖZ**

Öncelikle bu tez çalışmasının yürütülmesinde bilgi birikimini paylaşan ve desteklerini esirgemeyen kıymetli hocam Prof. Dr. Önder BARLI'ya teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmasının her aşamasında maddi ve manevi sürekli yanımda olan Yrd. Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI hocama çok teşekkür ederim. Ayrıca verilerin toplanması aşamasında ve yazım sürecinde beni motive eden kıymetli meslektaşım Arş. Gör. Lokman ŞAHİN'e teşekkür ederim.

Öğrenim hayatın boyunca maddi ve manevi desteğini esirgemeyen babam ve anneme teşekkürlerimi sunarım. Tez yazım sürecinde, beni anlayışı ile destekleyen sevgili eşim Gökçe UÇAN'a en kalbi duygularıyla teşekkür ederim.

Ayrıca verilerin toplanması esnasında gittiğimiz kamu kurumlarında bize yardımcı olan kamu görevlilerine teşekkürü bir borç bilirim.

**Erzurum, 2016**

**Fethullah UÇAN**

## GİRİŞ

Kamuda reform çalışmaları kapsamında meydana gelen ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler kamu personelinde hareketliliğe neden olmuştur. Bu reform çabaları ile kamu kurumları gelişen ve değişen bir yapıya bürünmüştür. Kamuda personel hareketliliği kapsamının genişlemesi ile yönetim bilimleri literatüründe önemli bir yer edinmiştir. Ayrıca yaşanan gelişmeler bu önemi daha da artırır niteliktedir. Özellikle 6360 sayılı yasa kapsamında bazı illerdeki il özel idarelerinin kaldırılması ve ilgili illerde ilk kademe ilçe belediyelerinin kurulması kamu personelinin etkilemiştir. Ayrıca kamu hizmetlerinde verimliliği sağlamak adına gerçekleştirilen özelleştirmelerde kamu personel hareketliliğinin kapsamını genişletmiştir.

Kamuda personel hareketliliğinin Türkiye genelinde araştırılmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Yukarıda bahsedilen idari kararlar ile kapatılan ya da özelleştirilen kamu kurumlarındaki personel kurum değiştirmek zorunda kalmıştır. Bu durumdan hem kurum değiştirmek zorunda kalan personel hem o personelin ailesi ve yakın çevresi etkilenmektedir. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında hareketliliğe tabi kamu personelinin aktarıldığı kurumlarda söz konusu durumdan etkilenmektedir. Dolayısı ile kamu personel hareketliliğinden doğrudan ve de dolaylı olarak 10 milyondan fazla insanın etkilendiği tahmin edilmektedir.

Söz konusu personelin sorunları ve gittikleri kurumdaki adaptasyon sürecinde karşılaşılan zorluklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yaşanan uyum sağlama ya da uyumsuzluk durumu tespit edilmeye çalışılmış ve bunun neticesinde personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılığının hangi düzeyde olduğu resmedilmeye çalışılmıştır.

Bilgi çağının baş döndürücü gelişmeleri, ekonomik ve teknolojik değişmelere yol açmıştır. Bu değişimler sadece işletmeleri değil, kamu kurumlarını da yakından ilgilendirmektedir. Kamu kurumları da tıpkı işletmeler gibi başarıya ulaşmak için insan kaynaklarına önem vermek zorundadırlar.

Literatürde ki yaygın kullanım şekli ile birey-organizasyon uyumu tamda bu zorunluluk neticesinde karşımıza çıkmaktadır. Kamu yönetimi açısında hayati öneme sahip kurumlardan, hareketliliğe tabi tutulan personelin gittikleri kuruma uyum sağlaması başarı için gereklidir. Bu çalışma ile söz konusu kamu personelinin durumu tespit edilmeye çalışılmış ve uyumsuzluk durumu var ise bunun nelerden kaynaklandığı

belirlenmeye çalışılmıştır. Eğer uyumluluk durumu var ise bunun ilgili kamu kurumunun tamamına yayılması ve uyum düzeyinin artırılması için neler yapılması gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmamın bir diğer boyutu ise uyum düzeyleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin var olup olmadığını ortaya koymaktır. Zira bir ilişki söz konusu ise, ilişkinin yönünün (negatif-pozitif) ve derecesinin tespitine çalışılmıştır.

Çalışan ve çalıştığı kuruma uygun ve uyumlu hareket etmesi birçok değişkeni olan kompleks bir durumdur. Uyumsuzluk durumunun faturasını çalışan bireye kesmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Nitekim yaşanan problemlerin aşılması durumundan kurum yöneticileri de sorumludur. Bazen bu sorumluluk, plansız yer değiştirmelerden kaynaklanabileceği gibi bazen de yönetimin yanlış tavır ve stratejilerinden kaynaklanabilir. Bu bağlamda yöneticilerin bu durum ile başa çıkmaları için bazı önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır.

Uyumsuzluğun neticesinde ortaya çıkan olumsuz durumları minimize etmenin en kolay yolu tarafları (kamu personeli, kamu kurumu) iyi bir şekilde analiz edip, en başından (kadro tahsisi ve işe alma süreci) temkinli davranmaktan geçmektedir. Kamu kurumları için işe alma süreçleri özel sektöre göre farklılık arz etse de “personeler göre iş” yaklaşımından “işe göre personel” yaklaşımına geçiş gereklidir. Çalışma konumuzun ana teması olan personelin yetenek ve kabiliyetleri göz önünde bulundurularak ne kapasitelerinin altında bir kuruma gönderilmesi ne de kapasitelerinin üstünde bir kuruma gönderilmesi durumundan kaçınılmalıdır. Zira her iki durumda da verim düşecektir. İlk durumda çalışan bireyin körelmesi ve tatminsizliği oluşacaktır. İkinci durumda ise yetersiz konumuna düşerek kurumunun ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanacaktır. Bu da sonuçta verimsizlik ve tatminsizliği getirecektir.

Özetle yukarıda çizilen çerçeve doğrultusunda bu çalışma ile kamuda personel hareketliliği ile oluşmuş ya da oluşabilecek kaynak israflarına ve verimsizliğe bir nebze engel olabilecek önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. Daha akademik bir dille ifade edecek olursak, kamudaki personel hareketliliğini irdelemek ve hareketliliğe neden olan uygulamaları (özelleştirme-yeniden yapılandırma-birleşme vb.) uygulamaları ortaya koyarak ilgili personelin uyum düzeylerini ölçmek hedeflenmiştir. Uyumu düzeyleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır.



Bu çalışmada Erzurum ilinde kamu personel hareketliliği kapsamına giren personel tespit edilmeye çalışılmış (istatistiki olarak evren belirlemek) ve tabakalı örnekleme metodu ile örneklem belirlenmiştir. Araştırmanın yöntemin de veri elde etme metodu olarak anket uygulaması belirlenmiştir. Bu anket vasıtası ile ilgili personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülmüştür. Ayrıca ankette kişilerin eski kurum ve yeni kurumlarına olan uyum düzeylerini ölçmeye yarayan sorulan yöneltilmiştir. Anket verileri SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programına tabi tutularak bir takım istatistiki yorumlamalar yapılmıştır. Sonuç olarak yapılan literatür taraması ve istatistiki bulgular ışığında bazı değerlendirmeler yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur. Çizilen bu perspektifte çalışmanın bölümlendirmesi şu şekilde yapılmıştır. Çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Kamu Personel Hareketliliğine dair kavramsal çerçeve çizilmiştir. İkinci bölümde; Örgütsel Bağlılık kavramının tanımından öneminde ve etkileyen unsurlardan bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise İş Tatmini kavramı üzerinde durulmuş ve iş tatminin belirleyicileri sınıflandırılmış ve kavramsal çerçeve çizilmiştir. Dördüncü bölümde ise Kişi-Organizasyon uyumu üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise tezin uygulama kısmı bulunmaktadır. Uygulama sonucu elde edilen verilerin istatistiki analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda bazı çıkarımlarda bulunulmuş, sonuç ve öneriler geliştirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAMU PERSONEL HAREKETLİLİĞİ

#### 1.1. KAMU PERSONEL HAREKETLİLİĞİ KAVRAMININ TANIMI

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük'te kamu; halk hizmeti gören devlet organlarının tümü olarak tanımlanmaktadır. Kamu, kelime anlamı olarak ülke vatandaşlarının tümü anlamına da gelmektedir. Geniş anlamda halk hizmeti gören bütün kurumlar kamu kurumu olarak düşünülse de bir organizasyon uygulamada birtakım özelliklerin bulunması durumunda kamu sıfatı kazanabilir. Literatürde kamu-özel ayırımına dair çok sayıda betimleyici çalışma bulunmaktadır (Eryılmaz, 2013: 16-23). Konumuz gereği bu ayırımın unsurları derinlemesine irdelenmeyecektir.

Yapılan bu açıklamalar çerçevesinde özetle kamu sektörü; devlet ve devlet kurumlarının ve halkın denetiminde olan, buna benzer şekilde sunduğu hizmet ve mal için ihtiyaç duyduğu ekonomik argümanları halk tarafından karşılanan (devlet eliyle) kurum ve kuruluşlardır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere bir organizasyon, devletin tüzel kişiliği içinde bulunmasa da sunduğu mal ve hizmetin niteliğine bakılmaksızın, devlet bütçesi ile finanse edilmesi ona kamu kurumu niteliği kazandırabilir. Burada bu kurumların hukuki statüsü önem arz etmektedir (Eroğul, 1999).

Personel kavramı ise zaman içerisinde çeşitli evrimler geçirerek farklı sözcüklerle ifade edilmiştir. İş gücü, iş gören, çalışan ve görevli bunlardan bir kaçıdır. Günümüzde personel kavramı yerine “insan kaynakları” kavramının daha yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Akdağ, 2010; Tortop, Aykaç, ve diğ., 2010). Bütünlük açısından daha uygun olduğu için bu çalışmada “insan kaynağı kavramı” yerine “personel” kavramı kullanılmıştır. Personel yönetim sistemin en önemli unsurlarından biridir. Klasik Yönetim anlayışında personel hak ettiği değeri görmemiş olsa da daha sonra Neo-Klasik akım ile hak ettiği önem düzeyine kavuşmuştur. Davranışsal yaklaşımlar ile personel daha detaylı inceleme konusu hâline getirilmiştir (Baysal, 1993).

Kamu personeli ise emeklerini kamu kurumlarına arz eden ve bu kapsamda istihdam edilen bireyleridir. Türk Ceza Kanunu'na göre kamu personeli; *Kamusal*

*faaliyetin yürütülmesine atama veya seçilme yoluyla ya da herhangi bir surette sürekli, süreli veya geçici olarak katılan kişidir.* Kamu personeli tanımının oldukça kapsayıcı ifadelerden oluşması, zaman zaman personelin kamu personelimi yoksa özel sektör personelimi olduğu konusunda sorunlara yol açmaktadır. Örneğin, devlet eliyle sunulması gereken bir hizmeti ihale yoluyla almış bir şirket çalışanının, kamu görevlisi sayılıp sayılmaması durumu çağımız hukuk problemlerinin başında gelmektedir. Söz konusu hukuki problemlerin çözümünde yapılan anlaşmalardaki hukuki statüler ve devletin İdare Mahkemelerinin, Danıştay, Sayıştay ve Anayasa Mahkemesi gibi mahkemelerin verdiği kararlar belirleyici olmaktadır.

Literatürde geniş ve dar anlamda kamu görevlileri tanımı yapılmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1994; Akgüner, 2001; Tortop, 2005; Kayar, 2008; Eryılmaz, 2013). Bu tanımları vermenin anlaşılabilirlik açısından gerekli olduğu düşünülmektedir. Geniş anlamda kamu personeli; kamu sektöründe görev yapan, hukuki statüleri farklılık gösteren tüm bireyleri kapsar. Başka bir ifade ile geniş anlamda kamu personeli atama veya seçilme yoluyla göreve alındığına bakılmaksızın memur, işçi, sözleşmeli işçi veya sözleşmeli memur olduğuna bakılmaksızın geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Tahiroğlu, 2003). Dar anlamda kamu personeli ise kavram karmaşasını azaltır nitelikte ve Anayasanın çizdiği sınırlar çerçevesinde tanımlanmaktadır. Anayasa'nın 128. Maddesinde; *“Devletin, kamu iktisadî teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür.”* ifadesi yer almaktadır. Bu maddeden de anlaşılacağı üzere birtakım hukuksal sınırlamalar ile kapsam daraltılmıştır.

Hareketlilik kavramı ise bilim dünyasında birçok branşta farklı tanımlamalarla ifade edilmiştir. Genellikle cisimlerin bir yerden başka bir yere bir kuvvete maruz kalma neticesinde yer değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım insan faktörüne uyarlandığı zaman birtakım hukuki kuvvetlere veya şahsi iradelere maruz kalma neticesinde yer değiştirmeler olarak tanımlanabilir.

Gerek uluslararası literatüründe gerekse ulusal literatüründe personel hareketliliği yeteri kadar inceleme konusu hâline getirilmemiştir. Bu konuda oluşmuş

bir sınıflandırma söz konusu değildir. Sadece personel geçişlerinin hukuksal düzenlemeler açısından irdelenmektedir.

Yukarıda açıkladığımız üç kavram (kamu, personel ve hareketlilik) çerçevesinde kamu personel hareketliliği tanımlanacak olursa; kamu kurumlarında çalışan memur ve işçilerin iradi ve ya gayri iradi şekilde çalıştıkları pozisyonun, birimin ya da kurumun değişmesi durumudur. Personel hareketliliği kurum içinde olabileceği gibi kurumlar arasından da olabilecektir. Yapılan bu tanım neticesinde kamu personel hareketliliğini dört başlık altında toplamamız mümkündür:

1. Kurum içi iradi personel hareketliliği
2. Kurum içi gayri iradi personel hareketliliği
3. Kurum dışı iradi personel hareketliliği
4. Kurum dışı gayri iradi personel hareketliliği

Kurum içi iradi personel hareketliliği; Bir kamu kurumu personelinin kişisel, ailevi, ekonomik veya coğrafi nedenlerle kendi iradesi dâhilinde çalıştığı kurumu değiştirmeden mevcut kurumunun imkânları dâhilinde; pozisyon, şube ya da birim değişmesi durumu olarak tanımlanabilir. Örneğin; Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan bir öğretmen kendi isteği ile bulunduğu okuldan başka bir okula tayin alarak gitmesi, kurum içi iradi personel hareketliliği olarak değerlendirilebilir.

Kurum içi gayri iradi personel hareketliliği; Bir kamu kurumu personelinin şahsi tercihleri dışında genellikle yönetimin tercih ve istekleri doğrultusunda mevcut kurumunun çatışı altında kalmak koşulu ile başka bir birime, şubeye veya pozisyona getirilmesi durumu olarak tanımlanabilir. Örneğin; Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan bir öğretmenin, norm kadro eksikliğinden dolayı ya da çalıştığı okulun öğrenci mevcudunun az olmasından dolayı kapatılması nedeniyle başka bir okula gönderilmesi, kurum içi gayri iradi personel hareketliliği olarak değerlendirilebilir.

Kurum dışı iradi personel hareketliliği; Bir kamu kurumu personelinin kişisel, ailevi, ekonomik veya coğrafi nedenlerle kendi iradesi dâhilinde, bağlı bulunduğu kurumu terk ederek başka bir kurumda istihdam edilme iradesi göstermesi ve buna erişme durumu olarak tanımlanabilir. Örneğin; Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına bağlı devlet üniversitesinde görev yapan bir idari personelin kurumlar arası geçiş

çerçevesinde (kanunların çizdiği yasal sınırlar içinde) Devlet Planlama Teşkilatına geçmesi, kurum dışı gayri iradi personel hareketliliği olarak değerlendirilebilir.

Kurum dışı gayri iradi personel hareketliliği; Bir kamu kurumu personelinin şahsi tercihleri dışında genellikle yönetimin tercih ve istekleri doğrultusunda bağlı bulunduğu kurum dışında başka bir kurumda istihdam edilmesi durumu olarak tanımlanabilir. Örneğin; Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları bünyesinde çalışan bir mühendisin, devletin liberal ekonomik politikalarından dolayı kurumunun kapatılması neticesinde başka bir kamu kurumu olan Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığında görevlendirilmesi, kurum dışı gayri iradi personel hareketliliği olarak değerlendirilebilir.

Yapılan bu tanımlamaların bundan sonra yapılacak araştırmalar neticesinde geliştirilebileceği gerçeğini kabul etmek koşulu ile tanımları detaylandıracak olursak, kamu personel hareketliliğinde bireylerin iradeleri ile hareketliliğe neden olmalarının yaygın olarak görülen bir durum olmadığını söylemek gerekir. Genellikle kamu sektöründe, özel sektör kadar bu konularda serbestlik söz konusu değildir. Bu tarz geçişler kanun koyucu tarafından şartlara bağlanmıştır ve istisnai bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu hukukunda da kamu personeli genelde çakılı kadro ile vücut bulmaktadır ya da tayin müessesesi ile belirli periyotlarla ve belirli şartlarla (hizmet yılı, kıdem, toplanılan puan) hareketlilik söz konusu olabilmektedir. Kurumların norm kadrolarının ihtiyaç dâhilinde ve devletin ekonomik stratejileri doğrultusunda belirlendiği genel olarak kabul edilmektedir. Dönem dönem siyasi kaygılarla kurumlara tahsis edilen norm kadronun dışına çıkılması da söz konusu olmaktadır.

## **1.2. KAMU PERSONEL HAREKETLİLİĞİNİN ETKİ ALANI ve SONUÇLARI**

Personel hareketliliğinin sektör gözetmeksizin önem arz ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Öncelikli olarak ortak hedefler etrafında bir araya gelmiş insanların, başarıya ulaşmadaki en önemli unsur olduğunu düşünürsek, söz konusu yönetim unsurunun (insan kaynağı) hareketliliğinin kurumlarının geleceği, başarısı, verimliliği ve rekabet edebilirliği gibi birçok konuyu yakından ilgilendirdiği söylenebilir.

Kurumlar mal ya da hizmet arz edebilmek için birtakım girdilere ihtiyaç duyarlar bunlar; hammadde, finans kaynağı, mekân ve en önemlisi insan kaynağıdır (Karakılıç, 2002; Tahiroğlu, 2003; Barutçugil, 2004; Tortop, İsbir, ve diğ., 2010: 9). Tüm bu girdilerde kilit rol oynayan insan kaynağıdır. Bir organizasyonun sağlıklı bir şekilde oluşması ve hedeflerine ulaşması için tüm bu kaynakların bir arada olması gerekir. Unutulmaması gereken hususu şudur ki, örgütün ve tüm bu kaynakların bir araya gelmesini sevk ve idare edecek olan insan kaynağıdır.

Kurumların personellerinin nitelikli olması personel hareketliliğinin önem düzeyini de artırmaktadır. Sunulan mal ya da hizmetin karmaşık olması ve vasıflı personel tarafından yapılabiliyor olması personel hareketliliğinin önemi ile doğru orantılıdır. Örneğin, bilgisayar program yazılımı, ön büro hizmetlerine göre daha çok teknik konu barındırdığından, bu alanda daha vasıflı personel istihdam etmek gerekmektedir. Bu nedenle yazılım şirketlerinde personel hareketliliği önemli bir konudur.

Devletin sunmuş olduğu mal ve hizmetlerin çeşitliliği düşünüldüğünde en az özel sektör kadar personel hareketliliğinin kamu sektöründe de önemli olduğu söylenebilir. Rakamsal olarak kamu sektöründeki personelin ne denli önemli olduğunu Tablo 1.1. yardımı ile daha iyi anlaşılabilir.

**Tablo 1.1.** Türkiye’deki Kamu Personel Dağılımı

| Memur     | Hâkim-Savcı | Öğretim Elemanı | Sözleşmeli Personel | İşçi    | Geçici Personel | Asker   | Özel Hük. Tabi Per. | Toplam    |
|-----------|-------------|-----------------|---------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|-----------|
| 2.418.781 | 15.908      | 125.355         | 107.913             | 280.939 | 22.941          | 223.566 | 61.483              |           |
| 2.971.837 |             |                 |                     |         |                 | 285.049 |                     | 3.256.886 |

**Kaynak:** <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>

Tablo 1.1’den de anlaşılacağı üzere üç milyonun üzerinde insan kamu personel hareketliliği konusunun muhatabı durumundadır. Bu rakamlar bununla da sınırlı değildir. Zira çoğu kamu personelinin bir ailesi olduğu düşünüldüğünde ve Türkiye’de

ortalama bir ailenin beş bireyden oluştuğu varsayıldığında yaklaşık 15 milyon insanın dolaylı olarak kamu personel harekisininden etkilendiği söylenebilir.

1931 yılında Türkiye nüfusu 14 milyon dolayında iken 104.000 memur istihdam ediliyordu ve 141 kişiye bir memur düşmekteydi. 1963 yılında Türkiye’de nüfus 30 milyona, memur sayısı ise 449.000’e yükselmiş ve 65 kişiye bir memur düşmüştür. 2005 yılında ise Türkiye nüfusu 70 milyonu geçmiş ve memur sayısı üç milyona yaklaşmıştır (Tortop, Aykaç, ve diğ., 2010: 242). Günümüzde ise Türkiye nüfusu 75 milyona yükselmiştir ve memur sayısı da 2,5 milyon dolaylarına ulaşmıştır. Yani günümüzde her 30 kişiye bir memur düşmektedir. Bu istatistikler ışığında ülkede yaşayan vatandaşların kamu kurumlarından aldığı mal ve hizmetin kalitesinin daha çok kamu personeline bağımlı olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Her ne sebeple olursa olsun insan kaynaklarında meydana gelen hareketlilik organizasyonda ki dengeleri etkileme potansiyeline sahiptir. Özel sektördeki şirketlerde, ayırt edici özellikleri bulunan personel şirketin rekabet edebilirliğine ciddi katkılarda bulunabilmektedir. Artık bu olgu kamu kurumlarında da yeni kamu yönetimi anlayışı ile kabul görmeye başlamıştır.

Personel hareketliliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları olduğu söylenebilir. Hareketliliğe tabi olan personelin durumdan etkilenmesinin yanında gittiği kurumdaki örgütsel ortama da etkisi olacaktır. Bireysel olarak gelir düzeyinde, iş yoğunluğunda, özlük haklarında, çalışma arkadaşlarıyla geliştirdiği ikili ilişkilerde ve statüde değişim gibi hususlar söz konusu olabilir. Bir diğer boyutta ise aktarılan personel olarak var olan alışlagelmiş örgüt kültürünün dışında bir kültür ile karşı karşıya kalma ve bocalama söz konusu olabilir. Yapılan işin ve mevcut pozisyonun bire bir aynısı ile karşılaşmanın mümkün olmadığı durumlarla da karşılaşılabilir. Bu da aktarılan personelin adaptasyonunu geciktirecektir. Bu durumdaki personel çevresinden bu anlamda olumsuz tepkiler alabileceği gibi çevresini olumsuz etkileyecek tavır ve davranışlarda da bulunabilir. Çalıştığı ortam, örgüt kültürü, çalışma arkadaşları, kullandığı teknik malzemeler vb. hususlarda değişiklik söz konusu olabilecektir. Bu durum sadece personel hareketliliğine tabi olan bireyi değil aktarıldığı yeni kurumdaki personeli de etkileyecektir.

Bu etkilerin olumsuz yönde seyretilmemesini sağlayacak en büyük aktör yöneticilerdir. Zira söz konusu yöneticiler personel hareketliliğine tabi olan bireylerin birtakım zorluklarla karşı karşıya kaldığının farkında olmalıdır. Bu da empati yeteneği yüksek yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilir. Söz personel ile ilgilenmek durumunda olan yöneticiler için durumun farkında olmak yeterli olmayacaktır. Söz konusu geçişle gelen personelin kuruma adaptasyonunu sağlamak için motivasyon teorilerinden, iletişim tekniklerinden, yetenek analizlerinden ve kişilik testlerinden yararlanması gerekebilir.

### **1.3. KAMU PERSONEL HAREKETLİLİĞİNE NEDEN OLAN UYGULAMALAR**

Personel hareketliliği kavramı, kamu-özel ayırt etmeksizin tüm dünyada insan kaynakları anabilim dalı üyelerince araştırma konusu haline getirilmiştir. Fakat söz konusu araştırmalar özel sektör açısından daha çok irdelenmiş ve organizasyonların performanslarına etkisi önemsenmiştir. Türkiye’de ise son çeyrek yüzyılda kamu yönetiminde yaşanan gelişmeler, personel hareketliliği kavramının boyutunun özel sektörden kamu sektörüne genişlemesinin neden olmuştur.

Bu alandaki çalışmalar erken döneminde olduğu için henüz üzerinde uzlaşılmış personel hareketliliğine neden olan uygulamalar sınıflandırması yoktur. Bu açıklama göz önünde bulundurularak, uygulama aşamasının alan araştırması safhasında elde edilen bilgiler neticesinde temelde üç ana uygulamanın kamu personel hareketliliği yarattığı kanısına varılmıştır. Bunlar;

- Kamu Kurumlarında Yeniden Yapılandırma Çalışmaları
- Kamu Kurumlarında Birleştirme Çalışmaları
- Kamu Kurumlarını Özelleştirilme Çalışmaları

#### **1.3.1. Yeniden Yapılandırma**

Yeniden örgütlenme ya da yeniden yapılandırma, örgütleri revize etmeye ve geliştirmeye yönelik güçlü aynı zaman da riskli bir yaklaşımdır. (Bolman ve Deal, 2003: 97). Yeniden yapılandırma özünde gelişmeyi hedeflemekle beraber, örgütsel çatışmalara da neden olabilmektedir. İç ya da dış değişimler, er ya da geç her örgütün



yapısını değişime zorlarlar. Yeniden yapılandırma için zaman geldiğinde, yöneticiler her bir yapısal biçime özgü gerilimleri dikkate almak zorundadırlar (Bolman ve Deal, 2003: 111).

Kamu kuruluşlarının kendi alanlarında verimli-nitelikli-ucuz (ekonomik) mal veya hizmet üretmesi kuruluşlarının temel amaçları olarak değerlendirilebilir. Yeniden yapılandırma sayesinde bu amaçlara ulaşmak mümkündür. Kamu kesiminde hizmetlerin gecikmesi, niteliksizleşmesi ve pahalılaşması; özel kesimde ise verimliliğin, niteliğin ve kârın düşüşü veya bunların artırılması isteği karşısında örgütün yeniden analize tabi tutulmasına ihtiyaç duyulur. Yapılan analiz aracılığıyla olumsuz sonuçların nedenleri saptanıp, amaçlar doğrultusunda yapılacak düzenlemelerle olumsuz durum giderilmeye çalışılır (Kalkandelen, 1997: 26). Başka bir ifade ile örgütlerin yeniden yapılandırılmasında çeşitli amaçlar ön plana çıkmaktadır. Bu amaçlar arasında; artan rekabete cevap verebilmek, yöneticiler arasındaki temsil problemini azaltabilmek, varlıkları daha etkin bir şekilde kullanabilecek alanlara doğru yönlendirmek gibi amaçlar sayılabilir (Weston, Siu ve Johnson, 2001: 346; Sayilgan ve Coşkun, 2009: 146).

Yeniden yapılandırmada kurulu bir düzen (örgüt) vardır. Söz konusu düzende, aksama, eksiklik, gecikmeler veya verimsizliklerin giderilmesi yönünde çalışmalar söz konusu olmaktadır. Söz konusu çalışmalar, bir veya birkaç örgüt öğesi üzerinde yapılabileceği gibi bazen de örgütün tüm öğeleri üzerinde cereyan etmektedir. Bu durum göz önüne alındığında sistem açısından yeniden düzenleme, “sistemdeki mevcut ilişki biçimlerinin, mesaj ve geri bildirim kanallarının uyum yeteneklerinin, yönetim ve amaçlar sisteminin ana amaca dönük olarak değiştirilmesi” olmaktadır (Kalkandelen, 1997: 24).

Değişimler sonuç olarak yapısal uyarlamalar gerektirmektedir. Yeniden yapılandırma mantılı ama yüksek risk içeren bir tepkidir. Değişimler, kısa dönemde; karmaşı, direnç ve hatta başarıda bir azalma ortaya çıkarmaktadır. Uzun dönemde ise yeni modelin başarısı çevre, görev ve teknolojiyle ne kadar uyum gösterdiğine bağlıdır (Bolman ve Deal, 2003: 120).

Yeniden yapılandırma üzerinde durulurken, örgütsel yapının çok boyutlu olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu boyutlarda, kültür, strateji, eğitim, insan kaynağı ve

bilgi teknolojileri gibi ögelerin ayrı ayrı ve bütünlük içerisinde düşünülmesi oldukça önemlidir. Eğer örgütsel sistemin parçaları uyum içinde ele alınmazsa, çatışma ve başarısızlık kaçınılmaz hale gelecektir. Sürecin yeniden tasarımı hareketli yapının bütünü dengelemesi gerekmektedir (Walker ve Carr, 1999). Özel sektörde yeniden yapılandırma bu şekilde gerçekleşirken, kamu sektöründe durum biraz daha farklılaşmaktadır. Bu alanda kamu hizmetlerinden yararlanan bireylerin artması ve bunun sonucunda hizmetlerin yaygınlaşması, çeşitlenmesi, teknolojiye, ihtiyaçlarda, koşullarda ve kamu hizmeti tercihlerinde değişikliklerin olması sürekli olarak yeniden yapılanmayı gerektirmekte ve dolayısıyla kamu sektörü için yeniden yapılandırma uygulamalarının dinamik kalmasına yol açmaktadır (TODAİE, İ. R. D. Kurulu 1972: 16).

Sürekli değişen ve gelişen çevre koşulları, kamu kurumlarının varoluş nedenini derinden etkilemektedir. Dünyada meydana gelen siyasi yönetim şekillerindeki eğilimler devletin ekonomi ile arasındaki ilişkide belirleyici olmaktadır. Bu durum da kamu hizmetlerinin kalitesini, sürekliliğini, çeşitliliğini, hızını vb. unsurları etkilemektedir.

Kamu kuruluşlarında yönetimin yeniden yapılandırılması söz konusu olduğunda, iki temel yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlardan ilki temsili demokrasi fikri, diğeri ise idari reform sürecinin, unsurlarının ve araçlarının diğeri alanlarda görülen reform süreçlerinden farklı olduğu düşüncesidir (Christensen ve Lægveid, 2001: 13). Bu bağlamda yönetimin yeniden yapılandırılması 1980'lerin ortalarında başlayan uluslararası bir hareket olarak değerlendirilebilir (M. A. Özer, 2013: 50-51).

Yeniden yapılandırmanın bir kamu kurumunda başarıyla hayata geçirilebilmesi için, siyasi ve toplumsal sitemlerin oluşturduğu çevresel şartlar, insan odaklılığın ve kalite kültürünün oluşmasına elverişli bir ortam oluşturacak şekilde geliştirilmelidir. Yine, söz konusu örgütün içinde yer aldığı, kamu yönetimi sisteminin, geleneksel yaklaşımlardan, katı hükümlerden, değişmez kuralların getirdiği tıkanıklıktan kurtarılması; yeniliklere açık, iç ve dış dinamiklerin doğurduğu gelişmeleri yakından izleyebilen ve değişime ayak uydurabilecek esnekliğe sahip, bilim ve teknolojinin verilerinden yararlanmaya hazır bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir (Saran, 2004: 265-266).

Netice itibariyle çağın şartlarına uyum sağlamak için çaba gösteren her örgüt yeniden yapılandırma faaliyetlerinin potansiyel uygulayıcısı konumundadır. Örgütlerin yeniden yapılanmasında en çok etkilenen örgüt ögesi insan kaynakları olarak görülmektedir. Çünkü yeniden yapılandırmayla ortaya çıkan gelişmeler insanı ekonomik, kültürel ve sosyal yönden etkilemekte ve birçok yönden alıştığı durumların dışına itmektedir.

Kamu kurumlarında yaşanan yeniden yapılandırma faaliyetleri merkezi yönetimin tasarrufu ve denetimi altında olduğundan ülke genelinde birçok kurum ve bu kurumlarda çalışan kamu personeli ve dahi söz konusu kurumlardan hizmet alan vatandaşlar, alınan idari ve siyasi kararlardan etkilenmektedir. Özetle günümüz işletmelerinde ve kamu kurumlarında yeniden yapılandırma vazgeçilmez bir argüman olmakla beraber, kendi içinde bazı handikapları da barındırmaktadır. Söz konusu handikapların farkında olunmalı ve gerekli tedbirler alınarak yeniden yapılandırma faaliyetleri hayata geçirilmelidir.

### **1.3.2. Kurumsal Birleşmeler**

Kurumsal birleşme kavramı daha çok özel sektörde inceleme konusu haline getirildiğinden ve kamuda ki örneklerinin sınırlı olmasında dolayı şirket birleşmeleri olarak anılmaktadır. Literatürde bu yönlü eğilimler göz ardı edilmeyerek şirket birleşmelerinin tanımı gerekçeleri önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ardında birleşmelerin kamu kurumlarında nasıl tanımlanabileceği, özel sektör ile benzerlikleri ve farklılıkları kısaca ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Sosyal Bilimler literatüründe beş aşamada geliştiği kabul edilen küreselleşme olgusunun etkilerinin en fazla gözlemlendiği alanlardan birisi ulusal ve uluslararası çapta faaliyet gösteren işletmeler olmuştur. Küreselleşmenin yoğunlaşmasıyla birlikte kendileri de uluslararası nitelik kazanan işletmeler, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilirliklerini sürdürebilme baskısı ile karşı karşıya kalmışlardır. Küresel çapta yaşanan rekabet baskısı ve çeşitli dönemlerde hissedilen ekonomik krizler şirketlerin ulusal düzeyde olduğu kadar uluslararası düzeyde de güç birliği yapmalarını ve bunların birlikte hareket etmelerini ve güçlerini birleştirme gereksinimini ortaya çıkarmıştır (Yücebaş, 2005: 1). Gerçekten de “şirket devir almaları” kapsamına giren

birleşme ve satın alma yoluyla büyüme ve rekabet edebilirliği sağlama uygulamaları, 19. Yüzyılın sonlarında ABD’de başlamıştır (Sarıkamış, 2003: 74). Bununla birlikte şirketlerin birleşme ve satın alma yöntemiyle devir alma faaliyetleri günümüzde hızla artan bir yoğunlukla tüm dünya ülkelerinde şirket yönetimlerinin uyguladığı bir büyüme stratejisidir (Arslan, 2004: 21).

Şirketlerin çeşitli yöntemler kullanarak (devralma, satın alma, konsolidasyon) birleşme yoluna gitmeleri, ekonomik krizler gibi dışsal sebeplerle zorunla hale gelse de şirketleri birleşmeye iten sebeplerin başında maliyetlerin azaltılarak karların artırılması ve büyüme güdüsü gelmektedir. Bu sebeplere ek olarak şirket birleşmelerinin yaygın şekilde görülmelerinin diğer sebepleri olarak yeni pazarlara girme, yönetimin iyileştirilmesi, mal ve hizmet üretiminde çeşitlendirme, yeni teknolojilere sahip olma gibi faktörler de etkilidir (Arslan, 2004: 39). Sarıkamış’a göre ise şirket birleşmelerini motive eden nedenler şu başlıklar altında toplanabilir:

- a. Sinerji yaratmak,
- b. Vergi tasarrufu sağlamak,
- c. Fazla naktin kullanım etkinliğini artırmak,
- d. Yatay ve dikey entegrasyon sağlamak (Sarıkamış, 2003: 8).

Şirket birleşmeleri, birleşen şirketlerin faaliyette bulunduğu sektörler ve dallarına göre de yatay, dikey, türdeş ve aykırı birleşmeler olmak üzere beş sınıfta incelenebilmektedir (Arslan, 2004: 26). Tüm bu birleşme çeşitleri, şirketlerin karlılık ve verimlilik oranlarının artırılması amaçlarıyla uygulanıyor olmakla birlikte yapılan araştırmalar birleşen şirketlerin başta hedefledikleri noktalara ulaşamadıklarını, hatta başarısızlık oranlarının çok yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Arslan, 2004: 43). Şirket birleşmelerinde başarısızlık oranlarının yüksek olması çeşitli araştırmacılar tarafından benzer sebeplere bağlanmaktadır. Buna göre başarısızlıkların başlıca sebepleri;

- Finansal beklentilerin gerçekleşmemesi,
- Kültürel uyumsuzluk,
- Kilit elemanların işten ayrılması,
- Sermaye yetersizliği,
- Farklı kültürleri bir araya getirmenin olanaksızlığı,

- Örgütsel amaçlar konusunda uyumsuzluk,
- Gerçekleşmeyen beklentilerdir. (Arslan, 2002; 46-47).

Türkiye’de kamu kurumlarının birleşmesi yaygın olarak görülen bir uygulama değildir. Bu durum devletin yönetim şekli ve ekonomiye bakış açısı ile yakından ilişkilidir. Türkiye’de kurumsal birleşme yaygın olmamakla beraber, bazı durumlarda birleşme kurumun alt birimleri arasında bazı kurumlarda da kurum bazında gerçekleşmektedir.

Devletin sunduğu mal ve hizmetler vatandaşların değişen talep ve beklentileri doğrultusunda şekillenmek zorundadır. Bu zorunluluk, bazı durumlarda sunulan mal ve hizmetin birleştirilmesine yol açmaktadır. Bu yöndeki hizmet birleştirilmelerinde söz konusu kamu kurumunda örgüt yapısı açısından bazı birimlerin bütünleşmesi kaçınılmaz hale gelmektedir.

Kamu kurumlarında ki birleşmelerin başarısız olması, özel sektörde başarısızlığa yol açan sebeplerle benzerdir. Örneğin bu çalışma kapsamın da üzerinde durulan personelin karşılaştığı sorunlar ve uyum problemleri, başarısız birleşmeler ile anılmaktadır. Yaşanan ve yaşanabilecek kültür çatışmaları, birleşme ile kurum değiştirmek zorunda kalan personelin yeteneklerine uygun istihdam edilmemesi veya benzer şekilde önemli bilgi ve tecrübelerle sahip personelin işten ayrılması gibi durumlar kurumsal birleşmeyi başarısızlığa sürüklemektedir.

Sonuç olarak birleşme olgusu şirket birleşmesi ile eş anlamlı kullanılsa da kamu kurumlarında da kurumsal birleşme kararları görülmektedir. Kamu kurumları verimliliği artırmak düşüncesiyle birimleri veya mevcut bir kurumu başka bir kurumla birleştirme yoluna gidebilmektedir. Söz konusu birleştirme faaliyetleri de kamuda personel hareketliliğine neden olmaktadır.

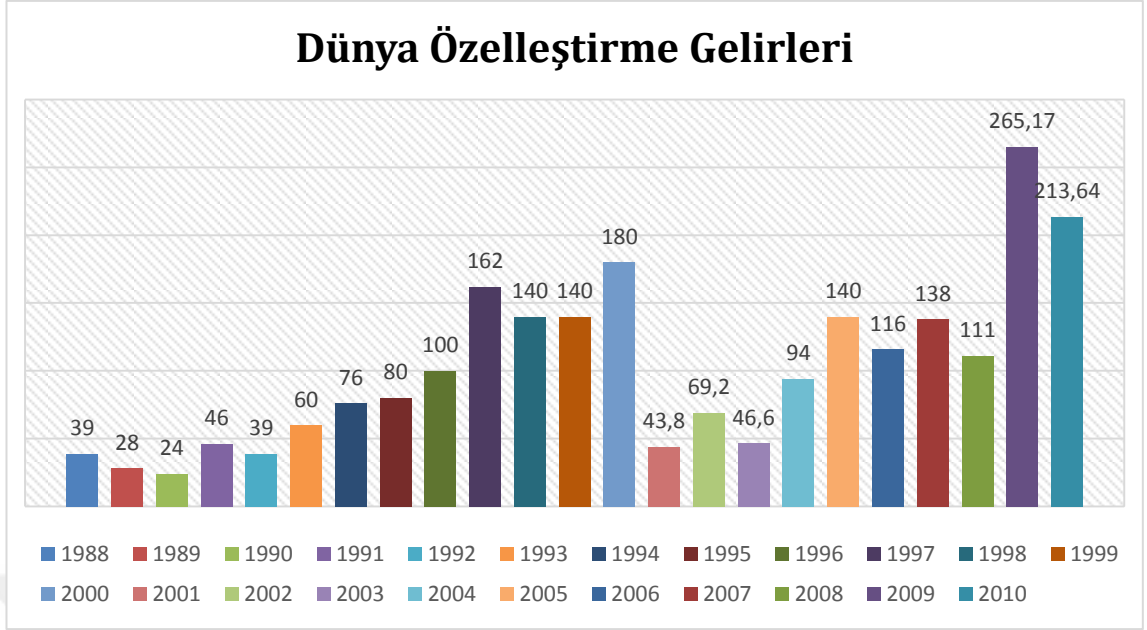
### 1.3.3. Özelleştirmeler

Özelleştirme kavramının tarihçesi, modern iktisadın kurucusu olarak bilinen Adam Smith’in 1776 yılında yayınlanan “Milletlerin Zenginliği” isimli eserine dayandırılmaktadır. Smith’e göre “devlet yalnızca tam kamusal nitelikteki bir kısım mallar ile (milli savunma, adalet hizmetleri gibi) faydası tek tek toplum üyelerine sunulamayacak malları üretmelidir.(...) devlet adamlığı (yönetimi) ile tüccarlık kadar

birbiri ile tutarsız iki karakter bulunamaz”. (Ertılav ve Aktel, 2015: 96). Adam Smith’in ifadelerinde anlaşılacağı üzere özleştirme kavramı temelde devletin piyasa ekonomisinde hangi ölçüde aktör olması durumu ile yakından ilişkilidir.

1929 Ekonomik Buhranından sonra geliştirilen Keynesyen iktisat politikaları 1970’li yıllarda karşılaşılan iktisadi sorunların çözümünde yetersiz kalmış ve giderek önemini yitirmeye başlamıştır. Keynesyen iktisat politikaları gereğince uygulanan devletin artan fonksiyonları ve genişleyen boyutları ortaya çok ciddi ekonomik sorunlar çıkarmıştır. Bunlar; bütçe açıkları, işsizlik, yüksek enflasyon, aşırı dış borçlanmalar, ödemeler dengesi açıkları gibi iç ve dış dengesizlikleri tanımlayan ciddi sorunlardır (Suiçmez ve Yıldırım, 1993: 17). Bu sorunların temelinde devletin piyasaya gereğinden fazla nüfuz etmesi görülmektedir. Bu nedenle de 1970’li yıllardan sonra devletin özel sektör lehine piyasalardan çekilmesi gerektiği düşüncesi gündeme gelmiştir. Bir başka ifade ile 1970’li yıllardan itibaren ABD ve diğer gelişmiş ülkelerde, kamu kesiminin genişlemiş yapısını olumsuz değerlendiren ve devletin küçültülmesi gerektiğini ileri süren görüşler öne çıkmaya başlamıştır. Bu görüşlerin hedeflerinin, “kamu kesiminin daraltılması”, “devletin rolünün yeniden tanımlanması” ve bununla bağlantılı olarak, “kamu kesiminin daha etkin hale getirilmesi” olduğu görülmektedir ki, bu gelişme, özleştirme konusunu gündeme getirmiştir (Odabaş, 1997: 65; Mehmet, 2007: 57).

1980’li yıllar kamudaki ekonomi politikalarının Keynesçi yaklaşımdan piyasa ekonomisine dayalı yaklaşımlara doğru kaydığı yıllar olmuştur. Siyasi rejimlerine veya sosyoekonomik gelişmelerine bakmaksızın birçok ülke, kamu kesimini küçültme ve piyasa ekonomisini güçlendirmeye yönelik tedbirler almışlardır. 2005 yılında 50 in üzerinde ülke kamu mallarını özel sektöre devretmiş ve bu satışın değeri de milyarlarca dolara ulaşmıştır. Bu nedenle özleştirme 20. yüzyılın sonlarının en önemli kavramı haline gelmiştir (Ş. Sezgin, 2010: 155).



**Kaynak:** The Privatization Barometer Report, 2010,(milyon dolar cinsinden)  
[www.privatizationbarometer.net](http://www.privatizationbarometer.net)

**Şekil 1.1.** Dünya Özelleştirme Gelirleri

Şekil 1.1'den anlaşılacağı üzere 1988-2010 yılları arasında özelleştirme uygulamalarından elde edilen gelir 2.351,41 dolar olarak gerçekleşmiştir. Ekonomik göstergeler özelleştirme politikalarının yaygınlaştığını destekler niteliktedir. Türkiye'de de yıllara göre özelleştirme gelirleri, dünya özelleştirme gelirlerine benzer bir seyir izlediği söylenebilir.

Gelişmiş ekonomiler, özellikle İngiltere'de Thatcher'in öncülüğü ile özelleştirme çalışmalarını 1980-90'larda tamamlamış ve bu konudaki tartışmaları neredeyse rafa kaldırmıştır. Ancak Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerin özelleştirmeye 1980'lerin ortalarında başlamalarına ve 2000'li yıllarda hız vermelerine rağmen, bu konuda almaları gereken ciddi mesafeler olduğu açıktır. Türkiye ilk olarak tamamlanmamış bazı kamu tesislerinin 1984'de özel sektöre devri sonucu özelleştirme kavramıyla tanışmış ve ilk özelleştirme gelirini ise 1986'da kaydetmiştir. Özelleştirmeden Ocak 1985-Mart 2012 arası yaklaşık 47,5 milyar dolar kaynak yaratılmıştır. (Bolatoğlu ve Erden, 2015: 41).

Özelleştirme kavramı devletin ekonomik faaliyetlerde, özel sektör lehine bazı alanları terk etmesi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla devletin küçültülmesi, özelleştirmeyle iç içe olan bir süreçtir. Özelleştirme, devletin görev, sorumluluk ve

hizmet alanlarını daraltamaya yönelik uygulanan bir politikadır (Demirelli, 2014: 44). Başka bir ifade ile özelleştirme, kamusal varlıkların ekonomik konumlarına ilişkin olarak liberalleşme politikası olarak değerlendirilebilir. Burada kimi devlet tekellerinin kalkması veya bazı kamusal düzenlemelerin kaldırılması ya da yumuşatılması söz konusudur (Mehmet, 2007: 59).

Genel itibariyle özelleştirme politikaları ile ekonomik olarak verimliliği yükseltmek amaçlanmaktadır. Dünya ülkelerinde kamu sektöründeki ortalama verimlilik oranı özel sektördekinden düşüktür (Kaya ve diğ., 2010: 87-88). Bu nedenle devletler liberal ekonominin ve düşük verimlilikte mal/hizmet üretiminin baskısı ile serbest piyasayı güçlendirici adımlar atmaktadırlar. Kamuda, siyasi kaygılarla oluşan aşırı istihdam verimsizliğin temel sebepleri arasında değerlendirilebilir (Yavilioğlu, Delice ve Özsoy, 2010).

Özelleştirme politikasını benimseyen hemen her ülkede özelleştirilen kuruluşlarda istihdam edilenlerin sayısında nispi bir azalma görülmektedir. Ancak belli bir dönemden sonra, kuruluşlarda çalışanların sayısının giderek arttığı gözlenmiştir. Söz konusu özelleştirilen kuruluşlardaki istihdam oranlarında ki iniş ve çıkışların hız ve yoğunluğunun, ülkelerin sosyal ve ekonomik yapıları ve sorunlarının yanı sıra, kuruluşların içinde bulundukları sektörlerin koşulları ve özellikleri ile de yakından ilgili bulunduğu bilinmektedir. Hangi ekonomik ya da siyasi rejimi benimsemiş olursa olsun, hemen tüm ülkelerde, kamu kesiminde mal ve hizmet üretim faaliyeti gösteren kuruluşların istihdam yapılarının “nicelik” ve “nitelik” bakımından genellikle bozuk olduğu, çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bu kuruluşlara genellikle dışarıdan yapılan çeşitli müdahalelerle, kuruluşun sektörel, teknolojik ve kurumsal yapısına ve kurumsal yapısına ve ihtiyaçlarına uygun “sayı ve nitelikte” personel istihdamına imkân verilmekte, “kariyer” ve “liyakat” esaslarına dayanmayan yanlış istihdam politikaları da, kuruluşlardaki “işgücü verimliliğini” olumsuz etkilemektedir (Baytan, 1999: 113).

Özelleştirme ile ilgili yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere özelleştirme konusu daha çok ekonomik boyutu ile irdelenmektedir. Bu çalışma kapsamında ise özelleştirmenin ekonomik boyutu ihmal edilmeden insan kaynakları boyutuna dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Özelleştirme politikalarının tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yaygınlaşması kamuda personel hareketliliğini artırıcı bir etki yapmıştır.



Bu etkinin çalışanlar açısından ortaya çıkardığı sosyolojik, psikolojik ve örgütsel sonuçlarının ihmal edildiği düşünülmektedir.

Sonuç olarak kamu ve özel sektörün en önemli üretim kaynağının insan olduğu düşünüldüğünde, söz konusu kurumlardaki insan kaynağının bireysel durumu göz ardı edilmemelidir. Çünkü insan kaynağında oluşan huzursuzluk hem özelleştirmeden etkilenen personeli hem de genel olarak örgütü olumsuz yönde etkileyecek potansiyele sahiptir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişme ve değişmelerle birlikte örgütler de insanların sosyal yaşamları gibi karmaşık ve çalkantılı bir yapıya bürünmüştür. İnsanların vakitlerinin çoğunu iş ortamında geçirmeleri; çalıştıkları mekânlara, çalışma arkadaşlarına ve çalışma ortamındaki kültüre karşı olumlu ya da olumsuz birtakım güçlü duygulara kapılmalarına zemin hazırlamıştır. Bu karmaşık yapı örgütsel bağlılık kavramının önemini ortaya koymuş ve örgütsel bağlılık çalışmalarının artmasını sağlamıştır.

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI

Örgüt terimi ile “düzen”, “düzene sokma”, “düzenleme yapma” anlaşılabilir. Örgüt (organizasyon), önceden planlanan iş ilişkilerinden oluşan bir yapıyı ifade eder. Başka bir deyişle örgüt iş ilişkileri kurmayı, bu ilişkilerden oluşan yapıyı ortaya çıkarmayı, organize etmeyi ve bunlarla ilgili faaliyetleri belirleyip birbirleri ile ilişkilendirme çabasını ifade eder. Örgütler sosyal yaşam içinde yeri olan, toplumsal koşulların etkisine açık, değişen ve gelişen şartlara uyum sağlamak için kendi özelliklerini değiştirebilen sosyal canlılar olarak düşünülebilir (Koçel, 2013: 71-72). Yine başka bir ifade ile örgüt (organizasyon), örgütleme işlemi ve bu faaliyet sonucu meydana gelen yapı anlamlarını taşımaktadır. Üretim için gerekli maddi ve maddi olmayan araçları belirli düzen içinde bir araya getirme faaliyetidir (Efil, 2013: 151).

Örgüt, yapısı gereği çeşitli hedeflere ulaşmak için oluşturulmuş birliklerde bireylerin kendilerine yer edinebilmesini gerektirmektedir. Örgütler, belirli amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelmiş toplumsal yapılar olarak değerlendirildiğinde, bu yapıların asli unsuru insan kaynakları olacaktır. Söz konusu insan kaynaklarına, önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi ve örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi için ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca çalışanların kurumun bir parçası olabilmesi ve başarılı olabilmesi ise örgütün değerlerine sıkı bir şekilde bağlı olması ve örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimsemesine bağlıdır. Bu noktada çalışanın örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba

harcama isteği ve örgütün amaç ve değerklerine olan inancının birleşimi olarak tanımlanabilecek örgütsel bağlılık kavramı meydana gelmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 68-69; Okçu, Şahin ve Şahin, 2015: 300).

Örgütsel bağlılık kavramı birçok bilim dalı tarafından farklı yönleri ile araştırma konusu hâline getirildiğinden üzerinde uzlaşlmış tek bir tanımı yoktur. Genel hatları ile örgütsel bağlılık, çalışanın örgütünün hedef ve değerk yargılarına etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, araçsal bir değerkden öte bireyin rolünü örgütün iyiliğı için gerçekleştirmesi, örgütün hedef ve değerkleriyle ilişkili olarak yapmasıdır. Örgütsel bağlılığı oluşmuş çalışanlar, bulundukları örgütün amaç ve değerklerine inanarak, emir ve beklentilere gönüllü olarak uyma davranışı gösterirler (Balay, 2000: 2). Bir başka açıdan örgütsel bağlılık, çalışanın çok boyutlu olarak kurum ile özdeşleşmesidir (Bakan, 2011: 7). Bağlılık kavramı itaat davranışı ile yakından ilişkilidir. Kişiler verilen emirlere uyma, rıza gösterme, kabullenme ya da boyun eğme davranışlarından birini sergilerler. Çalışanın, kendinden beklenenleri bağlılık duygusu içerisinde gerçekleştirmesi hem kurum açısından hem de çalışan açısından daha sağlıklı olacaktır. Bu nedenle örgütsel bağlılık çalışanların kurum içerisindeki işle ilgili tutum ve davranışlarını anlama ve açıklamada bir rehber olarak değerklendirilebilir (Bakhshi, Kumar ve Rani, 2009: 147).

Örgütsel bağlılık kavramının bir diğerk boyutu ise bireyin çalıştığı kurum ve kurumun idari amaçlarına yönelik gösterdiği bütünüleşme duygusu ve örgütün başarısı için çaba sarf etme, kararlara katılma ve yönetsel değerkleri benimseme potansiyelidir (Brewer, 1996: 25). Başka bir ifadeyle bireyin çalıştığı örgütü olumlu değerklendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda çalışmaya rıza göstermesidir ve bunu sağlamada içsel faktörlerin daha ağır basmasıdır (Sheldon, 1971: 146). Bu yönüyle örgütsel bağlılık kavramı “bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum” olarak tanımlanabilir (Meyer ve Allen, 1991: 63). Buna benzer olarak başka bir düşünür örgütsel bağlılığı psikolojik bir faktör olarak ifade etmiş ve çalışanların örgütte kalma, örgüt için çaba gösterme ve örgütün amaç ve değerklerini benimsemesi olarak tanımlamıştır (Morrow, 1983: 488).

Örgütsel bağlılık, çalışanlar arasında iş birliğı, fedakârlık ve yardıma hazır olma davranışlarını ortaya çıkarır (Huczynski ve Buchanan, 2001: 398-340). Örgütsel bağlılık bir kurumda çalışanların birbirlerine olan olumlu hislerinden beslenmektedir. Bu

yönüyle kurumda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek ise çalışanlar arasında kurumda kalmayı teşvik edici söylemlerde yüksektir.

Örgütsel bağlılığı üç önemli öge ile özetlemek mümkündür: Bunlardan ilki; bireyin, kurumun üyesi olabilmek için kuvvetli bir isteğe sahip olmasıdır. İkincisi; çalışanın, kurumun başarısı için ekstra çaba sarf etmek istemesi veya etmesidir. Üçüncüsü ise çalışanın işletmede oluşmuş olan değer ve hedefleri özümsemesidir (Reichers, 1985: 468-469).

Klasik yönetim anlayışında ekonomik faktörlerin çalışanları etkileyen tek unsur olduğu kabul edilmiştir. Oysaki zamanla yaşanan gelişmeler bu noktada klasik yönetim anlayışına sahip düşünürlerin yanıldığını ispatlamıştır. Bu bağlamda ekonomik faktörlerin yanında duygusal yaklaşımların da etkisi ile örgütsel bağlılık, çalışanların, kurumuna karşı kendini adama düzeyi ve hissettiği bağın derecesi anlamına gelebilmektedir. Bu bağın güçlü olması örgüt açısından en az üretim miktarı kadar önemlidir. Çünkü üretimi etkileyen birçok faktör çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin etkisi altındadır (Çınar ve Dursun, 2012: 323). Çalışanların zihinlerindeki örgüte karşı izlenim, örgütsel bağlılık düzeylerinin belirleyicisidir (Güçlü, 2006: 8). Bu nedenle bağlılık kavramının temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön verme vardır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 185).

Özetle örgütsel bağlılığın üç unsurundan bahsedilebilir. Bunlar özdeşleşme, katılım ve sadakat olarak belirlenmektedir. Özdeşleşmeden kastedilen, çalışanın kurumuyla gurur duymasıdır. Katılım ise çalışanın, vazifesini yerine getirmek için gerekli olan faaliyetlere psikolojik olarak hazır olma ve içselleştirmesidir. Sadakat ise çalışanın kuruma karşı aidiyet hissetmesi, buna bağlı olarak orada çalışmaya devam etmeyi istemesidir (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005: 125).

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ ÖNEMİ**

Organizasyonların, örgütlerin ya da kurumların mevcudiyetlerini sürdürmeleri, sahip oldukları insan kaynağına bağlıdır. Bir kurumun, rakipleri ile rekabet edebilmesini sağlayan, çevresine karşı varlığını güçlü ve sürekli kılan, yine o kurumun insan kaynakları ve bu insan kaynağının niteliğidir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için nitelikli personelin örgütte kalması, örgüte bağlı olması ve örgütün amaçlarını

benimseyerek bir anlamda o örgütün önemli bir parçası olduğunun bilincinde olmasını gerektirmektedir (Yavuz, 2008: 70).

Günümüzde kurumların çoğu; müşteriye dönük, daha küresel, daha esnek, gelişmelere daha çok açık, daha çok iş birlikli çalışmaya eğilimli, daha fazla üretici ve yaratıcı olmak için çabalamaktadır. Bu çabaların nihai hedefine ulaşması ve örgütün başarısı için yüksek düzeyde bağlılık duyan personele ihtiyaç duyulmaktadır (Balay, 2014: 4). Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki harekete geçirici güç olarak değerlendirilebilir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 186).

Örgütler misyonları ve vizyonları doğrultusundaki hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynağına önem vermek zorundadırlar. Yöneticiler, bir değer olarak gördüğü çalışanlarına sürekli yatırım yapmak ve yatırım yaptığı bu çalışanların örgütte kalmalarını sağlayarak etkinliklerini artırmak için örgüte olan bağlılıklarını sağlamak zorundadırlar. Çalışanların, örgütlerine bağlanabilmeleri adına kurumlarına güven duymaları çok önemlidir. Oluşturulacak olan güven ortamında çalışanlar daha verimli ve performanslı olarak çalışabilecek, bu da örgütün kârlılığını sağlayacaktır. Örgütlerde güven ortamının oluşumunda ise adalet algısı önem arz etmektedir. Adil uygulamalarının olduğu bir kurumda çalışanların örgütsel güven duyguları ve motivasyonları artmakta, haksız uygulamaların olduğu kurumda ise çalışanların örgütlerine duydukları güven azaltmaktadır. Güven duygusu zedelenen çalışanların, örgüte olan bağlılıkları zayıflamakta, bu durum da çalışanların işten ayrılmasına, işe devamsızlığına ve performans düşüklüğüne sebep olabilmektedir (Mete ve Aksoy, 2015: 234). Çalışanların kurumlarına karşı örgütsel bağlılık algısı, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği kabul edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın işe geç kalma, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgütsel açıdan istenmeyen sonuçları azalttığı ayrıca hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunacağı ileri sürülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara göre örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini periyodik olarak tespit edebilmek organizasyonlar için önemlidir (Obeng ve Ugboro, 2003: 83). Ancak organizasyonlar için bağlılık düzeylerini tespit

etmek yeterli olmayacaktır. Kurumda çalışan personel bağlılık düzeylerine göre sınıflandırılmalı ve gerekli müdahaleler yapılmalıdır.

Japonya, dünya üzerinde örgütüne bağlı ve sadık çalışanlarla neler başarılabilceğine örnek olarak verilebilir. Japonların giderek verimliliklerinin artması, çalışanlarının örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Çalışanların bağlılıklarının yüksek olmasının, yüksek sadakat ve sorumluluk sahibi olmalarından kaynaklandığı kabul edilmektedir (Chow, 1994: 4-5).

Kısacası organizasyon açısından, örgütsel bağlılığın olumlu etkileri bulunmaktadır. Performans, verim, sahiplenme, fazladan enerji harcama gibi işletmenin faydasına olan faaliyetleri destekleyici etkisi de bulunmaktadır. Bu ise örgütsel bağlılığın önemini artırmaktadır.

### **2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörden söz etmek mümkündür. Bu faktörlerin gruplandırılması ile ilgili literatürde bir uzlaşma söz konusu değildir. Mowday, Porter ve Steers yaptıkları incelemelerde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört başlıkta sınıflandırmışlardır (Yalçın ve İplik, 2005: 399). Genel hatları ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: kişisel (demografik) faktörler ve örgütsel faktörler diye sınıflandırılmıştır. Bunun yanında, bazı çalışmalarda örgüt dışı etmenlerin de çalışanların örgütsel bağlılığını azaltıcı ya da artırıcı etkisi olduğu savunulmuştur.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

#### **2.3.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, medeni durum, gibi demografik faktörlerden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok çalışma bağlılık düzeylerinin, kişisel faktörlerden etkilendiğini göstermektedir (Wiener, 1982; Morrow, 1983; Randall, 1987; Williams ve Anderson, 1991; Meyer, Allen ve Smith, 1993; Chiu ve Ng, 1999; Bayram, 2005; Bakan, 2011). Söz konusu değişkenlerle ilgili detaylar aşağıda irdelenmiştir.

### 2.3.1.1. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından irdelenmiştir, fakat ortak bir tanımlama yapılamamıştır. Bu araştırmalar cinsiyet açısından ilk zamanlar erkekler üzerinde yoğunlaşmış olsa da daha sonraları kadınların iş hayatında daha çok varlık göstermeleriyle kadınlara yönelik araştırmaların sayısının arttığını göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 48). Erkeklerin mi yoksa kadınları mı örgütlerine daha çok bağlı olduğuna yönelik çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaların büyük çoğunluğunda kadınların örgütlerine bağlılık düzeyleri erkeklere göre daha yüksek çıkmıştır (Grusky, 1966; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Angle ve Perry, 1981; Aven, Parker ve McEvoy, 1993; Bakan, 2011: 125).

Toplumdaki cinsiyet temelli rol farklılıkları nedeniyle, kadın ve erkeklerin çalıştıkları kurumdan farklı beklentilerinin olduğu düşünülmektedir. Örneğin, kadınlar iş yerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere daha fazla önem verirlerken, erkekler ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konuları daha fazla önemli görmektedir (Kırel, 1999: 118). Hangi doğrultuda olursa olsun kadınların, eskiye nazaran, iş hayatına daha fazla katıldığı yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısı ile cinsiyet temelli örgütsel bağlılık araştırmaları daha fazla önem arz etmektedir.

### 2.3.1.2. Yaş

Örgütsel bağlılığı etkileyen demografik faktörlerden biri de yaştır. Yapılan araştırmalarla yaş ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Mowday, Steers ve Porter, 1979; Meyer ve diğ., 1993; Lok ve Crawford, 2004; Bakan, 2011: 122). Literatürde bu ilişkinin yönü hakkında bir fikir birliği söz konusu değildir. Bazı çalışmalarda katılımcılar; genç (18-30), orta yaş (30-45) ve yaşlı (45 ve üstü) olarak sınıflandırılmış ve genç çalışanlarda örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Genç çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olduğunu savunanların aksine yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını savunan çalışmalar daha yaygındır.

Yaş arttıkça çalışanın, örgüte karşı alışkanlık ve aidiyet duygusu kazanması, örgütsel bağlılığı artırıcı etki yaptığı düşünülebilir. Bununla birlikte yaştan ilerlemiş olması kişinin kayıp yaşayabileceği faktörlerin de artacağına işaret edebilir. Yaşlı ilerlemiş çalışan, işten ayrılmanın getireceği maddi ve manevi zorluklardan çekinebilir.

Bu yönden bakıldığında yaşı ilerlemiş olması örgüte olan bağlılığı olumlu yönde etkileyecek etkenler arasındadır (Saldamlı, 2009: 33). Dolayısı ile yaşı ilerlemiş çalışanlar, bulundukları pozisyonlarından daha fazla memnun olurlar.

Diğer bir bakış açısı ile Türkiye'deki iş ilanları incelendiğinde, birçok örgütün yaş kriteri koyarak personel aradığı görülmektedir. Bu sebeple yaş ilerledikçe iş bulma olasılığı azalmakta ve ileri yaş grubunda olan çalışanlar mevcut işlerinde devam etmeyi tercih etmektedir. Böylece yaşı ilerlemiş çalışanlar, işsiz kalma ihtimallerini azaltmaktadırlar. Yaştaki ilerlemeyle tecrübenin artması sonucu, örgüte olan bağlılığın da artması söz konusu olabilmektedir (Uyar, 2015: 28).

### 2.3.1.3. Eğitim Düzeyi

İş hayatındaki bireylerin, çalışma hayatından beklentilerini etkileyen önemli faktörlerden biri de eğitim düzeyidir. Çalışanlar tarafından eğitime yapılan yatırımların (parasal ve zamansal) karşılığı, statüsü yüksek bir işte çalışma olarak görülmektedir. Statüyü destekler nitelikte, ekonomik gelir ve statüden kaynaklı yan haklara sahip olma arzulanmaktadır. Başka bir ifade ile eğitim düzeyi yüksek çalışanların, eğitim düzeyi düşük çalışanlara göre işe bakış açıları farklılaşmaktadır. Birey eğitim hayatı boyunca katlandığı eğitim alma maliyetleri sonucunda nitelikli iş gücü olarak çalışma yaşamında yer edinmek arzusundadır (Ö. Çakır, 2001: 111-112).

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Dolayısıyla eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Mowday ve diğ., 1979; Angle ve Perry, 1981; İnce ve Gül, 2005; Bakan, 2011). Bunun nedeni olarak çalışanın eğitim düzeyi arttıkça beklentilerinin artması gösterilebilir. Türkiye'deki okullaşma oranının artması, eğitim düzeyini artırmakta buna paralel olarak da bireylerin iş hayatından beklentileri artmaktadır.

İşverenler açısından, eğitim düzeyi yüksek çalışanları, örgütlerine bağlamak, eğitim düzeyi düşük çalışanları, örgütlerine bağlamaktan zordur. Fakat işe uygunluk yönünden işvereni, maksimum doyum noktasına ulaştıran çalışan için, örgütlerin yüksek maliyetlere katlandığı görülmektedir. Özellikle üst düzey uzmanlık gerektiren işler açısından alınan eğitimin önemi her geçen gün daha da artmaktadır.



#### 2.3.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem)

Kıdem, bireyin iş hayatındaki yaşı olarak nitelendirilebilir. Yaş faktöründe olduğu gibi çalışanın iş hayatındaki yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı artmaktadır. İnsan yaşıyla paralel olarak hayata dair tecrübeler edinmekte ve bu sayede çeşitli kazanımlara sahip olmaktadır. İş yaşamında insanlar, uzun yıllar bir örgüt içerisinde bulunarak ekonomik ve sosyal bazı kazanımlarda bulunurlar. Bu kazanımlar arttıkça, çalışanın işinden ayrılma olasılığı azalmaktadır.

Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılığı artırıcı etkisinin olduğunu dile getirmiştir (Allen ve Meyer, 1993: 52). Dolayısıyla, kıdem arttıkça çalışanların o örgüt ile bütünleşmesi ve örgütün amaçları için çalışması daha kolay sağlanabilecektir (G. Kılıç, 2008: 79).

Örgüt açısından değerlendirildiğinde, bireyin kıdemi arttıkça örgütün bireye sunduğu imkânlar da artacaktır. Bu durum bireyin ihtiyaçlarının daha fazla karşılanmasını sağlayacak ve birey çalıştığı örgüte daha çok bağlayacaktır. Buradan yola çıkarak kıdemi yüksek olan bireyin örgütsel bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir (Ö. Çakır, 2001: 145).

#### 2.3.1.5. Medeni Durum

Medeni durum, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda, evli çalışanların örgüte bağlılıklarının, bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Chiu ve Ng, 1999: 481; İnce ve Gül, 2005; Bakan, 2011). Evli olan bireylerin, bakmakla yükümlü olduğu insan sayısı ve buna paralel olarak sorumluluklarının artması işten ayrılma niyetlerini kısıtlayıcı etki yapmaktadır. Bu durum çalışanları, örgütten ayrılmanın daha maliyetli olacağı düşüncesine sevk etmektedir.

Literatürde medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olmadığını savunan görüşlerde bulunmaktadır (Sager, 1991: 101; Yalçın ve İplik, 2005; Çelik Keleş, 2006; Güçlü, 2006). Ayrıca evli erkek ile evli kadının örgütsel bağlılığının farklılık gösterdiğini savunan görüşler de bulunmaktadır (Ersoy, 2007: 78).

### 2.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların, kişisel özelliklerinin yanında, çalıştıkları kurumdan kaynaklı faktörler de bağlılıklarını etkilemektedir. Bu faktörler, kişi açısından dışsal faktörler olarak değerlendirilebilir. Çalışma ortamındaki idari ve fiziki şartlar ne kadar iyi ise çalışanların örgüte karşı geliştirdiği düşünceler o kadar iyi olacaktır (Saldamlı, 2009: 36). Çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerini azaltma veya artırma özelliğine sahip örgütsel faktörlerin, kurum yönetimi tarafından bilinmesi örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde önemli rol oynayacaktır (Ersoy, 2007: 86).

Kişisel faktörlerin kontrolü, örgüt açısından sınırlıdır. Örgüt yönetimi, işe alım sürecinde demografik özellikleri inceleyerek personel seçiminde bulunabilir. Ancak bu sayede demografik özelliklerden kaynaklanan, düşük bağlılığın zararlarından kaçınılabilir. Bu işletmelere sınırlı bir müdahale şansı vermektedir. Demografik değişkenlerin çoğu, zamanla değiştiğinden (yaş-deneyim-medeni hâl vb.) işe alım sürecinden sonra da söz konusu personelde, örgütsel bağlılık açısından istenmeyen düşüşlerle karşılaşılabilir. Bu nedenle örgütsel faktörlerde yapılacak iyileştirmeler ile çalışanların örgütsel bağlılığına müdahale etme şansı daha yüksektir.

Yapılan bu açıklamalar çerçevesinde bu çalışmada, bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; iletişim, örgütsel ödüller, örgüt kültürü, yönetim tarzı, ücret, sosyal ilişkiler başlıkları altında incelenmiştir.

#### 2.3.2.1. İletişim

İletişim, insanların tutum ve davranışlarını etkilemek ve yönlendirmek amacıyla bilgi, duygu, düşünce, fikir, arzu ve isteklerin sözlü ya da sözsüz olarak alıcı ya da alıcılara iletilme süreci olarak tanımlanabilir (Barlı, 2012: 311). Tanımdan da anlaşılacağı üzere iletişim insanları belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda yönlendirmede önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığa etki eden önemli unsurlardan birisi de iletişimdir.

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını, kurumun ortak amaçları doğrultusunda örgütün amaçlarını karşılayacak biçimde koordinasyonlarını sağlamak, üretim ilişkilerini koordine etmek maksadıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretilmesi,

iletilmesi ve yorumlanması şeklinde ifade edilebilir. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamı örgütlerde iletişimi zorunlu hâle getirmiştir. Örgütler, faaliyetlerini, değişen dinamik bir ortamda sürdürmek için çağın gerektirdiği bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanmak zorundadırlar. Bunun için örgüt üyelerinin, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı hakkında bilgi ve yetenekli olmaları gereklidir (Uyar, 2015: 42).

Örgütsel iletişim, hem yapılan işlerle ilgili geri bildirimi sağlaması hem de örgütte olup bitenler konusunda çalışanlara bilgi aktarması nedeniyle, örgütsel bağlılığı artırır. Çalışanlar neyi, niçin ve nasıl yaptıklarını bilirlerse, yaptıkları iş ne kadar zor olursa olsun severek çalışırlar. Örgüt çalışanlarını ilgilendiren değişiklikler, örgüt içi iletişim kanalları ile çalışmalarla paylaşılır ise kişinin örgüte olan aidiyet duygusu gelişir ve bu yolla çalışanlar, kendilerine değer verildiği hissederler. Kendilerine değer verilen çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanırlar (Güney, 2011).

### 2.3.2.2. Örgütsel Ödüller

İnsanlar, öncelikli olarak geçimlerini sağlayabilmek için çalışırlar. Örgütsel bağlılığın diğer boyutlarında olduğu gibi örgütsel ödüller boyutu da, çalışanın ekonomi temelli taleplerine hitap etmektedir. Yapılan araştırmalarla, örgütsel ödüller ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Grusky, 1966; Angle ve Perry, 1981; Wiener, 1982; Morrow, 1983; Williams ve Anderson, 1991; Bayram, 2005; İnce ve Gül, 2005; Bakan, 2011).

Örgütsel ödüller maddi ve manevi ödüller olmak üzere ikiye ayrılabilir. Ücret, ikramiye, hediye çeki vb. ödüller maddi ödüller sınıflandırılmasına dâhil edilebilir. Saygı gösterme, gelişim imkânları sunma, takdir etme, güven duyma, arkadaşlık etme vb. gibi ödüller ise manevi ödüller sınıflandırılmasında değerlendirilebilir (Bakan, 2011: 140). Ödüller, başarılı performans sergileyen bir iş görene "teşekkür" mesajını iletmenin en iyi yoludur. Ödül programlarının amacı çalışana "sana değer veriyoruz", "yaptığın işi takdir ediyoruz" mesajını vermektedir (Barutçugil, 2004: 450).

Ödüllerin, örgütsel bağlılığı artırıcı etki yapması için bir başarı karşılığında verilmesi daha uygun olacaktır. Ayrıca verilecek olan ödülün, çalışanın ihtiyacını karşılar nitelikte olması gerekmektedir. Aksi hâlde ödülü alan çalışandan beklenen

performans artışı alınamayabilir. Verilen ödül ihtiyacı karşılamıyor ya da çalışanın işine yaramıyor ise başarının artmasına bir katkı sağlamayacaktır. Kurum geleceği ve başarısı adına işveren çalışanların istek ve ihtiyaçlarının farklı olduğunu bilmeli ve bu doğrultuda bir ödüllendirme sistemi geliştirmelidir (Duman, 2011: 38).

### **2.3.2.3. Örgüt Kültürü**

Kültür, genel olarak benimsenen, üyeler için örgütsel hayatı anlamlı hale getiren ve onların davranışlarını yönlendiren inançlar, tutumlar ve değerler topluluğudur (Barlı, 2012: 435). İşletme içerisinde sergilenen yaygın davranışlar, yinelenen düşünce ve değerler, o işletmenin kültürünün bir parçası olarak değerlendirilebilir. Her örgütün inanç, düşünce, davranış şekillerini ve dünya görüşlerini etkileyen kendilerine has kültürleri bulunmaktadır (M. Öztürk, 2003: 262).

Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği ve iyi sonuçlar meydana getirdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için tüm üyelere öğretilmesinin ve yaygınlaştırılmasının gerektiğine inanılan temel varsayımlardır (Schein, 2006: 23).

Örgüt kültürünün çalışanlarca algılanması, benimsenmesi ve paylaşılması örgütsel bağlılığın kazanılmasında etkin rol oynamaktadır. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri çalışanların örgüte bağlılığını geliştirip, çalışanın davranışlarında tutarlılığı artırarak örgütte birlik ve beraberlik duygusunun oluşmasını sağlar (Gönenli, 2004: 38).

Örgüt, kültürel yapısını tamamlamışsa ve kültürel yapının gereklerini düzenli bir şekilde yerine getirirse, örgüte olan bağlılık da yüksek olacaktır. Örneğin; kutlamalar, eğlenceler, ödülleri verilmesi yerine ve zamanına göre yapılırsa çalışanlar mutlu ve huzurlu olurlar. Bu da hem verimliliği hem de örgütsel başarıyı getirir. Bunların gerçekleştiği örgütsel yapıya olan bağlılık da yüksek olur (Güney, 2011: 282).

### **2.3.2.4. Yönetim Tarzı**

Yönetim tarzı, örgüt üyelerinin örgütte bulundukları süre içerisindeki davranışlarına yön veren örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecelerini etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Bakan, 2011: 147). Başka bir ifade ile

bireylerin, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşme derecesini etkileyen yönetim tarzı, yöneticinin bireylerle ilişki içinde olma ve onları harekete geçirmek için kullandığı yöntem olarak açıklanabilir (Öz, 2015: 38).

Yönetimin, çalışanlara karşı tutum ve davranışları örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği yapılan çalışmalar ile ispatlanmıştır (Randall, 1987; Sager, 1991; Meyer ve diğ., 1993; İnce ve Gül, 2005; Robinson, O'Reilly ve Wang, 2012).

Yönetim tarzı olarak; katılımcı, çalışanlara güvenen, değişime açık, yenilikçi olan örgütler çalışanların beğenisini kazanarak olumlu davranışların sergilenmesini sağlayabilirler. Bu tür yönetim tarzı, örgütsel bağlılığın güçlenmesine neden olurken, çalışanına güvenmeyen, aşırı merkeziyetçi, katı kontrol mekanizmalarına sahip ve otonomiye azaltan bir tarz ise örgütsel bağlılığı azaltabilir, hatta ortadan kaldırabilir. Merkezileşmiş bir yönetim yapısı içerisinde birey kararlara katılma fırsatını elde edemeyeceğinden, örgütsel amaçlarla yakınlık kurma ve özdeşleşme şansına sahip olamayacak, tam aksine örgüte karşı yabancılaşmaya başlayacaktır (Robbins, 1994: 147; Bakan, 2011).

### 2.3.2.5. Ücret

Ücret kavramı, toplumun farklı kesimleri tarafından değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Ücret, ekonomik açıdan değerlendirildiğinde “emeğin fiyatı”, sosyal ve siyasi açılarından değerlendirildiğinde “çalışanın geçim aracı”, iş hukuku açısından ise “çalışanın fikir ve beden faaliyetlerinin karşılığı” olarak tanımlanmaktadır (E. Çakır, 2013: 2).

İş hayatındaki bireylerin örgütlerinden öncelikli beklentisi, örgüte sunduğu zihinsel veya bedensel hizmetin karşılığını tam ve eksiksiz alabilmektedir. Bu sebeple çalışanın örgütsel bağlılığı aldığı ücret ile yakından ilgilidir.

Ücreti düşük olan çalışanlar, daha fazla maddi imkânsızlıklarla karşılaşmakta ve daha iyi maddi olanakları olan işler aramaya zorlanmaktadır (Ahmadi, 2014: 13). Bir bireyin ücreti, o bireyin örgüte olan bağlılığını etkileyen en belirgin faktörlerden biridir. Özellikle, ekonomik sıkıntı yaşayan çalışan için ücret tatmini; iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 80).

Çalışanlara, emekleri karşılığında verilen ücreti, bağlılık açısından ön planda tutan en önemli etken olarak çalışanların temel gereksinimlerini karşılamasının yanında, bir başarı simgesi ve tanınma aracı olmasıdır. Ayrıca çalışanların çoğunluğu ücreti örgütün çalışanlarına verdiği önemin bir ölçüsü olarak değerlendirmektedirler (Dağdeviren Gözen, 2007: 32).

#### **2.3.2.6. Sosyal İlişkiler**

İnsan yaratılışı gereği sosyal bir varlıktır. Birey, iş hayatında birçok insanla aynı ortamda çalışmak ve karşılıklı etkileşimde bulunmak zorundadır. Günümüzde yapılan işlerden çoğu ekip olarak çalışmayı gerektirmektedir. Ekip içerisinde bulunan üyeler çeşitli ekip kuralları oluşturacaktır (Bakan, 2011: 185).

Çalışan kendini iş yerindeki sosyal ilişkiler ağının önemli bir noktasında görüyor ise verimi, işe devamı ve özverisi artacaktır. Dolayısıyla bireyin iş hayatında geliştirdiği olumlu sosyal ilişkiler onu çalıştığı kuruma daha çok bağlayacaktır. Sosyal ilişkilerin gelişmesinde çalışma arkadaşları çok önemlidir.

Sosyal ilişkilerin kuvvetli ve olumlu yönde olması örgütsel bağlılığı artırıcı etki yapmaktadır. İş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık üzerindeki iş arkadaşlarına bağlılık etkisinin, işe bağlılık kadar güçlü olmamasına karşın, sosyal katılımın kurumsal olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Sosyal bağ, örgütsel bağlılık üzerine önemli çevresel etkiler yaratmaktadır. Örgütten ayrılma, değer verilen iş arkadaşlarından ayrılma anlamına da geldiğinden bireyler sosyal bağları kesmeyerek örgütte kalmayı tercih edebilirler (Yüceler, 2005: 75).

#### **2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI**

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili birçok sınıflandırma yapılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramını tek bir boyut olarak ele almanın yanlış olacağını savunan Mowday ve arkadaşları (1982), tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere 2 boyut belirlemişlerdir. Ardından Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar yürütmüş ve günümüz örgütsel bağlılık sınıflandırmaları içerisinde en sık kullanılan 3 boyut meydana gelmiştir (Bakan, 2011: 75).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı ilk olarak duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarını içeren iki boyutlu bir ölçek olarak ele almışlardır. 1990 yılında yaptıkları bir çalışma ile daha önce geliştirdikleri modele, temeli Weiner ve Verdi'nin çalışmalarına dayanan normatif bağlılık kavramı da eklenerek ölçek üç boyutlu hale gelmiştir (B. Çakır, 2006: 77).

Literatürdeki yaygın kullanımı sebebi ile bu çalışmada örgütsel bağlılık, duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları ile açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **2.4.1. Duygusal Bağlılık**

Çalışanların örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılık türü duygusal bağlılık olarak tanımlanabilir. Duygusal bağlılığın oluşması durumunda çalışan, örgütün değerlerini içtenlikle benimser ve örgütün parçası olarak kalmayı arzular. Bu bağlılık türü, çalışanın örgüte bağlılığının en iyi şeklidir ve bu sebeple yöneticilerin çalışanlarında oluşturmayı hedeflediği asıl bağlılık türüdür. Bu bağlılığa erişmiş kişiler, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışan olarak değerlendirilebilir (Bayram, 2005: 132). Özetle çalışanların, örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Boylu, 2007: 58).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, istedikleri için örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden duygusal bağlılık, örgütlerde gerçekleşmesi en uzun süren ve arzu edilen bağlılık türüdür (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve diğ., 1993; Uyguç ve Çımrın, 2004: 146).

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık türlerinin en güçlüsü ve en çok arzu edilen çeşitlidir. Örgütü içtenlikle benimseme, onun amaçlarını, norm ve değerlerini sadık bir şekilde destekleme duygusunun çalışanlarda oluşturulması, yöneticilerin oluşturmak istedikleri en önemli davranış biçimidir. Duygusal bağlılığı oluşmuş çalışan, gerektiğinde menfaatlerini bir kenara bırakarak, içsel güdülerle kendinden ve çıkarlarından fedakârlık edebilme erdemini göstererek örgüte ve yöneticilerine hizmet etmekten haz duyabilmektedir (Eren, 2014b: 557).

Bireyin çalıştığı kuruma karşı duygusal bağ geliştirmesi, kendi düşünce sistemi ile yakından ilgilidir. Çalışanın kültürel ve ahlaki altyapısı ya da toplumun bu yöndeki beklentileri, duygusal bağın oluşmasını hızlandırıcı veya geciktirici etki yapabilir.

#### **2.4.2. Devam Bağlılığı**

Çalışanın istekten dolayı örgütte kalma durumu duygusal bağlılık olarak nitelendirilirse, ihtiyaçtan dolayı örgütte kalması devam bağlılığı olarak nitelendirilebilir. Çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak da ele alınabilir.

Devam bağlılığı, örgütte kalmanın kazandırdığı ödüller ya da örgütten ayrılmanın kaybettireceği maliyetler nedeniyle çalışanın örgütte kalma isteği ile ilişkilidir (Balay, 2000). Örgütte kalma süresi arttıkça çalışanın kazanımları artacaktır dolayısı ile işten ayrılma durumunda kaybedeceği kazanımlar çok olacaktır. Bundan dolayı bu türdeki çalışanların devam bağlılığı yükselecektir.

Devam bağlılığı daha çok ekonomik durum doğrultusunda gelişmektedir. Bu bağlılığın geliştiği durumlarda duygular arka plana itilmektedir. Zorunlu bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde çalışanın örgütüne bağlılığı daha çok çıkar temellidir. Bu sebeple örgütsel bağlılığın bu türü yöneticiler tarafından arzulanan bir durum değildir. Devam bağlılığında çalışanlar, algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle şartlar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için sadece asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler, bu nedenle de örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Özveri ve yatırım devam bağlılığını güçlendiren iki temel unsur olarak değerlendirilebilir (Kanter, 1968: 503). Birey işi için bazı imkânlardan ya da hoşnut olduğu durumlardan vazgeçmiş ise bu durum özveriden kaynaklı olabilir. Birey iş için maddi ve manevi bedeller ödemesi söz konusu iş için yapılmış yatırımlar anlamına gelmektedir. Bireyin özverisi ve iş için yaptığı yatırımlar arttıkça örgütsel bağlılığının da artması beklenilebilir.



### 2.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık; çalışanların, kurallar çerçevesinde ve etik kaygılar nedeniyle gelişen örgütsel bağlılık türü olarak tanımlanabilir. Normatif bağlılıkta çalışan, örgüte karşı sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Normatif bağlılık sahibi çalışanlar, örgütte çalışmayı bir sorumluluk ve görev bilincinin bir parçası olarak görürler. Bu nedenle örgütte kalma ve örgütsel bağlılık hissetme iş ve meslek ahlakının gereğidir (Swailes, 2004; Eren, 2014b: 557).

Bireyin iş hayatına atılmadan önce ailesel ve kültürel sosyalleşme deneyimleri ile örgüte girişini takip eden örgütsel sosyalleşme deneyimleri onun normatif bağlılığını etkilemektedir. Bireyin, ailesinden ve çevresinden örgütsel sadakatin önemli olduğuna dair telkinler almış ise onun güçlü bir normatif bağlılığa sahip olması beklenebilir. Ayrıca bireyin işe başlamasından sonraki süreçte çeşitli örgütsel uygulamalar aracılığıyla örgütün kendilerinden sadakat beklediğine inandırılan çalışanlar, örgüte karşı güçlü bir normatif bağlılık geliştirebilirler (Allen ve Meyer, 1990: 63-64). Kısacası normatif bağlılık, çalışanın önceki deneyimlerinden etkilenmektedir (Güney, 2011: 289). Yüksek ahlaki değerlere sahip kişilerin normatif bağlılığı da yüksek olmaktadır.

## 2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak değişebilmektedir. Çalışanların örgüte karşı olumlu ya da olumsuz algıları bağlılık düzeylerinin en temel belirleyicisidir. Davranış bilimleri, yönetim bilimleri, yönetim psikolojisi ve çalışma sosyolojisi literatüründe örgütsel bağlılık kavramı performans, etkinlik, etkililik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık olarak sınıflandırılmıştır (Randall, 1987; Bayram, 2005; İnce ve Gül, 2005; Saldamlı, 2009).

### 2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık düzeyi, bireyin örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını ifade etmektedir. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine sahip

bireyler örgütler için arzu edilmeyen çalışanlar olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu tür çalışanlar buldukları ilk fırsatta bulundukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi arzulamaktadırlar (Koç, 2009: 205-206). Çalışanların örgüte bağlılığı düşük ise örgütten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Dolayısıyla düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanların çalıştıkları örgüte faydasından çok zararının olacağı düşünülmekte, hatta örgüt içinde değersiz çalışanlar olarak değerlendirilmektedirler (Blau ve Boal, 1987: 296; Agun, 2011: 50).

Literatürde düşük örgütsel bağlılığın örgüte ve çalışana yönelik olumlu sonuçlarının olduğunu savunan görüşlerde bulunmaktadır. Bireyler düşük örgütsel bağlılığa sahip oldukları için alternatif iş olanaklarını değerlendirebilirler. Daha kolay ve daha fazla bağlanabilecekleri dolayısı ile daha fazla mutlu olabilecekleri işlere yönelebilirler. Bu birey açısından bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Düşük örgütsel bağlılığın örgüt açısından olumlu yönü ise kurumun insan kaynakları yönetiminin daha etkin olmasını sağlayabilir. Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışmalar kendini baskı altında hissetmediğinden dolayı girişimci ve yaratıcı düşüncelerini daha rahat ortaya koyabilirler (Çetin, 2011: 48; Sabuncu, 2015: 75).

Düşük örgütsel bağlılık geliştirilmeye açık bağlılık türüdür. Hem birey hem de örgüt açısından örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması istenmeyen bir durumdur. Bireyin çalıştığı kuruma bağlılık duygusu zayıf ise işe gitmek istemeyecektir. Böyle bir ruh hâli içerisindeki çalışan dikkatsiz ve dalgın olabilecektir. Bu durumda iş kazalarına sebep olacaktır. Çalışanın sağlığı ve örgütün işleyişinin aksamaması için örgütsel bağlılığı düşük çalışanlar tespit edilmeli ve bağlılığın gelişmesini engelleyen faktörler giderilmeye çalışılmalıdır. Sonuç olarak örgütsel hedeflere ulaşmak isteyen etkili bir yönetici, astlarının örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için özel bir çaba içinde olmalıdır (Güney, 2011: 297).

### **2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık**

Düşük örgütsel bağlılığın, kişisel değişiklikler veya örgütsel müdahalelerle gelişmesi orta düzey örgütsel bağlılığı sağlayabilir. Fakat arzu edilen bağlılık düzeyine erişilemediğini ifade eder. Kişinin içinde bulunduğu örgütün hedef, amaç ve yöntemlerini benimsemesine rağmen kendini tam anlamıyla örgütün bir mensubu gibi

hissedememesi hâli, ılımlı örgütsel bağlılığı ifade eder. Bireyin kişisel beklenti ve tutumlarıyla örgütün çıkar ve tutumları bazı dönemlerde çakışabilir. Bu tip durumlarda örgüt çalışanı örgüt tarafında bir tutum sergiler fakat bu kişinin örgütü içselleştirdiği anlamı taşımaz ve sıkıntılara neden olur (Koç, 2009: 206).

ılımlı örgütsel bağlılık düzeyinde olan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden yapılandırmasına karşı çıkarlar ve bu yüzden kimliklerini korumak için çaba gösterirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Ayrıca bu düzeydeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir gelgit ya da çatışma yaşarlar (Bayram, 2005: 136). Bu durum ise örgüt açısından istenmeyen sonuçlara neden olabilir.

ılımlı örgütsel bağlılık düzeyi, çalışanların örgütte kalma sürelerini artırdığından yeni insanların örgüte gelmesi zorlaşır. Bu durum, örgütün kendini yenilemesini, değişmesini olumsuz yönde etkiler. Ayrıca uzun vadede örgütsel amaçlarda gerilemeye neden olabilir (Celep, 2000: 27).

Bu bağlılık türü, düşük bağlılık türüne kıyasla daha iyi gibi görünse de çalışanlar örgüte tam bir teslimiyet içerisinde olmadıklarından ve örgüt yapısını ve işleyişini sorgulama içerisine gireceklerinden hem çalışanların örgütten beklentilerini hem de iş performanslarını olumsuz etkileyecektir (D. Akbaş, 2015: 33). Bir diğer olumsuz etki ise bu düzeydeki bireyin çalışma arkadaşlarına yaptığı etkidir. ılımlı bağlılığa sahip bir birey işletmeyi sorguladığından ve eleştirdiğinden düşük örgütsel bağlılığa sahip olan çalışma arkadaşının örgütten kopmasını hızlandırmış olacaktır. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışma arkadaşlarının ise örgüte karşı şüphe duymasına neden olacaktır. Bu etkilerin giderilmesi için yöneticilerin bu ara düzeyde bulunan çalışanlara daha fazla özen göstermesi gerekebilir.

### 2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilen tüm faktörlerin birey ve örgüt açısından istenilen noktada olduğu bağlılık düzeyi yüksek bağlılık olarak tanımlanabilir.

Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar, aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlıdır. Bu çalışanlar, kendilerine verilen işten ve işle ilgili görevlerden

dolayı örgüte karşı duyarlıdırlar ve kariyerleri ile ilgili herhangi bir endişe taşımamaktadırlar. Örgütsel bağlılığı yüksek birey, örgüt hiyerarşisi içinde lider konumunda ise kendi denetiminde olan iş arkadaşlarından, ödemedeki eşitliğin bir yansıması olarak da ücretlerinden doyumları yüksektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler, devamsızlık göz önüne alındığında, sağlık sebepleri dışında mümkün olduğunca devamsızlık göstermezler (Mottaz, 1989: 144).

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanın işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden iş arkadaşlarından tatmini yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten tatminsizlik ve az ödülllenmiş veya ödülllerden mahrum bırakılmış olma düşüncesine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık bazen, çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını azaltabilir. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi engelleyebilir ve gelişmeye karşı direnç oluşturabilir (Bayram, 2005: 136).

Ayrıca yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanalar, örgüt yönetimi tarafından daha fazla ödüllendirilmektedirler. Bu ödüllendirmeler sayesinde çalışanın performansı artmaktadır. Performans arttıkça da ödüllendirmeler artacaktır. Dolayısı ile olumlu bir döngü oluşacaktır ve hem çalışan hem de örgüt bu durumdan kârlı çıkacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI

İş hayatının, insan yaşamında önemli bir yeri vardır. Çalışanın işinden duyduğu mutluluk yaşamını etkiler. İnsanın, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak genellediği görülmektedir. Kişinin işindeki duygularını aile yaşamına yansıtması veya yaşamının diğer alanlarına aktarması doğal bir durum olarak karşılanmaktadır. Çünkü insan yaşamını oluşturan alanların birbirini etkilemesine izin verebilir. Her ne kadar davranış düzlemleri açısından farklılık arz etse de tüm davranış düzlemlerindeki bireysel davranışlar iş hayatındaki olumlu veya olumsuz durumlardan etkilenir.

Doyum kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan iş tatmini terimi, ilk kez Hoppock (1935) tarafından kullanılmıştır. Hoppock'a göre iş tatmini; bireyin psikolojik, fiziksel ve çevresel olayların birleşimi olarak işinden memnun olup olmadığını karşılamaktadır (Güler, 2014: 30).

İş tatmini, çalışanın işine karşı geliştirdiği olumlu yönde değerlendirmelerdir. Kurum içinde işin sağladığı yüksek getiriler ve düşük maliyet sistemleri iş tatminini artırıcı bir etkiye sahiptir (Rusbult ve Farrell, 1983: 430-432). Bu çerçevede çalışan kişinin işe ve iş ortamına karşı olumlu tutumlarını iş tatmini olarak adlandırmak mümkündür. Başka bir ifade ile iş tatmini çalışanın işten elde ettiği gerçek sonuçlarla, işten beklediği ve hak ettiğini düşündüğü sonuçların birey tarafından değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan duygusal bir tepkidir (Oshagbemi, 1997: 513). Benzer bir tanımda ise iş tatmini, çalışanların isteklerinin, iş tarafından karşılanıp karşılanmadığının yine çalışan tarafından nesnel olmayan metotlarla değerlendirilmesi olarak açıklanmaktadır (Gülner, 2007;163). Ya da başka bir ifade ile iş tatmini, çalışanı işin unsurlarına yönelik (işin kendi, işin yapındaki paydaşlar, işin getirisi vb.) olarak reaksiyon gösterdiği herhangi bir ilişki üzerine kendi öznel değerlendirmelerini ifade etmektedir (Özpehlivan, 2015: 18).

Çalışanın işe karşı geliştirdiği iyi tutumlar iş tatminini, kötü tutumlar ise iş tatminsizliğini beraberinde getirecektir. İş tatmini, iş hayatındaki her bir objeye gösterilen duyuşsal bir yanıttır. Bu yüzden çeşitli tutum ölçümleri ile tespit edilebilir. Çalışma hayatında bulunana çok farklı değişkenler bu tutumun ölçeklerinin konusunu teşkil edebilir.(Çalışma ortamı, iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleri, yöneticinin tavırları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler vb.)

İş tatmini genellikle, ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar karşılandığının belirlenmesidir; aynı zamanda birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi sıralanabilir. İş tatmini diğer çalışanlara yönelik, yardımcı olma davranışı sağlamaktadır (Mert, 2010: 122).

Öte yandan iş tatminsizliği, çalışanın iş yerinden veya örgütün politikasından hoşnut olmadığının bir göstergesidir. İş tatmini, çalışanı başka bir işe yönelme eğiliminden uzaklaştırırken, iş tatminsizliği, bir örgütten diğerine geçiş isteğini artırır (Balay, 2000;137). Bu da personel devir hızının artması anlamına gelmektedir.

Sosyal değişim bakış açısına göre iş tatmini iki temel faktöre bağlıdır. Bu faktörler, ikili ilişkilerden edinilen sonuçlar ve genel değerlendirme düzeyleridir. Bu iki faktör incelendiğinde bireyin kendi bakış açısına bağlı değerlendirmelerinin iş tatmininde etkili olduğu söylenebilir (Rusbult, 1980:172-176).

İş tatmini, çalışanın işine karşı geliştirmiş olduğu olumlu duygular bütünüdür. Çalışan kişi, çalıştığı kurumda iş tatminini yüksek düzeyde yaşıyorsa orada olumlu duyguların yüksekliğinden söz etmek mümkündür. Olumlu duyguların yüksek olması ise çalışanın kurumunu daha fazla benimseme ihtimalini güçlendirir. İş tatminini, çalışanın örgüt ile ilgili genel algısı olarak da tanımlanabilir. Eğer çalışan işine yönelik olumlu algısı yüksekse iş tatmininin güçlü, olumsuz algısı yüksekse iş tatmininin zayıf olduğu söylenebilir (Çelik, 2015: 33).

Farklı bir bakış açısı ile iş tatmini çalışanın iş hayatının bütününden elde etmeyi umduğu ile elde ettiğini karşılaştırdığında gösterdiği duygusal tepkidir (Samad, 2006: 114-115). Çalışanın işinin nitelik ve özelliklerinin kendisi için önemli olan boyutları karşılaması halinde ortaya çıkan doyum, iş tatmini olarak değerlendirilebilir (Bakan, 2011: 241). İşyerinde tatmin, bireyin mesleki faaliyetlerinin beğenilmesi sonucu

memnuniyet hissettiren ve mutluluk veren, performansını, işe devamını ve sadakatini olumlu etkileyen duygusal bir durumdur.

İş tatmini duygusal bir kavramdır. Bu yüzden içe bakış yoluyla kavranmak mümkündür. Bu noktada zihinsel ve duygusal süreçler bir arada çalışır. İş tatmini, çalışanların işleri ve iş ilişkileri konusunda kendi öz değerlendirmeleri ve işten beklentileri sonucu meydana gelir. İş tatmini, işten zevk alma, diğer deyişle hoşlanmadır. İş tatmini ve yaşam tatmini yakından ilişkilidir. Düşük iş tatminine sahip çalışanlar, yüksek yaşam tatmini elde etmeye çalışarak bunu giderme yönünde çaba sarf etmektedirler (Barlı, 2012: 336-337). Yani olumsuz bir ortamda çalışan birey, negatif yüklenmesini nötr ya da pozitif hale getirmek için sosyal yaşamını olumlu tutumlarla donatmaya çalışacak ve iş hayatından kaynaklanan tatmin düşüklüğünü ailesi veya çevresi ile gidermeye çalışacaktır.

İş tatmininde üç önemli faktör vardır. Bunlardan birincisi, iş tatmini, iş durumuna yansıtılan duygusal bir tepkidir. Göz ile görülmez ancak anlaşılabilir. İş tatmini genellikle sistemin çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığına göre belirlenir. Örneğin; herhangi bir kurum çalışanı, diğer örgüt üyelerine göre daha fazla çalıştığını düşündüğü halde daha az takdir edildiğini hissediyorsa, iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştığı kuruma karşı olumsuz tutum geliştirecektir. Bu da çalışanın iş tatminsizliğine neden olacaktır. İkinci olarak çalışanlar kendilerine karşı olumlu ve adil bir yaklaşım hissederlerse kurumuna karşı olumlu tutum geliştirebilirler. Bu da iş tatminini doğuracaktır. Üçüncü olarak iş tatmini kendisiyle ilişkili bazı özellikler gösterir. Bunlar da işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve iş arkadaşları gibi boyutlardır (Çetinkanat, 2000: 1-2).

Özetle iş tatmini, kişisel ihtiyaçlar ile kurumsal beklentiler arasındaki dengedir. Çalışanların duygusal durumu çeşitlilik gösterebilir. Bu da çalışanın ruhsal durumuna ve kişilik farklılıklarına göre değişkenlik gösterebilir (Topbaş, 2014: 9). Organizasyonda bulunan bireyin çalışma isteği yoksa yetenekleri yüksek olsa bile başarı sağlaması mümkün olmayacaktır. Bu da tatminsizliğe yol açacaktır (Yüksel,Ö. Yüksel 2003: 130).

### 3.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ÖNEMİ

Günümüzde işletmelerin ayırt edici özelliği insan kaynakları olmuştur. Her başarılı organizasyonun rekabet edebilirliğini artırıcı argümanlara sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu argümanların geliştirilmesi ya da üst düzeyde kullanılması ancak işletmeye sadık insan kaynakları ile mümkündür. Çalışan bireylerin sadakati de ancak beklentilerinin karşılanması ile gerçekleşecektir.

İnsan yaşamının büyük bir bölümü iş hayatında geçmektedir. Bu yüzden işte geçirilen sürenin insanın yaşam kalitesi üzerinde büyük önemi vardır. İnsanlar çalışma yaşamındaki duygu durumunu özel yaşamına da yansıtabilmektedirler. Bu yüzden iş hayatı, insan yaşamında bir bütünün vazgeçilmez bir parçasıdır. İş hayatı ekonomik getirinin yanında hayattan lezzet alma ve kendini gerçekleştirmede önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel davranış, yönetim bilimi, yönetim ve organizasyon ve yönetim psikolojisi alanlarında yapılan çalışmalarında yaygın şekilde irdelenen sorulardan bir tanesi, oldukça çelişkili bir konu olan tatmin (memnuniyet) ve performans arasındaki ilişkidir (Bateman ve Organ, 1983: 587). Çalışan insan, istek ve ihtiyaçlarını gidermek için emek sarf eder. Çabasının sonucunda işinden haz almak ve doyuma ulaşmak ister. Eğer çalışanın yaptığı iş sonucu iş tatmini meydana gelirse geleceğe yönelik performansı olumlu olacaktır. İşin verimi ve çalışanın başarısı yükselecektir. Performansı artırtmak için çalışanın tatmin düzeyinin seyri önemsenmelidir (Küçük, 2014: 1-9).

İş tatmininin önemli olmasının nedenlerinden biri de doyum düzeyine ulaşmış çalışanların daha verimli ve etkili bir çalışma temposu yakalayabilmesidir. Kurum çalışanın iş tatmini adına ücret, iş güvencesi, sosyal destek, takdir edilip önemsenme, kabul görme gibi beklentileri gerçekleşiyorsa, orada iş tatmininin varlığından söz etmek mümkündür (Çelik, 2015: 37).

İş tatmini yüksek olan çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının iş tatmini düşük olanlara göre daha iyi olduğun ve bunun sonucunda çalışanların öğrenme potansiyelinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Fiziksel ve ruhsal olarak daha sağlıklı çalışanların dikkatsizlikten kaynaklı iş kazası yapma riski daha azdır. Ayrıca iş tatmini



yüksek olanların başkalarına karşı da yardımsever ve girişimci davranışlar sergileyen kişiler oldukları gözlenmiştir (Özkalp ve Kirel, 2013: 145-147).

Çalışanların, işine ve örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayacak ortamın ve olanakların sağlanması, onların iş doyumu ve örgütlerine karşı geliştirecekleri bağlılık duygularında olumlu etki yapacaktır (Boylu, 2007: 56).

İş tatmini, örgüt çalışanının çalışma süreci boyunca edindiği tecrübelerin bir sonucudur (Çelik, 2015: 33). Bu yönüyle süreklilik arz etmektedir. İş tatmini anlık ve samimiysiz müdahalelerle sağlanamaz. Tatminin sağlanması zaman alabilmekte ve içtenlik gerektirmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarının doyumunu sağlaması süreç yönetimi ve motivasyon paketlerini kullanması ile yakından ilgilidir.

Kişinin çalıştığı işten tatmin olup olmaması işveren; çalışan ve örgütsel açısından önemli bir durumdur. Ayrıca tüm bu boyutların toplumu derinden etkilemesi mümkündür. Nitekim toplumu; iş yaşamının aktörleri olan kişilerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Bu bağlamda geniş perspektiften bakılacak olursa iş hayatında tatminsiz bireyler toplumun huzur ve güvenini olumsuz yönde etkileyeceklerdir.

Örgüt açısından iş tatmini büyük bir önem arz etmektedir. Çalışanlar kabiliyetlerini ortaya koymak ve kendilerini gerçekleştirmek arzusuna sahiptirler. İş tatmini çalışan kişiye psikolojik açıdan olgunluk sağlarken, bireyin bu doyumu elde edememesi durumunda ise hayal kırıklığı yaratır. Diğer bir açıdan iş tatminsizliği; işi aksatma, kayıtsızlık, devamsızlık, işten ayrılma vb. gibi çalışmayı olumsuz yönde etkileyen ve verimliliği düşüren örgütsel sonuçlara yol açmaktadır (Küçük, 2014: 1-9).

İşinden tatmin olan bir çalışan, hem işyerinde hem de özel yaşamında olumlu bir etki yaratır. Çevresinde gelişen olaylara karşı olumlu tutum içinde olan çalışan, olaylara karşı daha yapıcı bir bakış açısı içindedir. Tatmin düzeyi yüksek olan çalışan, sorunlara takılıp kalmak yerine çözüm odaklı olmaya çalışır. İşinde doyuma ulaşmamış bir çalışan, iş yerinde ve günlük yaşamında problemler yaşar ve çevresine problemler yaşatır (Oktar, 2015: 33). Bu problemleri asgari düzeye indirebilmek için çalışma ortamlarını her yönü ile gözden geçirmekte fayda olduğu düşünülebilir.

İş tatmini açlık hissi gibi bir duygudur. İnsanın hayatını sağlıklı bir düzen içinde sürdürebilmesi için günlük, aylık, yıllık beslenmesini sürdürmesi gerekir. Örgütlerin, örgüt çalışanlarının iş isteklendirmelerini yüksek tutmak için iş tatmini adına haftalık,

aylık, yıllık planlar uygulanması gerekmektedir. İş tatmini devamlılık gerektiren bir durumdur. Bu yüzden iş tatmininin bir plan dâhilinde sürekli olması çalışanın motivasyonu adına gerekli bir durumdur (Çelik, 2015: 34).

İş tatmini, insanın doğrudan yaşam doyumunu etkilemesi nedeniyle kişiler açısından önemlidir. Ayrıca üretkenlik, verimlilik, sadakat gibi olumlu durumlarla olan ilişkisinden dolayı kurumlar açısından büyük önem taşır. Çalışanın iş tatmininin yüksek olması hizmet verimliliğini artırır. Verimliliğin artması da iş tatmininin artması ile mümkündür (Topbaş, 2014: 6).

İhtiyaçlarının karşılanacağı beklentisi ile çalışanlar bir organizasyona emeklerini arz ederler. Bu noktada kurumun, kendi bünyesinde çalışan bireylerin beklentilerini karşılama düzeyi ile işin çekiciliği doğru orantılıdır (Keskin, 2009: 88). Dezavantajlı iş kollarında, insan kaynağı teminindeki güçlükler ancak beklentileri üst düzeyde karşılama vaadiyle aşılmaya çalışılmaktadır.

İş tatmininin olumlu ve olumsuz çok sayıda sonucu vardır. Tüm bu konular iş yaşamının tüm aktörlerini çok boyutlu olarak etkilemektedir. Nitekim çalışanlar ve kurum üzerinde etkili olan iş tatmininin olumsuz sonuçları belirlenmeli ve giderilmelidir. Çünkü iş tatmini çalışılan kurumlarda verim kalitesini arttırmada, etkinlik sağlamada önemli bir role sahiptir. Bunun nedenle iş tatmini toplum huzuruna etki edebilecek potansiyele sahiptir (Demir, 2007: 102).

### 3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmini bireysel ve iş ortamına bağlı faktörlerden etkilenmekle ve bu faktörlere bağlı olarak bireyin iş tatmin düzeyi oluşmaktadır (Özpehlivan, 2015: 17). Bireylerin mutluluklarının birçok faktörle ilişkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bireyin kişisel algılama farklılıkları ve çevresel etmenler göz önünde bulundurularak her olgu ve durumun çalışanın mutluluklarını etkileyeceği düşünülmektedir. İş yerindeki mutluluğun karşılığı olarak düşünülebilecek iş tatmini kavramına etki eden faktörler; bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde sınıflandırılabilir.

İş tatmini kavramını, çalışan kişinin işe genel bakışını etkileyen tüm faktörleri göz önünde bulundurarak açıklanması gerekmektedir. İş tatmini veya tatminsizliği,

çalışanların özellikleri, davranışları, ilgi ve ihtiyaçları ile işin özelliklerinin etkileşimi sonucu oluşur (Keskin, 2009: 89). İş tatminini etkileyen bireysel faktörler (cinsiyet, yaş, kişilik özellikleri, medeni durum, kıdem vb.) örgütsel bağlılık bölümünde ki bireysel faktörler ile benzerlik gösterdiğinden bu bölümde detaylandırılmamıştır.

Literatürde iş tatminiyle ilgili örgütsel faktörler; “İşin Yapısı-Konusu-Kendisi”, “İdare-Yönetim”, “Ücret”, “Terfi İmkânları”, “Yan-Maaş Dışı Haklar”, “İş Arkadaşları”, “Ödüller”, “İşletme Prosedürü-İşin Yapılma Şekli” ve “İletişim” olmak üzere dokuz alt boyuttan oluşmaktadır (Yelboğa, 2012: 175).

### 3.3.1. İşin Yapısı-Konusu-Kendisi

İşin kendisi, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerde biridir. Ayrıca işin kendisi çalışanın motive olmasını sağlayabilir. Çalışanın sahip olduğu işin niteliği ne kadar olumlu ise çalışan bu durumdan o kadar olumlu etkilenecek ve tatmin düzeyi yükselecektir. Yapılan işin ilgi çekici olması ve çalışana bir statü sağlaması kişinin görevini yaparken kendisini iyi hissetmesini sağlayacak ve iş tatmini duygusunu güçlendirecektir. Personelin bireysel özellikleri ile yapılan işin niteliği arasında birbirini tamamlayan bir dengenin olması iş tatmini açısından önemlidir. Çalışanın nitelikleri ile örgütün niteliklerinin örtüşmemesi durumunda tatminsizlik meydana gelmektedir (Özkalp, 2005: 72).

Çalışanların motivasyon ve iş doyumunu arttırmak için, yaptıkları işin anlamlı olduğuna inandırılmaları gerekmektedir. Çalışanların yaptığı işe katkısının olduğunu bilmesi iş tatminini olumlu etkilemektedir (Demir, 2007: 129). Üretmek veya bir eser ortaya koymak birey için tatmin edici neticeler doğurmaktadır.

Çalışan tarafından gerçekleştirilen işin sıradan olmaması, kişiye kendini geliştirme olanağı vermesi ve çalışanların görev bilinci ile hareket etmesine olanak tanınması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bireylerin bağımsız olarak bir şeyler yapmasına olanak tanıyan işler, iş tatmini konusunda olumlu bir etki yapmaktadır. Ayrıca, bireylerin belirli niteliklere ihtiyaç duyulan işleri gerçekleştirmesi ve bunun sonucunda işinde başarılı olduğu konusunda geri dönüşler yapılması bireyin işinden tatmin olma duygusunun artmasına yardımcı olacaktır (Kösem, 2015: 116-117).

Çalışan kişi, işinin gerektirdiği donanıma sahipse ve bu bilgi ve beceriyi yerinde ve zamanında kullanabiliyorsa işi sıkıcı ve zor gelmeyecek ve işinde başarılı olduğu için tatmin olacaktır. Bu duruma ek olarak çalışanın gelişmeleri takip etmesi, yaratıcı düşünmesi, işini sevmesi, yeniliklere açık olması da eklenirse işinde daha fazla doyum sağlayarak başarılı olmasını sağlayacaktır. İş yükü ne kadar çok olsa da çalışanlar bu koşullardan yakınmayacaktır. Çalışanlar açısından tam tersi koşulların olması iş tatminsizliğine neden olabilecektir. İş yerinde mutsuz olma, işi aksatma, verimsizlik gibi istenmeyen durumlara neden olacaktır. Çalışanın işinde beklentilere ulaşamamış olması da olumsuz davranışlar sergilemesine neden olabilir (Ülker, 2014: 37).

### 3.3.2. İdare-Yönetim

Çalışanların mensubu olduğu kurumun yönetiminin niteliği iş tatmini hususunda önemli bir faktördür. Yönetim yapısının çalışanlara karşı dengeli ve çalışanların kararlara katılımını sağlayan bir yapıda olması işten tatmin düzeyine büyük etki yapmaktadır. Ayrıca çalışanın kuruma katkısını da olumlu yönde etkilemektedir (Demirdağ, 2015: 65).

Yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanlarıyla olan ilişkileri iş tatmini üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Başarılı bir yönetici çalışanlarını örgütsel amaç ve hedeflere uygun hareket etmeye yönlendirebilen, çalışanlarını olumlu anlamda motive edebilendir (Feldman ve Arnold, 1983: 284). Bu nedenle yönetimin, çalışanların sahip olduğu enerjiyi iş tatminsizliğini ortadan kaldırmaya yönelik olarak kullanılması gerekmektedir (Demir, 2007: 140).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin iş tatminine etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmalarda ast-üst ilişkilerinin de iş tatmininde etkili bir faktör olduğunu kanıtlamıştır. Anlayış ve güven ekseninde gerçekleştirilen yönetici-çalışan ilişkilerinin iş tatminini olumlu yönde etkilediği söylenebilmektedir (Le Blanc ve diğ., 1993: 302).

Yöneticinin ileri görüşlü olması, motivasyon teorilerinden haberdar olması, empati yeteneğinin gelişmiş olması ve iletişim kanallarını iyi kullanabilme yeteneğine sahip olması çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

### 3.3.3. Ücret

Çalışanın her türlü emeğinin karşılığını ifade eden ücret, bireyi büyük ölçüde motive eder. Çalışan tarafından alınan ücret yeterli ise bu durum çalışanda bir tatmin yaratacaktır. Eğer ücret yeterli değilse çalışanda bir doyumsuzluk oluşacak ve verim düşüklüğüne sebep olabilecektir (Mert, 2010: 123).

Ücretin iş tatmini üzerine etkisi, alınan ücretle, kişinin hak ettiğini düşündüğü ücret arasındaki farka bakarak belirlenebilir. Alınan ücretin, hak ettiğini düşündüğü ücrete eşit olması durumunda doyum sağlanır. Yapılan araştırmalarda ücretin iş tatminini sağlamada önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır (A. Öztürk, 1993: 12-13).

Ücret yalnızca maddi olarak elde edilen gelir olmanın yanı sıra çalışanın toplum içindeki statüsünün oluşmasında da etkin rol oynamaktadır. Birey aldığı ücretten yola çıkarak çalıştığı örgütün kendisine yönelik tutumuna ve kurumun kendine verdiği değere ilişkin çıkarımlarda bulunur. Bu yüzden sahip olacağı olanaklar doğrultusunda tatmin duygusunu şekillendirir (Özkalp ve Kirel, 2013: 242).

Ücretin iş tatminindeki önemi yürütülen işe göre farklılık gösterebilir. Bazen alınan yüksek ücret çalışan kişinin tatminsizliğini arttırmaktadır. Benzer bir iş için piyasa değerinden yüksek ücret alan bir çalışan işinden ayrılmak istemez. Ancak mevcut işinden daha fazla tatmin olacağı bir ortama geçemeyeceğini bildiği için aldığı yüksek ücret de tatminsizliğini arttırabilir (Demir, 2007: 134). Bu durum gelecek kaygısı ile de yakından ilgilidir.

Çalışan için ücretin dolgunluğu iş tatmininde önemli bir belirleyicidir. Ancak belli bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil çalışanlar arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. Kurumlarda asgari geçinme ücreti denilen seviye geçildikten sonra, iş doyumunu ücretin ne kadar olduğu değil, diğer çalışanlar ile karşılaştırması etkilemektedir. Çalışanın, kendisiyle aynı konumda olanlardan veya benzer/aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarından daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğunu düşündüğü çalışanlara göre aldığı ücretin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Erdoğan, 1996: 239).

Özetle çalışanın işe karşı tutumunu, ortaya koyduğu maddi ve manevi emek karşılığında aldığı ücret belirler. Önemli olan alınan bu ücretin ihtiyaçlarını karşılama derecesidir. Ücretin/maaşın çalışanların ihtiyaçlarını karşılama fonksiyonunun yanında saygınlık ve statü elde etmede önemli bir araç olma fonksiyonu bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar işyerinde uygulanan ücret politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını arzu etmektedir (Groot ve Maassen van den Brink, 1999: 344-345).

### 3.3.4. Terfi İmkânları

Bireyin çalıştığı kurum içinde terfi ettirilmesi iş doyumunda önemli bir etkidir. Organizasyonlarda oluşan norm kadrolar çerçevesinde bir takım üst kadrolara alt kadrolardan yükselmelerin olması olağan bir durumdur. Burada önemli olan hangi ast kadrodaki çalışanın yükseltileceğidir. Çalışanlarda yükselme ihtimalinin olduğu düşüncesi daha fazla çalışılması konusunda teşvik edici olabilmektedir. Yapılacak terfilerde beklentilerin hesaba katılmaması iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu olumsuzluğu gidermenin yolu objektif kriterler ile kariyer planlamasının yapılmasından geçmektedir. Kamu kurumlarında terfi imkânlarının liyakat ilkesine aykırı gelişmesi, toplum nezdinde olduğu gibi çalışanlar için de şikâyet konusu haline gelmektedir.

Çalışanlar bulundukları kurumda yükselme olanaklarına sahip olmak isterler. Çünkü bireyler deneyim sahibi oldukça, yaptıkları iş onlar için tekdüze hale gelecek, bulundukları mevkilerde yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu yüzden, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyeceklerdir. Bu doğrultuda terfi ettirilmenin işyerinde motivasyon aracı olduğu görülmektedir. Yükselme imkânlarının olması, sıklık derecesi ve hakkaniyetli olması ile yükselme isteğinin çalışan tarafından duyulması iş tatminini artıran öğelerdir (Eren, 2014a: 519).

Çalışanların iş tatmin düzeyleri, örgütün hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri performansları neticesinde terfi ile ödüllendirerek sağlanabilir. Çalışanın terfi ettirileceği boş bir statünün olmadığı durumlarda ise çalışana başarmış olduğu görevi yansıtan bir unvan verilerek işinden tatmin olma düzeyi artırılabilir. Ayrıca çalışanlara daha fazla yükselme imkânı ve kariyer fırsatları sunarak iş doyumunu artırılabilir. Kurumlar tarafından çalışanlarına bu gibi fırsatların sunulması onları mesleki açısından

daha değerli hale getirecektir (Demir, 2007: 136). Ayrıca kamu kurumlarında yükselme bir takım eğitim derecelerine sahip olma ile gerçekleştiğinden, bu konuda özendirici faaliyetlerde bulunulması çalışanlar tarafından takdirle karşılanacaktır. Bu takdir duygusu çalışanın kendini değerli hissetmesine neden olacak ve dolayısı ile iş tatmin düzeyini artırıcı etki yapacaktır.

### 3.3.5. Yan-Maaş Dışı Haklar

Literatürde sosyal haklar olarak da adlandırılan bu kavram, daha çok organizasyona üye olan personelin elde etme hakkının bulunduğu bir takım imkânları ifade etmektedir. Çalışanlar, emeklerinin karşılığında temel olarak bir ücret/maaş beklemektedir. Fakat bunun yanında çalışanlar kurumlarından maaş dışında lojman, servis, yemek vb. imkânlar beklemektedirler.

Çalışanların iş tatminin gelişmesinde ücret kadar etkili olmamakla beraber ücret dışı bazı hakların ekonomik getirisi de çalışanlar tarafından dikkate alınmaktadır. Örneğin, çalışana kurum tarafından sağlanan lojmanın piyasadaki kira değeri alınan ücrete eklenerek değerlendirilebilir.

### 3.3.6. İş Arkadaşları

İnsan doğası gereği kendini maddi ve manevi olarak güvende hissedeceği ortamlar aramaktadır. Zamanının büyük bölümünü geçirdiği iş yerinde güven ve huzur elde etmesi aynı ortamda bulunmaktan zevk aldığı insanların olmasıyla mümkün olacaktır. Karşılıklı güven, sadakat ve şefkat hislerinin geliştiği iş ortamında, çalışanların tatmin duygularının olumlu yönde geliştiği gözlemlenebilmektedir.

Çalışanlar yaptığı işi fazla sevmeseler de, çalışma arkadaşlarından dolayı işinden tatmin sağlayabilirler. Buna karşılık, iş arkadaşları ile yaşanan tatsızlıklar sonucunda, çalışanlarda rol belirsizliği, fazla iş yükü, stres, karamsarlık vb. durumların ortaya çıkması iş tatminsizliğine neden olacaktır (Karakuş, 2011: 55).

Çalışanların kurumlarındaki iş ilişkileri karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkilerdir. Bu durum da karşılıklı yapılan hizmeti, yardımı ve dayanışmayı gerektirir. Belli bir kurumda çalışan bireyin birlikte çalıştığı kişilerle ilişkilerinin iyi olması o kurumdaki tüm çalışmaların iş tatminini artırıcı niteliktedir. Çalışma grubu ile çalışanın

ilişkileri iyi ise iş tatmini düzeyi yüksek olacaktır ve işten ayrılmalar azalacaktır (Kantar, 2008: 67).

Her zaman iş arkadaşlarıyla iyi anlaşmak kurumun faydasına olmayabilir. Zira çalışanların hangi konularda iyi anlaştığı önemlidir. Örneğin işe geç gelme davranışı üzerinde anlaşmış olan ve bu konuda birbirlerini destekleyen arkadaş grubu işletme için tehlike arz etmektedir. Bu bağlamda iş arkadaşlığının iki farklı boyutu olduğundan bahsedilebilir, birincisi “harekete geçirici” olan olumlu boyuttur. Diğer ise olumsuz olarak nitelenen “çok konuşma” boyutudur. Bu noktada iş tatmini için önemli olan boyut harekete geçirici bir iş arkadaşlığıdır. Özellikle iş yerindeki küçük gruplar kısa zamanda birbirleriyle tanışma, anlaşma, duygusal yönden yakınlaşma ve birbirlerine uyum sağlama imkânı elde ederler. Bu da çalışanların birbirleriyle yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarını sağlamaktadır. Karşılıklı sevgi, saygı ve güvenin sağlanmış olduğu kurumlarda iş tatmini, başarı ve verimlilik de sürekli artmaktadır (Eren, 1993: 19-20).

### 3.3.7. Ödüller

Günümüz organizasyonlarında rekabet edebilme çabası en üst düzeye ulaşmıştır. Bu sebeple örgütler hedefler geliştirerek kısa sürede büyük başarılar elde etmek istemektedirler. Şüphesiz hedeflere ulaşmak için örgütlerin insan kaynaklarına büyük görevler düşmektedir. Bu vazifelerin gerçekleşmesi içinde ödüllendirme sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Ödüllendirme, yapılan emek veya hizmete karşılık bir teşekkür almak olabileceği gibi iş ve hizmet niteliğine göre ek prim ve izin olarak kendini gösterebilir. Çalışanın algısına ve beklentisine göre değişkenlik gösteren durum, bazı kurumlarda yazılı ve sistemli şekilde uygulanmaktadır (Topbaş, 2014: 27).

Ödüllendirmelerin yapılabilmesi için yönetimin, çalışanlarını denetlemesi gerekmektedir. Önceden belirlenen objektif ve ulaşılabilir kriterler, yapılan performans değerlendirmesi sonucunda ödülün hak edilip edilmediğini belirlemektedir. Bu nedenle çalışanlar, kurumları tarafından sürekli olarak denetlenmelidir. Bu denetlemeler sonucunda örgütün kural ve beklentileri dışında davranış sergileyen çalışanlar; maaşa kesinti, yetki kısıtlaması, işten uzaklaştırma ve işten çıkarma gibi cezalarla



karşılaşmaktadır. Örgütün kural ve beklentileri doğrultusunda davranış sergileyen çalışanlara maaş artışı, terfi gibi ödüller verilmektedir (Serin, 2014: 26).

Bireyin, kendinden istenen zihinsel ya da bedensel faaliyetleri gerçekleştirdikten sonra ücretin yanında ödül konusunda da beklenti içine girdiği gözlemlenebilir. Örgütler, işlerini başarılı yapan çalışanları ödüllendirirse, ödül alan bu çalışanların iş tatmini ve motivasyonları artacaktır (Mert, 2010: 123).

Ödüllendirilme sisteminden beklenen etkinin oluşması için performansa dayalı ödül sisteminin benimsenmesi gerekmektedir. Aksi durumlarda ücrette olduğu gibi çalışanlar belirli bir düzeyden sonra çalışma arkadaşlarına verilen ödüller ile kendilerine verilen ödülleri kıyaslama yoluna gideceklerdir. Çalışanlar açısından önemli olan, gösterilen çaba ile alına ödül arasında dengenin olmasıdır. Bu da ancak liyakat esasına dayanan ödüllendirme sistemler ile mümkün olacaktır.

### **3.3.8. İşletme Prosedürü-İşin Yapılma Şekli**

Örgüt kültürünün belirleyicilerinden biri olan prosedürler iş tatmini açısından önemlidir. Çalışanın yaptığı fiili iş ile takip etmesi gereken işlemler listesinin formalitelerle dolu olması çalışanda hayal kırıklığına neden olacaktır ve çalışan iş süreçlerinde bulunan adımların gerekli olup olmadığını sorgulama yoluna gidecektir.

Prosedür denildiğinde bürokrasinin olumsuz anlamı olana kırtasiyecilik akla gelmektedir. Ancak burada işin yapılma şekliyle ilgili formalitelerden bahsedilmemektedir. İşin yapılma şekli çalışanın istek ve yeteneklerine uyarlanırsa iş tatmininde artış gözlenebilmektedir.

Çalışan tarafından işin zevkli bir süreç haline getirilmesi; bireyin işine yönelik tutumunu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanın yaptığı işi sevmesi aynı zamanda işini anlamlı bulmasıyla ilgilidir. Bireyin işini zevkli ve anlamlı bulması işiyle özdeşleşmesine katkıda bulunacaktır. Bu durumda, çalışanın iş tatmininin düzeyinin artması beklenmektedir (Keser, 2006: 81).

İşin yapılma şekli çalışma ortamı ve bu ortama bağlı koşullar ile yakından ilgilidir. Çalışma koşullarının olumsuz olması iş tatminini de olumsuz etkilemektedir. Kişinin iş yerindeki fiziki unsurlardan olumsuz yönde etkilenmesi, yapmış olduğu iş

üzerinde de olumsuzluğa neden olacaktır. Buna bağlı hatalar ve sorunlar zinciri birbiri ardına devam edebilir. Çalışan ve iş yeri güvenliğinin sağlandığı ortamlarda çalışmak, kendini güvende hissetmek iş tatminini artırabilecek etkenlerden sayılabilir (Topbaş, 2014: 26).

### 3.3.9. İletişim

Yönetim biliminde iletişim, bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2011: 186). Çalışanlar örgütlerinde açık ve herkesin anlayabileceği bir iletişim tarzı istemektedirler. Beden hareketleri, mimikler, göz teması, ses tonu vb. iletişim tarzları bir örgütteki alt-üst ilişkilerini belirlemede çok önemlidir. Kurum içerisinde kapalı bir iletişim yöntemi benimsenirse çalışanlar kendilerinden bir şeyler saklandığını düşünecektir; bu da iş tatmininin azalmasına neden olacaktır. Zira insan doğası gereği bilmediğinden korkmaktadır. Kurumda açık ve şeffaf bir iletişim tarzı benimsenirse ve belirlenen hedefler çalışanlar ile paylaşılsa çalışanlar örgütlerini daha fazla sahiplenecek ve iş tatmin düzeylerinde artış gözlemlenecektir (Mammadova, 2013: 38-39).

İletişim sisteminin kaliteli ve etkili bir biçimde oluşturulması, kurum personelinde katılımcılık isteğinin ön plana çıkmasına ve onlarla yönetim arasındaki ilişkilerin istenilen düzeyde gelişmesine olanak tanıyacaktır (Erogluer, 2011: 124; Kösem, 2015).

İletişim kurum içerisinde iş tatmini etkilediği gibi kurum dışındaki müşteri, tedarikçi, rakip ve paydaşlarla olan diyalogda da önemlidir. Çünkü kurum dışı faktörlerle geliştirilen bu diyaloglar çalışanın duygu düşünce dünyasında tepkimeye neden olmaktadır. Bu durum dolaylı olarak iş tatminini artırtıcı veya azaltıcı etkiye sebep olmaktadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU

İnsanın çevresi, (ebeveynler, sosyal gruplar, baskı grupları vs.) ondan değişen koşullara uyum sağlamasını bekler. Kişisel açıdan söz konusu beklentinin doğruluğu tartışmaya açık olabilir. Fakat organizasyonlarda değişen çevre koşullarına uyum sağlamak oldukça önemlidir.

İnsanın olduğu her yerde davranış bilimleri uygulama alanı bulmuştur. Davranışsal modellerde birey-çevre uyumu ve bir-iş uyumu gibi durumlar irdelenmiştir. Kişi-örgüt uyumunda ise bu konulara bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşılmaktadır. Kişinin ahlaki değerlerinden, yetenek ve kültürüne kadar her özelliğinin kuruma uygun olup olmadığı araştırılmış ve önemi vurgulanmıştır.

#### 4.1. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN TANIMI

Literatürde farklı isimlerle anılan kişi-örgüt uyumu; bireyin ve örgütün birbirlerine karşı beklentileri karşılanması ya da ikisinin de benzer karakteristik özelliklere sahip olmasıdır (Kristof, 1996: 5). Tanımdan anlaşılacağı üzere kişi-örgüt uyumuyla ilgili iki ana boyuttan bahsedilebilir. Bu boyutların ilki karşılıklı beklentilerdeki uyum, ikincisi ise kişisel yapı ve kurumsal yapıdaki uyumdur. Beklentilerin karşılanmaması olumsuz sonuç doğuracağı gibi beklentinin üzerinde sonuç almakta bilinenin aksine sakıncalıdır. Çünkü taraflar (kurum ve kuruma hizmet eden kişi) sürekli girdi ve çıktıları sorgulamaktadır. Hangi taraf olursa olsun, girdiden fazla çıktının olduğunu fark ettiği an, çıktıları kısma yoluna gidecektir. Kişi-örgüt uyumunu sağlamak için beklentileri taraflar açısından dengelemek yeterli değildir. Aynı zamanda yapıları da uyumlulaştırmak gerekir. Daha açık bir ifade ile yapısal anlamda uyumsuzluk yaşanan durumlarda, beklentilerde uyum olmayacaktır.

Kişi-örgüt uyumu kavramını tanımlayabilmek için bireyin ve organizasyonun ayrı ayrı tanımlarının ortaya konulması gerekir. Birey hayatını idame ettirebilmek, daha refah dolu bir hayat sürmek ve kârını maksimize etmek için çalışırken, kurum daha üst perdeden gerekçelerle, kârını maksimize etmeye çalışmaktadır. Bireyin ayrı bir

kültürünün olmasının yanında, organizasyonu oluşturan tüm bireylerin oluşturduğu örgüt kültürünün varlığı da göz ardı edilmemelidir.

Uyum kavramı, literatürde tanımlayanın alanına ve branşına göre farklılık gösterse de, literatürde Enz'in yaptığı tanım genel olarak kabul görmektedir. Enz, yapmış olduğu tanımda, değerlerin gücünü ve benzer olmasını vurgulamıştır. Bir organizasyonda/örgütte veya kurumda uyumdan söz edebilmek için, birtakım değerlerin olması ve bu değerlerin benzer olması gerekir. Bu nedenle önce kurumda, çalışanlar tarafından aynı değerler kümesi oluşturulmalıdır. Aksi durumda uyumdan çok çatışma ortamı oluşacaktır. İkinci koşul ise çalışanların bir araya gelerek oluşturdukları örgütsel değerler kümesine önem atfetmelidirler (McDonald, 1993; Sağnak, 2004: 79).

Kişi-örgüt uyumu bireyin değerler, amaçlar, kişilik ve tutum gibi birtakım temel özellikleri ile örgütün kültür, iklim, değerler, amaçlar ve normlar gibi birtakım temel özellikleri arasındaki benzerlik şeklinde tanımlamaktadır (Chatman, 1989: 339). Yani bireyin karakteristik özellikleri ile kurumun karakteristik özellikleri arasındaki uyumdur. Kişi-örgüt uyumu sadece bireyin firmaya alınması aşamasında değil, ilerleyen zamanda gerçekleşen uyum ve sosyalleşme evrelerinde de ortaya çıkabilmektedir (Mutdoğan, 2011: 23).

Geleneksel yönetim anlayışında, uyumun sağlanması için cezalandırma sistemlerinden yararlanılmaktadır (disiplin cezaları, maddi kesintiler vb.). Çağdaş yönetim teorileri ise bu tür bir disiplin uygulamasını, uyumu sağlamak için sakıncalı bulmaktadır. Çağdaş yönetim kuramları, personelin uyumunun sağlanması için daha değişik yöntemlere başvurmaktadır. Psikolojik danışmanlık ve rehberlik bunların başında gelmektedir (Aykut, 2007: 16)

Birey ve örgüt arasında şu üç durum söz konusu olduğunda kişi-örgüt uyumunun sağlanacağı söylenebilir:

- a. Kişi-örgüt etkileşiminde, kişi kurumun ya da kurum kişinin ihtiyaç veya beklentilerini karşılayabiliyor ise,
- b. Kişi ve kurum benzer temel özellik ve prensiplere sahip ise ve
- c. İlk iki seçenekteki durum aynı anda söz konusu ise uyum söz konusu olabilir (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005; F. Sezgin, 2006a).

## 4.2. KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN ÖNEMİ

Yönetim, tanım gereği farklı bileşenlerin ortak bir hedef doğrultusunda uyum içinde bir araya getirilmesi anlamını taşımaktadır. Bu nedenle bir organizasyonun hedefine ulaşabilmesi için koordinasyonun sağlanması gerekir. Koordinasyon sağlanmaya çalışılırken uyum problemleri ortaya çıkabilir. Kurumlarda uyum problemlerinin ortaya çıkması örgüt içi çatışmalara yol açmaktadır. Ortaya çıkabilecek bu çatışmalar örgüt kültürünün getirdiği standart ve prosedürler ile çözümlenebilir (Koşar, 2014: 27).

Kiş-i-örgüt uyumunun önemi insan kaynaklarının öneminden kaynaklanmaktadır. Kurumları başarıya taşıyacak en önemli unsur, sahip oldukları personelleridir. Bu nedenle yönetimde verimlilikle ilgili çalışmaların ortak noktası, insana dair verimin artırılması yönündedir. Verim artırma çabaları, çalışan kişinin uyumu artırmayla yakından ilişkilidir.

Kiş-i-örgüt uyumu birey ve örgüt için faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Yüksek kiş-i-örgüt uyumu, benzer değerlere sahip bireylerin örgütlerde kendilerini daha rahat ve yeterli hissetmelerine yardımcı olur. Kurum açısından kiş-i-örgüt uyumunun yüksek olması, olumlu davranışlarının artmasını sağlar. Ancak çok yüksek düzeydeki uyum, örgüt için istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Bu istenmeyen sonuçlara girişimci ve yenilikçi düşüncelerde azalma, tek tip çalışan profili örnek olarak verilebilir (Chatman, 1989: 344).

Yaşanan örgütsel değişimlerde, örgütü oluşturan farklı ögelerle (teknoloji, süreç, yapı gibi) kendine özgü amaçları, değerleri, tutum ve davranışları olan insanları uyumlaştırma çok önemlidir. Örgütün başarısı için insanlar dışındaki ögeler kolayca denetlenebilir nitelikte olabilir. Stratejiler değiştirilebilmekte, teknolojiler yenilenebilmekte, yeniden yapılanmaya gidilebilmekte ancak çalışanın değişimi kolay sağlanamamaktadır (Özkara, 1999: 148).

## 4.3. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN BİLEŞENLERİ

Kiş-i-örgüt uyumunun gerçekleşmesi için farklı bileşenlerin bir arada ve uyumlu olması gerekir. İş hayatının birçok boyutu vardır ve bu boyutlar farklı ilişkiler

gerektirmektedir. Bu ilişkilerin örgüt standartlarında gelişmesi, çalışanların işini kolaylaştıracaktır. Nitekim bireyin kurumu ile uyumundan söz edebilmek için, değer, hedef, kültür ve kişilik bakımından aynı ya da benzer özelliklerin her iki tarafta da bulunması gerekmektedir.

Bu çalışmada kişi-örgüt uyumunun bileşenleri; değer uyumu, hedef uyumu, çevre ve kültür ile uyumu, son olarak da kişiliğin uyumu başlıkları altında incelenmiştir.

#### 4.3.1. Değer Uyumu

Sosyal bilimlerde ilk defa Znaniecki tarafından kullanılan değer kavramı Latince “kıymetli olmak” veya “güçlü olmak” anlamlarına gelen “valere” kökünden türetilmiştir. Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük’e göre değer, bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılıktır (Yılmaz, 2006: 25).

Bir nesne, olay veya durumun insanlar için ifade ettiği değer görecelidir. Birey yaşamı boyunca elde ettiği kazanımlar ile düşünce sistemleri oluşturur. Bu düşünce sistemleri çerçevesinde bireyler farklı ahlaki, siyasi, ekonomik veya sosyal değerler oluştururlar. Değerlerin bir de örgüte bakan boyutu bulunmaktadır. Günümüzde kurumlar canlı birer organizma olarak kabul edildiğinden, kurumlarında değer sistemlerinin olması doğal karşılanmaktadır.

Değerler; bir kurumun üyelerince paylaşılan, üyelerin davranışlarını yönlendiren, kurumun kendisi ve çevresinde kabul gören temel normlar, varsayım ve inançlar toplamıdır. Her kurumun bir “değerler seti” vardır. Değerler, kurum üyelerinin anlayışının bir yansımasıdır (Özçelik, 2011: 41-42).

Kişisel-örgütsel değer uyumu, kişilerin değer ve normları ile örgütlerin değerler ve normlarının birbirine benzer olması olarak tanımlanabilir (Chatman, 1989: 339). McDonald, değer uyumunu, sosyolojik, antropolojik ve psikolojik yönden incelemiştir. Değer uyumu, çalışanların kişisel tercihleri ile örgüt kültüründe var olan örgüt değerleri arasındaki uyumluluk derecesini ifade eder (McDonald, 1993: 103-107).

#### 4.3.2. Hedeflerin Uyumlu

Hedef bireysel ve örgütsel açıdan ulaşılacak istenen yer, konum veya seviye olarak tanımlanabilir. Hedef belirlemenin bireysel ve örgütsel faydaları, ortak hedef belirleme ile daha yararlı hâle getirilebilmektedir. Örgütsel hedefler, organizasyonun değerlerini, vizyon ve misyonunu oluştururken, kişisel hedefler de bireysel amaçlar doğrultusunda ulaşılacak istenen maddi ve manevi konumu ifade eder. Hedeflerin uyumunu gerçekleştirebilmek için kişi-örgüt hedeflerinin uyum içerisinde olması gerekmektedir. Çünkü kişi-örgüt hedeflerinin farklılaşması hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmayı geciktiren veya engelleyen en temel unsur olacaktır. Bireysel hedefleri örgütsel hedeflere benzeyen kişilerin, organizasyonlarda daha yoğun olarak istihdam edilmesi hem örgütün hedeflerinin hem de kişisel hedeflerin daha kolay ve çabuk elde edilmesini sağlayacaktır (Schneider, 1987b: 440-442).

#### 4.3.3. Çevre ve Kültür İle Uyum

Kişi-örgüt uyumunun oluşması için gereken bir diğer bileşen ise çalışanın çevresi ve o çevreye ait kültür ile uyumlu olmasıdır. Örgütlerde insan davranışının, birey ve çevrenin bir fonksiyonu olduğu bilinmektedir. Birey-çevre uyumu, birey ve bireyin çevresine ilişkin özellikler örtüştüğü zaman meydana gelen uyumluluk olarak tanımlanabilir (Morley ve diğ., 2007: 188).

Örgütler çevreden fayda elde edebilmek için çevrelerine uyum gösterirler, böylece çevrenin bir elemanı hâline gelirler. Mikro düzeyde, bireyler de, tıpkı örgütler gibi, çevrelerini oluşturan ve fayda elde etme beklentisi içinde oldukları örgüte uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütlerine uyum sağlayan bireyler örgütün birer elemanı olurlar (Argun, 2007: 66)

Kişi-Çevre Uyum Teorisi, bireylerin çevrelerine uyum sağlamaları durumunda aldıkları olumlu yanıtları ortaya koymaktadır. Kişi ile içinde bulunduğu çevre arasında iyi bir uyum olduğunda, iş tatmininde, fiziksel ve psikolojik faydada artışı olacağı ileri sürmektedir (Carless, 2005: 411).

Kişi-çevre uyumu Kurt Lewin'in Etkileşim Kuramı, Henry Murray'ın İhtiyaç-Baskı Kuramı, Barrett'in İş Tasarımına Uyum Modeli yaklaşımı, Rene V. Dawis ve

Lloyd H. Lofquist'in İş Düzenleme Kuramı, Benjamin Schneider'in Etkileme-Seçme-Ayrılma Modeli ve John L. Holland'ın Mesleki Davranış Kuramı gibi birçok kuramın kilit noktasında yer alan bir disiplindir (Kennedy, 2005).

Kişi-örgüt uyumunun sağlanmasında, kültürel uyumun oluşması önem arz etmektedir. Bireysel ve örgütsel kültürün çatışması, çalışanların örgüte olan uyumuna zayıflatıcı etki yapmaktadır. Ayrıca değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorunda olan kurumlar, kültürel çatışmalarla karşı karşıya kalmaları durumunda, çevresel değişikliklere tepki vermede gecikeceklerdir. Bu da söz konusu kurumların sürdürülebilirlikleri tehdit etmektedir.

#### 4.3.4. Kişiliğin Uyum

Kişilik: bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıyış şekli olarak tanımlanabilir (Barlı, 2012: 76). Tanımdan da anlaşılacağı üzere kişilik kavramı, insanlar arasındaki farklılıklar üzerine inşa edilmiştir. Birden fazla çalışan olması nedeniyle organizasyonlarda farklı duygu ve düşünce dünyasına sahip insanlar olacaktır. Bu farklılıkları uyum içerisinde tek bir hedefe yönlendirmeyi başaramayan organizasyon, nihai hedeflerine ulaşamayacaklardır.

Günümüzde organizasyonlar mekanik bir sistemden çok organik bir varlığa dönüşmekte, yenilikçilik, değişim ve insan odaklılık gibi değerlere vurgu yapmaktadır. Vurgu yapılan bu kavramlar insan kaynakları ile yakından ilgilidir (Barlı, 2012: 93). Çalışanların kişilik özellikleri iş yaşamındaki davranışlarını derinden etkilediğinden dolayı, organizasyonlar işe alma süreçlerinde çeşitli kişilik testleri ile kendilerine en uyumlu bireyleri işe almaya çalışmaktadırlar.

Kişilik özellikleri ile uygun meslek tercihinine yönelik çalışmalar, kişi-örgüt uyumuna daha güçlü etki oluşturabilir. Bazı meslek gruplarının daha farklı kişilik özelliği gerektirdiği de unutulmamalıdır. Örneğin huzur evinde çalışan bir bireyin daha dışa dönük bir kişiliğe sahip olması hem birey hem de örgüt açısından daha faydalı olacaktır.



#### 4.4. KİŞİ- ÖRGÜT UYUMU YAKLAŞIMLARI

Çalışmanın bu kısmında kişi-örgüt uyumu üzerine çalışan araştırmacıların geliştirdikleri kuramlar ve yaklaşımlardan bazıları incelenmiştir. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı, Schneider'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı, Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı, Ccable ve Judge'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı, Argyris'in Birey ve Örgüt Bütünleşmesi kuramı, O'Reilly ve arkadaşlarının Örgütsel Kültür Profili (OCP) yaklaşımı aşağıdaki gibi detaylandırılabilir.

##### 4.4.1. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Kişi-örgüt uyumunun örgütlerde ölçülebilmesi için Kristof (1996) tarafından üç ölçüm yöntemi önerilmiştir. Bu yöntemler;

- Organizasyon çalışanına, kendisi ve örgütünün ne kadar uyumlu olduğuna yönelik soruların yöneltildiği sübjektif uyum ölçümü,
- Organizasyon çalışanının, önce kendisini sonra da örgütünün özelliklerini tanımladığı ve örgütle arasındaki uyumu karşılaştırdığı, algılanan uyum ölçümü,
- Organizasyon çalışanına kendi özelliklerinin, diğer örgüt çalışanlarına ise örgütün özelliklerinin sorulduğu ve karşılaştırmaların yapıldığı, objektif uyum ölçümüdür (Hoffman ve Woehr, 2006: 391).

Yöntemlerden de anlaşılacağı üzere yaklaşım birey ve organizasyon özelliklerinin ayrı ayrı tanımlanmasına ve bu özelliklerin karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Başka bir ifade ile Kristof'un Uyum Yaklaşımı, bireylerin ihtiyaçlarını, kendi becerilerini, yeteneklerini ve bu becerilerini, yetenekleri geliştirmesi için örgütün kendisine sağladıklarının karşılaştırabilmesini sağlamaktadır (Wingreen ve Blanton, 2007: 635).

Kristof'a (1996) göre bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum iki farklı ayrım ile ifade edilmektedir. Bunlardan ilki bütünleyici uyum ve tamamlayıcı uyum, ikincisi ise gereksinim-arz uyumu ve talep-beceri uyumudur. Bütünleyici uyuma göre örgütün kültürü, iklimi, değerleri, amaçları ve normları kısaca örgütün belirleyici özellikleri ile bireyin belirleyici özellikleri; kişiliği, değerleri, amaçları ve tutumları

arasındaki benzerlik arttıkça birey ve örgüt arasındaki uyum düzeyi yükselmektedir. Tamamlayıcı uyuma göre örgütün ihtiyaç ve beklentileri ile bireyin ihtiyaç ve beklentileri arasındaki yakınlık derecesi önemlidir. Bu yakınlık arttıkça kişi-örgüt uyumu da artacaktır (K. C. Kılıç, 2010: 22).

#### 4.4.2. Schneider'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Schneider, birey-çevre uyumu mekanizmasını esas alarak Örgütsel Davranış Teorisi'nin hem birey odaklı olmak üzere hem de örgüt odaklı olmak üzere, mikro ve makro boyutunu birleştiren kavramsal çerçevenin ana hatlarını ortaya koymuştur. Örgütsel hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için ortaya çıkan kültürün, kurucuların kişisel tutumlarının bir yansıması olduğu düşünülmektedir. Bu, örgütteki çeşitli insanların belirlediği, çekim, seçim, çekişme (Attraction-Selection-Attrition/ASA) olarak ifade edilen karşılıklı ilişkili üç dinamik sürecin sonucudur.

Buna göre, belirli özelliklere sahip kişiler, belirli özellikteki örgütlerden etkilenir ve tercihlerini bu örgütten yana yaparlar. Yine örgütler de örgütlerine dâhil etmek için biçimsel ya da biçimsel olmayan bir yöntemle belirli özelliklere sahip kişileri seçmektedirler. Çekişme süreci, organizasyon çalışanlarının önceden belirlenmiş örgüt yapısına uyum sağlayamadıklarında ortaya çıkmakta ve uyum sağlayamayan bireylerin ayrılması ile sonuçlanmaktadır. Örgütün bir parçası hâline gelen insanlar ise, bu süreçler temelinde örgütte varlıklarını sürdürürler ve örgütün doğasını, yapısını, süreçlerini ve kültürünü belirlerler. Schneider bu durumu, “insanlar yerini yapar” diyerek izah etmeye çalışmıştır (Schneider, 1987b: 440-442; Schneider, Smith ve Goldstein, 2000: 67; Ulutaş, 2010: 45-46).

Schneider'ın kişi-örgüt uyumuna ilişkin modeli şu fikirlerle dayanmaktadır (Schneider, 1987a: 357; T. T. Akbaş, 2011: 58):

- Kişiler organizasyonlarda yer alan faaliyetlere göre farklı biçimlerde çekilirler. Yani kişi açısından her işin ayrı bir çekiciliği söz konusudur. Hangi faaliyetlerin çekici olduğunu belirleyen etken insanın kendi özellikleridir. (yetenek ve kişilik özellikleri).
- Organizasyona dâhil olmak isteyen bireyler, biçimsel veya biçimsel olmayan seçim uygulamalarıyla işe alım sürecine tabi tutulurlar. Organizasyonlar, işe

alım süreçlerini daha katı özelliklerin varlığı ile sınırladıkça, organizasyon içindeki kişi-örgüt uyumluluğu da o düzeyde artacaktır. Aslında biçimsel seçim prosedürleri ile hedeflenen, organizasyon içindeki insanların özelliklerinin ya da farklılıklarının genişliğini, uyumlu olanlarla sınırlandırmaktır.

- Kişiler iyi bir uyum düzeyi yakalayamamışlarsa, örgütlerini gönüllü ya da gönülsüz olarak terk ederler. Bu durum birey-örgüt uyumunu açıklamaya çalışan araştırmacılarca uyumluluğun önemini vurgulamak için kullanılmıştır. Ayrıca, kişilerin daha iyi uyum sağlayacaklarını düşündükleri yapıları aramalarında kullanılmaktadır. Ayrıca işten ayrılmalar konusundaki araştırmalarda, kişi-örgüt uyumu dışında ve örgütün nitelikleri dışında, temelde bireyin özellikleri nedeniyle iş yerlerinde farklı biçimlerde tatmin olduklarını gösteren bulgulara ulaşılmıştır. Bu durum, işe yeni başlayanların, kıdemli çalışanlara göre neden daha fazla işten ayrılma niyetinde olduklarını açıklamaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütsel yapılar, örgüt politikaları ve sosyal iklim; örgütte kalanlar, örgütün kendine çektikleri ve seçtikleri tarafından belirlenir. Bu durum, Schneider'ın (1992) örgütün kurucularının etkisi konusundaki düşünceleriyle, örgütü çalıştıran üst yönetimin etkileri konusundaki düşüncelerle örtüşmektedir.

#### 4.4.3. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Chatman (1989) kişi-örgüt uyumu çalışmalarında, değer kavramının önemli olduğunu vurgulamış, örgütte değerleri uyuşan yeni çalışanların, bireysel değerleri örgütte benzer olmayan çalışanlara göre daha hızlı uyum sağladıklarını öne sürmüştür (Yıldız, 2006: 156-157).

Chatman, kişi-örgüt uyumunu, örgütlerin norm ve değerleri ile bireylerin norm ve değerleri arasındaki örtüşme olarak tanımlamaktadır. Bu tanım kapsamında geliştirdiği modele göre, örgütün ve örgütün üyesi olan bireyin uyumu, kişi-örgüt uyumunun belirleyicisidir. Bu uyuma giderken, kişinin örgütteki rolleri öğrenebilmek ve üstlenebilmek için gerekli olan tutum ve davranışları öğrenme olarak ifade edilen örgütsel sosyalleşme aracılık etkisi görmektedir (Chatman, 1989: 339-340). Söz konusu

modele göre kişi-örgüt uyumunun örgütsel sonuçları bireyin örgütün norm ve değerlerine uyumu, bireysel sonuçları ise kişinin değerlerinde ortaya çıkan değişimler, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetinde azalma olarak belirlenmiştir (Polatcı ve Cindiloğlu, 2013: 302).

Chatman (1989), geliştirmiş olduğu modelde şu önerilerde bulunmuştur:

- Etkilenmeye açık birey, güçlü değerlere sahip bir organizasyona zıt değerlerle girerse, bireyin değerlerinin organizasyon aleyhine değışmesi mümkündür. Söz konusu bireyin etkileşime kapalı olması durumunda ise beklenen değer değışimi olmaz ve birey işten ayrılmak zorunda kalır.
- Örgüte yeni katılan bireyler, benzer değerleri organizasyonla değil iş arkadaşlarıyla paylaşırlarsa, örgütün değer ve normları söz konusu kurumda çalışan bireylerin değerlerine benzer. Örgüte girişte, kişi-örgüt uyumunun davranışsal sonucu, kişinin örgütün davranışsal normlarına kolaylıkla uymasıdır.
- Örgüt yüksek değerlere sahipse ve bu değerler baskınsa bireyin değerleri değışir. Yani söz konusu bireyin değerleri örgütsel üyeliğın bir fonksiyonu olarak değışikliğe uğrayabilir. Ekstra rol davranışı, bireyin iş tanımıyla doğrudan belirlenmeyen, bireyselliğın karşıtı olarak örgüte yarar sağılayan sosyal eylemler olarak tanımlanabilir. Örgütsel değerleri paylaşan bireylerin yapıcı yollarla örgüte katkılar sağılaması muhtemeldir.
- Çeşitli geleneksel teorilere göre, sosyalleştirme süreçleri, arzulanan örgütsel sonuçlara doğrudan yol açar. Sosyalleştirme süreçleri, örgütün değer ve normlarını çalışanlara öğretir. Sosyalleşme süreçlerinin danışmanlık programları, formal öğretim, sosyal ve eğlence aktiviteleri, kişi-örgüt uyumu ile ilgili pozitif bir ilişki sağılar ve bireylerin değerlerinde uyumla sonuçlanacak değışiklikler meydana getirir. Örgütsel üyeliğın ilk dönemlerinde (0- 1yıl) seçme deneyimleri, kişi örgüt uyumundaki uyuşmazlıkları sosyalleşme deneyimlerinden daha çok açıklayabilir. Bununla birlikte yeni üyeler tecrübe kazanmışsa, sosyalleşme deneyimlerinin türü ve sayısı, kişi-örgüt uyumundaki uyuşmazlıkları kişi değışkenlerinden daha çok açıklar.
- Sonuç olarak, Kişi-Örgüt Uyum Modeli, insanlar ve örgütler arasında benzerlik ve farklılıkları betimleyebilir, değışimlerin izlerini takip edebilir, davranış

türlerini ve meydana gelen normatif değişimleri tanımlayabilir (Sağnak, 2004: 85).

#### **4.4.4. Cable ve Judge'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı**

Cable ve Judge'in (1996) çalışmasında, kişi-örgüt uyumu ile bireylerin işe başvurma ve örgütü tercih etmeleri arasındaki pozitif ilişki vurgulanmaktadır. Kişi-örgüt uyumu, rekabetin yoğun olduğu günümüz dünyasında son derece önemli ve ihtiyaç duyulan bağlılığı yüksek ve esnek personel sağlama ve söz konusu personeli daimi olarak organizasyonda çalıştırabilmenin altın anahtarı olarak görülmektedir. (Cable ve Parsons, 2001: 1).

Söz konusu uyum yaklaşımında bireysel ve örgütsel kültür ön planda tutulmuştur. Kültürel çatışmalardan kaynaklı iş kayıplarının önüne geçebilmek için işe alım sürecinde gerçekleştirilen mülakatların kültürel uyumunu ölçmeye elverişli olması gerekmektedir.

Cable ve Judge'in Kişi-Örgüt Uyumu Yaklaşımı örgüte nitelikli personel adaylarını çekmek için önermelerde bulunmuştur. Söz konusu adaylar işe başvuracakları örgüt seçiminde kendi değerleriyle, dışarıdan algılayabildikleri kadarıyla, örgütün değerleri arasındaki uyuma dikkat ederler. İş arama sürecinde bireyler, uyumlu olduklarını düşündükleri örgütlerden daha fazla etkilenmektedirler (Yıldız, 2006: 154).

#### **4.4.5. Argyris'in Birey ve Örgüt Bütünleşmesi Kuramı**

Kişi-örgüt uyumuna ilişkin kuramların izlerine, Argyris'in (1957) iş zenginleştirme ve katılımcı yönetim gibi konulardaki kuramsal çalışmalarında rastlamak mümkündür (F. Sezgin, 2006a: 79). Çalışanların örgütsel davranışı, kişi ile örgütün karşılıklı etkileşimi sonucu şekillenmektedir. Kişi ile örgüt arasında uyumsuzluğun olması, doğal bir durumdur ve işin gerekleri ile kişinin özellikleri arasında belirli bir düzeyde uyumsuzluğun olması, motive edici olabilir. Fakat uyumsuzluğun çok fazla olması, bireysel motivasyonu ve çalışma azmini düşürür. Kişi-örgüt uyumu ile ilgili yaklaşımların çoğunda bireyin örgüte uyması gerektiği vurgulanırken, Argyris'in Birey ve Örgüt Bütünleşmesi Kuramı'nda, örgütü bireye uygun hâle getirmek savunulmuştur. Argyris, bireylere daha fazla kontrol ve karar verme imkânı sağlayacak şekilde

örgütlerin yeniden yapılandırılması yoluyla, uyumsuzluğun azaltılabileceğini ve böylece olumlu sonuçların ortaya çıkabileceğini belirtmiştir (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003: 484-487).

Argyris, Birey ve Örgüt Bütünleşmesi Kuramı'nda örgütün, çalışanın değer ve isteklerine saygılı olması ve söz konusu çalışanın kendini geliştirmesi için ihtiyaç duyduğu desteği sağlaması hâlinde karşılıklı fayda düzeyinin artacağını vurgulamıştır (Argyris, 1972).

#### **4.4.6. O'Reilly III, Chatman ve Caldwellin Örgütsel Kültür Profili (OCP)**

O'Reilly III, Chatman ve Caldwell (1991) Örgüt Kültürü Profili Yaklaşımı'nı (OCP/ÖKP) geliştirirken ilk olarak, literatürdeki teorik çalışmalar ve araştırmaların taranması sonucunda, örgüt kültürünün özünü oluşturan değerlere ilişkin 110 maddelik soru havuz oluşturmışlardır. Ardından, belirlenen her bir değer yargısı 4 ayrı ölçüt esas alınarak 54 maddeye indirgenmiştir. Bu ölçütlere göre çalışmada kullanılacak ve örgüt kültürünü oluşturduğu varsayılan değerlerin öncelikle ekonomik sektör, örgütsel büyüklük, örgüt tipinden etkilenmeyen değerler olmasına dikkat edilmiştir. İkinci olarak, her bir maddenin tüm işletmelerin kendi örgüt kültürleri içinde ayırt edici bir nitelik taşıması koşulu aranmıştır. Üçüncü olarak, ölçekte yer alan tüm değer yargılarının farklı örgüt çalışanlarınca aynı şekilde yorumlanabilecek nitelik taşımasına özen gösterilmiş ve sonuncu ölçüt açısından da, aynı değer yargısının başka bir isim altında ikinci kez tanımlanmamış olmasına dikkat edilmiştir (Yahyagil, 2005: 138).

O'Reilly III, Chatman ve Caldwell (1991), Örgüt Kültürü Profili (ÖKP) olarak adlandırılan ölçme aracının geliştirilmesi sürecinde farklı meslek gruplarından 5 farklı örnek çevre üzerinde uygulama yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Sonuçlar, kişi-örgüt uyumunun, uyum ölçüldükten bir yıl sonra, bağlılık ve iş doyumunda ve uyum ölçüldükten iki yıl sonra ise iş gücü devir hızında değişime neden olacağını kanıtlamaktadır. Bu kanıtlar, bireyin tercihleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu anlamanın önemini ortaya koymaktadır (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991: 487).

#### 4.5. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU TÜRLERİ

Kiş-i-örgüt uyumuna yönelik tanımlar ve yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan yaklaşımlar baz alındığında uyumla ilgili olarak iki boyuttan söz edilebilir. Bunlardan birincisi destekleyici (bütünleyici) uyum (supplementary fit) ve tamamlayıcı uyum (complementary fit), ikincisi ise ihtiyaç-arz (needs- supplies fit) uyumu ve talep-yetenek uyumu (demands-abilities fit) ayrımıdır. Literatürde yaygın olarak ihtiyaç-arz uyumu ve talep yetenek uyumu, tamamlayıcı uyumun alt boyutu olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada da benzer bir sınıflandırma yapılmıştır.

Bu dört uyum türünü birbirinden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Karşılıklı beklentiler üzerine kurulu uyum teorileri bu dört uyum türünün gerçekleşmesi ile mükemmel bir kiş-i-örgüt uyumunun yakalanacağını varsaymışlardır.

##### 4.5.1. Destekleyici (Bütünleyici) Uyum

Literatürde bütünleyici uyum olarak da anılan destekleyici uyuma göre örgütün kültürü, iklimi, değerleri, amaçları ve normları ile bireyinin kişiliği, değerleri, amaçları ve tutumları arasındaki benzerlik olması durumunda örgütün ve kişinin birbirini bütünlemesi veya desteklemesi mümkün olacaktır (Kristof, 1996). Aksi durumlarda uyumdan bahsetmek mümkün olmayacaktır. Söz konusu taraflar arasındaki (kiş-i-örgüt) benzerlik düzeyi ile örgütsel çatışma ters orantılı olacaktır. Benzer düşüncelere sahip insanların birbirini desteklemesi ile çalıştığı örgütün amaç ve kültürüne sahip insanların örgütünü desteklemesi aynı kökenden beslenmektedir.

Destekleyici uyum, bir kişinin ortamdaki diğer kişilerin özelliklerine benzer özelliklere sahip olduğunda ortaya çıkar. Örneğin; bir takımda ya da grupta yer alan bir birey, takım arkadaşlarıyla aynı önceliklere ve tutumlara sahipse, bütünleyici uyumdan söz edilebilir (F. Sezgin, 2006b: 95-96).

Başka bir ifadeyle bütünleyici uyum, kişinin örgütteki diğer kişiler ile benzer özelliklere sahip olmasını ifade etmektedir. Bütünleyici uyum örgütte çalışan bireyi diğer örgüt çalışanlarıyla kıyaslarken, yeteneklerinin ötesinde, kişi ile örgütün temel özellikleri arasındaki benzer/farklı özelliklere odaklanmaktadır. Schneider (1987), bireylerin örgüt ile uyumlarını değerlendirirken, kendi kişisel özellikleri ile örgütteki

potansiyel özellikler arasındaki uygunluğu temel aldıklarını öne sürerek bireyin örgüte çekimini ve örgütte kalmasını bütünüleyici uyum çerçevesinden açıklamaktadır (Schneider, 1987b). Bireyin örgütü cazip görmesi ve bu örgütte katılıp orada kalmayı istemesi bireyin rasyonel karar verdiği varsayımı düşünülerek açıklanabilir. Birey uyum sağlayabileceği organizasyonlarda kalmayı tercih edecektir. Eğer uyum problemi yaşıyor ise söz konusu organizasyondan ayrılma yolunu tercih edecektir (Saraç, 2014: 35).

Bütünüleyici Uyum Yaklaşımı, tamamlayıcı uyumun bakış açısından farklı olarak, örgüte değil, çalışan bireye odaklıdır. Çünkü kişi kendini çalışma ortamındaki diğer kişilere göre değerlendirerek, onlarla uyum sağlayıp sağlayamayacağına veya böyle bir çalışma ortamında başarılı olup olamayacağına karar verebilmektedir (Westerman ve Vanka, 2005: 9). Örgüt bu konuda rasyonel düşünen bireylere göre hareket etmek durumundadır.

#### **4.5.2. Tamamlayıcı Uyum**

Tamamlayıcı uyum, bireyin özelliklerinin, çalışma ortamında eksik olan şeyleri tamamlaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Tamamlayıcı uyum kavramı ilk olarak örgütte tespit edilen eksiklikleri gidermek amacıyla, ihtiyaç duyulan özelliklere sahip bireylerin işe alım sürecinde kullanılmıştır (Piasentin, 2007). Tamamlayıcı uyumun iki boyutundan söz etmek mümkündür. Bunlar ihtiyaç-arz uyumu ve talep-yetenek uyumu şeklinde ele alınmaktadır (Kurtpınar, 2011: 3-3).

Organizasyonlar birden çok yetenek gerektiren işler gerçekleştirdiğinden, farklı yetenek ve kabiliyete sahip insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. Tamamlayıcı uyum bu ihtiyaç neticesinde ön plana çıkmıştır. Bazı organizasyon faaliyetleri kurum açısından kilit rol oynamaktadır. Dolayısı ile bu kilit rolde istihdam edilecek birey de kurum açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Bu yaklaşım ile organizasyonun eksiklikleri kabul edilmiştir. Bu eksikliklerin giderilmesi ancak uygun yetenek, kabiliyet ve donanımına sahip bireyler ile mümkündür. Örneğin, bir maden işletmesinde insan kaynakları yönetimi alanında sıkıntı yaşanıyor ise söz konusu işletme için insan kaynakları uzmanı tamamlayıcı bir unsur olacaktır.



#### 4.5.2.1. İhtiyaç-Arz Uyumu

Tamamlayıcı uyumun, karşılıklı eksikler giderildiğinde ortaya çıktığı söylenebilir. Kişi ve örgüt açısından birçok eksikliğin bulunması söz konusu olabilir. Her iki tarafın da beklentisi bu eksikliklerin giderilmesidir. Kişi beklentilerini en üst düzeyde karşılayacak kurumda çalışmak istemektedir Kurum ise örgütsel amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında kendisine en faydalı birey ile çalışmak istemektedir. Çizilen bu çerçeve kapsamında birey temelli beklentilerin ve eksikliklerin tamamlanmasını içeren uyum türü ihtiyaç-arz uyumu olarak değerlendirilebilir.

İhtiyaç-arz uyumuna göre bireylerin ekonomik, fiziksel, psikolojik alanlarda talep ve gereksinimleri kurumu tarafından karşılandığı takdirde uyum gerçekleşir. (Kristof-Brown ve diğ., 2005: 288). Endüstri sonrası toplumlarda gelişen ve değişen çevre koşulları nedeniyle, çalışan bireylerin istek ve beklentileri çeşitlilik ve artış göstermiştir. Dolayısıyla örgütler açısından ihtiyaç-arz uyumunu sağlamak daha zor ve maliyetli bir hâl almıştır.

#### 4.5.2.2. Talep-Yetenek Uyumu

İhtiyaç-arz uyumunun kuruma ya da işverene bakan yönü olarak nitelendirilebilecek olan talep-yetenek uyumu, daha çok örgütün talepleri ile kişinin yetenek, kabiliyet ve bilgi birikimi arasındaki uyumu ifade etmektedir. Yani örgütün ve işin zaman, çaba, bağlılık ve deneyim alanlarında ihtiyaç duyduğu gereksinimler, bireyin sahip olduğu yetenek, bilgi ve beceriler tarafından karşılandığı sürece talep-yetenek uyumundan söz edilebilir (Kristof-Brown ve diğ., 2005: 288-230). Bir başka deyişle birey, örgütünün kendisinden beklediklerini karşılayabilmek için ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip olduğu zaman uyum ortaya çıkar (Piasentin, 2007: 7).

Günümüz kurum ve organizasyonları, mesleki yeterlilik standartları ile insan kaynağı teminine yönelmektedir. Çünkü benzer sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlar için belirli standartlarda yetenek ve bilgiye sahip olmak temel koşul olarak sayılmaktadır. Örneğin, tekstil firmalarında pazarlama faaliyetinde istihdam edilecek bireylerin sahip olması gereken yetenek ve bilgi benzerlik göstermektedir. Bu yönü ile talep-yetenek uyumu literatürde birey-iş uyumu olarak da ele alınmaktadır.

Karşılıklı uyumun sağlanabilmesi için her iki tarafın da (kişi ve örgüt) istek ve beklentileri azami düzeyde karşılanmalıdır. İhtiyaç-arz uyumu ile talep-yetenek uyumunu birbirinden bağımsız düşünmek anlamsız olacaktır. Zira çalışanı tarafından tatmin edilmeyen bir organizasyon ve bu organizasyonun yöneticisi, söz konusu çalışanın ihtiyaçlarını giderme noktasında isteksiz olacaktır. Aynı şekilde temel ihtiyaçları örgütü tarafından giderilmeyen çalışan, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için elinden geleni yapma noktasında isteksiz olacaktır. Bu durum tarafların kaybet-kaybet durumuna düşmelerine neden olacaktır.

Söz konusu kaybet-kaybet durumunu, kurumun yaklaşımları ile kazan-kazan durumuna getirilebilir. Karşılıklı tavizlerle ve makul istekler ile her iki tarafında kazanacağı bir durum tesis edilebilir.

#### **4.6. KİŞİ ÖRGÜT UYUMUNUN FAYDALARI**

Kişi-örgüt uyumu çalışmalarının başlangıç noktasını K. Lewin'in insan davranışını, birey ve çevresinin bir fonksiyonu olarak tanımlaması oluşturmaktadır. Örgüt açısından kişi-örgüt uyumu, çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir süreçtir. Genel anlamda kişi-örgüt uyumu, kişinin değer, inanç, norm ve beklentilerinin, yaptıkları iş ile ne derece uyumlu olduğu ile ilişkilidir (Yahyagil, 2005: 137). Bu yönüyle kişi-örgüt uyumu ya da kişisel ve örgütsel değerlerin uyumu, örgütsel bağlılığı yüksek, nitelikli ve verimli bir iş gücünün oluşmasında ve bu iş gücünün devamlılığında anahtar role sahiptir (Cable ve Parsons, 2001).

Kişi ve örgüt uyumu ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve örgütten ayrılma isteği arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu gösteren araştırma sonuçları vardır. Bu araştırma sonuçlarına göre; birey-örgüt değer uyumu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırır, iş performansını yükseltir, işten ayrılma isteğini azaltır, örgütsel amaçlar için ekstra çaba gösterilmesini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini sağlar. Ayrıca, kişi-örgüt uyumu, çalışanların rol belirsizliğini giderir ve örgütsel stresin olumsuz etkenleri azaltır. Kişi-örgüt uyumu, örgüt çalışanları arasında ki çatışmaları da azaltmaktadır (Schneider, 1987a; Chatman, 1989; McDonald, 1993; Cable ve Judge, 1996; Kristof, 1996; Cable ve Parsons, 2001; O'Connor-Cahill, 2001; Valentine, Godkin ve Lucero, 2002; Verquer ve diğ., 2003;

Silverthorne, 2004; Kristof-Brown ve diğ., 2005; Westerman ve Vanka, 2005; Aumann, 2007; Kim, 2012; Cho, Park ve Ordonez, 2013; Teo ve diğ., 2014; Schmidt, Chapman ve Jones, 2015).

Kişi örgüt uyumunun bireysel ve örgütsel yararları olduğından söz edilebilir. Kurumlarda, uyum içerisinde çalışan insan kaynakları olması durumunda verimlilik, etkinlik ve etkililik artacaktır. İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi kavramlar hem kurum için hem de söz konusu kurumda çalışan bireyler için olumlu sonuçlar meydana getirebilmektedir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### KAMU PERSONEL HAREKETLİLİĞİNİN KİŞİ-KURUM UYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ BAĞLAMINDAN İNCELENMESİ (ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ)

Tezin bu bölümünde kamu personel hareketliliği, kişi-örgüt uyumu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık hakkında teorik bilgiler verildikten sonra uygulamadan bahsedilmiştir. 2015 yılı içerisinde saha araştırması yapılarak kamu kurumlarına özelleştirme yeniden yapılandırma ve birleşmeler sonucu gelen memur ve işçilerin durum analizi yapılmıştır.

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Organizasyonların verimliliği için çalışanlarının tutum ve davranışları her zaman önem arz etmiştir. Bu nedenle örgütlerin verimliliği üzerine yapılan araştırmalar bireylerin, iş hayatındaki tutum ve davranışlarını açıklanmaya ve olumsuz davranışların yıkıcı etkilerini azaltılmaya yöneliktir. Bunu başarmanın yolu ise personelin duygu ve düşünce dünyasını çok iyi anlamaktan geçmektedir.

Güncelliğini koruyan birtakım idari ve siyasi kararlar ile (özelleştirmeler, birleşmeler ve yerel yönetimlerde yeniden yapılandırmalar) kamu kurumlarının çoğu, insan kaynakları konusunda değişikliklere maruz kalmıştır. Aktarılan kamu personelinin, gittikleri kurumlarda nasıl bir ortam ile karşılaştığı, adaptasyon sürecinde sıkıntı yaşayıp yaşamadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma ile kamu personeline kurum değişmekten kaynaklanan, iş tatminsizliğinin olup olmadığı çalışanın örgütsel bağlılığının hangi düzeyde olduğu ve eski kurumu ile yeni kurumu arasında örgüte uyum noktasında bir değişikliğin olup olmadığı irdelenmeye çalışılmıştır.

Söz konusu 3 faktörde değişikliğin olup olmadığının araştırılmasının yanında, bu 3 faktörün birbirleriyle ilişkisinin hangi düzeyde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Literatürde yaygın bir şekilde, araştırma konusu hâline getirilen, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kişi-örgüt uyumu konularının kamu kurumlarında incelenmesinin yeterli düzeyde olmaması, çalışmanın konusunun belirlenmesinde etkili olmuştur. Ayrıca kamu kurumlarında karşılaşılan verimsizliğin, personelin yaşadığı sorunlarla doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu sorunların, giderilmesine yönelik çalışmaların, kamu kurumlarında yaşanan verimsizliği azaltacağı kabul edilmektedir.

Erzurum sınırları içerisinde, İl Özel İdaresinin, bazı ilçe belediyelerinin kaldırılması ve bazı kamu kurumlarının özelleştirmeler ile devredilmesi sonucu diğer kamu kurumlarına aktarılan personelin gittikleri kurumdaki iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kişi-örgüt uyumu düzeyleri araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

## 5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ ve HİPOTEZLERİ

Teknolojik gelişmeler neticesinde işletmeler daha önceleri var olan pek çok problemi hızla aşmış ve son zamanlarda etkinlik ve verimlilik konularını ön plana çıkarmışlardır. Yaşanan rekabet ortamı, işletmeleri kaynaklarını en etkin şekilde kullanmaya zorlamaktadır (A. Özer, Öztürk ve Kaya, 2010: 234). Bu bağlamda organizasyonların en önemli kaynaklarından biri olan insan, verimliliği etkilemesi bakımından önemli bir faktördür.

Yapılan bu çalışma ile kamu kurumlarında yaşanan verimsizliğin nedenlerinden biri olarak görülen uyum problemleri ele alınmıştır. Naklen atama yolu ile bir kurumdan başka bir kuruma geçiş yapan ya da yapmak zorunda kalan memur ve işçilerin, eski ve yeni kurumlarındaki uyum düzeylerini değerlendirmeleri istenmiş ve bu değerlendirmeler neticesinde birtakım çıkarımlarda bulunabilmek amaçlanmıştır.

Çalışmanın bir diğer amacı ise söz konusu personelin, hâlihazırda çalıştıkları kurum ile aralarında oluşan örgütsel bağlılıklarını ve kurumdan elde ettikleri tatmin düzeylerini tespit etmektir. Bunun yanında kurum değiştiren personelin, tatmin ve bağlılık düzeyleri ile bulundukları kuruma uyum sağlama düzeyleri arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Erzurum’da kamu personel hareketliliği kapsamında 5 kamu kurumundan 9 farklı kuruma dağıtım gerçekleşmiştir. Bu doğrultuda farklı kurumlara dağıtılan personelin bağlılık, tatmin ve uyum düzeylerinin benzer olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.



Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli

Bu amaçlar doğrultusunda Şekil 5.1'deki araştırma modeli ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlerin geliştirilmesi aşamasında tek taraflı test (sol kuyruk( $p < p_0$ ) ya da sağ kuyruk( $p > p_0$ )) yerine çift taraflı test tercih edilmiştir.

*H1<sub>0</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin örgütsel bağlılığı ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.*

*H1<sub>1</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin örgütsel bağlılığı ile iş tatmini arasında ilişki vardır.*

*H2<sub>0</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin örgütsel bağlılığı ile kişi-örgüt uyumu arasında ilişki yoktur.*

*H2<sub>1</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin örgütsel bağlılığı ile kişi-örgüt uyumu arasında ilişki vardır.*

*H3<sub>0</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin iş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasında ilişki yoktur.*

*H3<sub>1</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin iş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasında ilişki vardır.*

*H4<sub>0</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin eski kurumundaki kişi-örgüt uyumu ile yeni kurumundaki kişi-örgüt uyumu arasında fark vardır.*

*H4<sub>1</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin eski kurumundaki kişi-örgüt uyumu düzeyi, yeni kurumundaki kişi-örgüt uyumu arasında fark yoktur.*

### **5.3. VARSAYIMLAR ve SINIRLILIKLAR**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmadaki en temel ön kabul, katılımcıların anketleri hiçbir baskı altında kalmadan ve kaygı hissetmeksizin doldurmasıdır. Bu varsayımın temini için anket formundaki bilgilendirme kısmında, katılımcının, şahsi bilgilerini yazmasına gerek olmadığı ve sonuçların sadece akademik amaçlı kullanılacağı vurgulanmıştır.

Bir diğerk varsayım ise oluşturulan örneklemin, evreni tam olarak temsil ettiğiyönündedir. Bu araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda kamu kurumlarının verimliliklerini artıracak ve insan kaynaklarıyla ilgili problemlerini azaltacak birtakım sonuçlara ulaşılabilceğiy varsayılmıştır.

Bu çalışma, 2015 yılında Erzurum’da bulunan ve araştırmaya konu olan, hareketliliğe tabi memur veya işçilerin görüşleriyle sınırlıdır. Maddi imkânların ve zamanın sınırlı olmasından dolayı Türkiye genelinde kapsamlı bir çalışma yapılamamıştır. Ayrıca bu çalışma katılımcılara uygulanan ankette kullanılan soruların ölçüm düzeyi ile sınırlıdır.

#### **5.4. YÖNTEM**

Çalışmanın konusuyla ilgili geniş bir literatür taraması yapılarak söz konusu kamu personel hareketliliğinin kapsamı anlaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda kamu personel hareketliliği kapsamında olan personele ulaşılabilirlik sorgulanmıştır. Mevcut imkânlar göz önünde bulundurularak Erzurum ilinde araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın hangi boyutları kapsayacağına, literatür taraması ve araştırma kapsamında olan kamu personeli ile yapılandırılmamış ön görüşmeler neticesinde karar verilmiştir. Bu çerçevede söz konusu personelin; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumunun araştırılmasına karar verilmiştir.

Bu çalışma fiziksel çevre koşullarına göre alan araştırması niteliğindedir. Ayrıca bu çalışma iş hayatındaki bireylerin yaşadıkları bazı olaylara karşı tepkilerinin nasıl oluştuğunu açıklamaya yönelik olduğu için betimleyici bir çalışma olarak nitelendirilebilir.

##### **5.4.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni özelleştirmeler, birleşmeler ve yeniden yapılandırmalar sonucu bir kamu kurumundan başka bir kamu kurumuna aktarılan personeldir. Araştırmanın çalışma evreni Erzurum ili ile sınırlıdır. Yapılan çalışma için Devlet Personel Başkanlığından bilgi edinme hakkı kapsamında 86472’nolu talep ile Türkiye genelinde, farkı kurumlara aktarılan personelin illere ve kurumlara göre dağılımını

içeren bir liste istenmiştir. Fakat bu talebe söz konusu bilgilerin, istenilen şekilde ellerinde mevcut olmadığı cevabı verilmiştir. Bu sebeple Türkiye genelinde, kamu personel hareketliliğinin kaç kişiyi kapsadığı tam olarak tespit edilememiştir.

Çalışma evreni olarak belirlenen Erzurum ilinde, Erzurum Büyükşehir Belediyesi aracılığı ile dağıtılan personele yönelik 3 ayrı liste temin edilmiştir. Bu listelere yönelik bilgiler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 5.1. İl Özel İdaresinden Gelen Memurların Dağıtıldığı Kurum Bilgisi**

| <b>İl Özel İdaresi Memur Dağıtım Yerleri</b>     |                            |                   |               |
|--------------------------------------------------|----------------------------|-------------------|---------------|
| <b>Gittiği Kurum</b>                             | <b>Şehir içi (Erzurum)</b> | <b>Şehir dışı</b> | <b>Toplam</b> |
| <b>Atatürk Üniversitesi</b>                      | 4                          | -                 | 4             |
| <b>Orman Bölge Müdürlüğü</b>                     | 4                          | -                 | 4             |
| <b>D.S.İ. Bölge Müdürlüğü</b>                    | 11                         | 2                 | 13            |
| <b>İl Milli Eğitim Müdürlüğü</b>                 | 4                          | -                 | 4             |
| <b>İçişleri Bakanlığı</b>                        | 18                         | 3                 | 21            |
| <b>Karayolları Bölge Müdürlüğü</b>               | 3                          | 2                 | 5             |
| <b>İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü</b>    | 1                          | 1                 | 2             |
| <b>İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü</b>             | 1                          | -                 | 1             |
| <b>İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü</b>          | 1                          | 2                 | 3             |
| <b>İl Aile ve Sosyal Politikalar Müdürlüğü</b>   | -                          | 1                 | 1             |
| <b>Türk Kamu Hastaneler Birliği</b>              | 3                          | -                 | 3             |
| <b>S.G.K İl Müdürlüğü</b>                        | -                          | 2                 | 2             |
| <b>Ulaştırma Den. Haberleşme Bölge Müdürlüğü</b> | 1                          | -                 | 1             |
| <b>Gümrük ve Ticaret İl Müdürlüğü</b>            | 1                          | -                 | 1             |
| <b>Meteoroloji Bölge Müdürlüğü</b>               | 3                          | -                 | 3             |
| <b>Maliye Bakanlığı</b>                          | -                          | 1                 | 1             |
| <b>Toplam</b>                                    | 55                         | 14                | 69            |



Tablo 5.1’den anlaşılabacağı üzere önceden il özel idaresinde çalışan 69 memur farklı kurumlara aktarılmıştır. Söz konusu 69 memurun 14’ü Erzurum dışındaki illere atanmışlardır. Geriye kalan 55 personel ise Erzurum’daki çeşitli kamu kurumlarına aktarılmıştır.

**Tablo 5.2. İl Özel İdaresinden Gelen İşçilerin Dağıtıldığı Kurum Bilgisi**

| <b>İl Özel İdaresi İşçi Dağıtım Yerleri</b>   |                            |                   |               |
|-----------------------------------------------|----------------------------|-------------------|---------------|
| <b>Gittiği Kurum</b>                          | <b>Şehir içi (Erzurum)</b> | <b>Şehir dışı</b> | <b>Toplam</b> |
| <b>Orman Bölge Müdürlüğü</b>                  | 7                          | 1                 | 8             |
| <b>D.S.İ. Bölge Müdürlüğü</b>                 | 34                         | 10                | 44            |
| <b>İl Milli Eğitim Müdürlüğü</b>              | 28                         | 3                 | 31            |
| <b>İçişleri Bakanlığı</b>                     | 5                          | -                 | 5             |
| <b>Karayolları Bölge Müdürlüğü</b>            | 54                         | 23                | 77            |
| <b>Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü</b> | 36                         | 8                 | 44            |
| <b>Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü</b>       | 12                         | 5                 | 17            |
| <b>Türkiye Kamu Hastaneler Birliği</b>        | 6                          | 1                 | 7             |
| <b>Erzurum Büyük. Belediyesi</b>              | 18                         | -                 | 18            |
| <b>İl Sağlık Müdürlüğü</b>                    | 1                          | 5                 | 6             |
| <b>Horasan Belediyesi</b>                     | 2                          | -                 | 2             |
| <b>Toplam</b>                                 | 203                        | 56                | 259           |

Tablo 5.2’den anlaşılabacağı üzere önceden il özel idaresinde çalışan 259 işçi farklı kurumlara aktarılmıştır. Söz konusu 259 işçinin 56’sı Erzurum dışında ki illere atanmıştır. Geriye kalan 203 personel ise Erzurum’daki çeşitli kamu kurumlarına aktarılmıştır. Karayolları bölge müdürlüğüne 77 işçi aktarılmıştır fakat bunlardan 23 tanesi Erzurum dışındaki illere atanmıştır. Erzurum’da il özel idaresinden geçişle en çok işçi alan kurum karayolları bölge müdürlüğüdür. Ardından 36 işçiyle gıda tarım ve hayvancılık il müdürlüğü gelmektedir. İl özel idaresinden geçişle en az işçi alan kurum 1 kişi ile sağlık müdürlüğüdür

**Tablo 5.3.** İlçe Belediyelerden Gelen Memurların Dağıtıldığı Kurum Bilgisi

| <b>İlçe Belediyeler Memur Dağıtım Yerleri</b> |                            |                   |               |
|-----------------------------------------------|----------------------------|-------------------|---------------|
| <b>Gittiği Kurum</b>                          | <b>Şehir içi (Erzurum)</b> | <b>Şehir dışı</b> | <b>Toplam</b> |
| <b>Atatürk Üniversitesi</b>                   | 2                          | -                 | 2             |
| <b>Orman Bölge Müdürlüğü</b>                  | 7                          | -                 | 7             |
| <b>Milli Eğitim Müdürlüğü</b>                 | 6                          | 3                 | 9             |
| <b>İçişleri Bakanlığı</b>                     | 5                          | -                 | 5             |
| <b>Karayolları Bölge Müdürlüğü</b>            | 3                          | -                 | 3             |
| <b>Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü</b> | 5                          | 1                 | 6             |
| <b>Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü</b>          | 2                          | -                 | 2             |
| <b>Türkiye Kamu Hastaneler Birliği</b>        | 2                          | 1                 | 3             |
| <b>Türkiye Halk Sağlığı Kurumu</b>            | 1                          | -                 | 1             |
| <b>Toplam</b>                                 | 33                         | 5                 | 38            |

Tablo 5.3’den anlaşılabacağı üzere önceden Erzurum ilçe belediyelerde çalışan 38 memur farklı kurumlara aktarılmıştır. Söz konusu 38 memurun 5’i Erzurum dışındaki illere atanmıştır. Geriye kalan 33 personel ise Erzurum’daki çeşitli kamu kurumlarına aktarılmıştır. Erzurum’un ilçe belediyelerinden geçişle en çok memur alan kurum 7 kişi ile orman bölge müdürlüğüdür. İlçe belediyelerinden geçişle en az memur alan kurum ise 1 kişi ile Türkiye halk sağlığı kurumudur.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, belediyelerden ve il özel idaresinden aktarılan personelle ilgili evren kısmen oluşturulmuştur. Fakat özelleştirmeler neticesinde aktarılan memur ve işçilere yönelik, özelleştirilen kurumlardan (Telekom, Aras Edaş gibi) herhangi doküman elde edilememiştir.

Bu eksikliği gidermek adına ilk etapta söz konusu personelin, gittikleri kurumlar ziyaret edilerek personel daire başkanlıklarından (veya benzer birimlerden) kurumlarına, başka kamu kurumundan gelen memur ve işçilere dair liste istenmiştir. Elde edilen bilgiler neticesinde kurumlara göre oluşan personel sayıları, Tablo 5.4’deki gibidir.

**Tablo 5.4.** Erzurum'daki Kamu Personel Hareketliliği Envanteri

| Kurumu                                 | İşçi       | Memur      | Toplam     |
|----------------------------------------|------------|------------|------------|
| Orman Bölge Müdürlüğü                  | 123        | 24         | 147        |
| D.S.İ Bölge Müdürlüğü                  | 185        | 15         | 200        |
| Karayolları Bölge Müdürlüğü            | 229        | 27         | 256        |
| Atatürk Üniversitesi                   | 30         | 10         | 40         |
| Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü       | 36         | 2          | 38         |
| Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü | 49         | 6          | 55         |
| Meteoroloji İl Müdürlüğü               | 15         | 5          | 20         |
| İl Milli Eğitim Müdürlüğü              | 90         | 18         | 108        |
| <b>Genel Toplam:</b>                   | <b>757</b> | <b>107</b> | <b>864</b> |

Erzurum'da kamu personel hareketliliği kapsamında geçişle gelen personelin en çok bulunduğu kurumun 256 kişi ile karayolları bölge müdürlüğü olduğu tespit edilmiştir. Geçişle gelen personelin en az olduğu kurum ise 20 kişi ile meteoroloji bölge müdürlüğüdür (Tablo 5.4.)

Söz konusu kurumların beyanı doğrultusunda, Erzurum için evren 864 kişi olarak tespit edilmiştir. Fakat anketin uygulama aşamasında elde edilen listelerin dışında da geçişle gelen personelin olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple araştırma derinleştirilmiş ve personel daire başkanlıklarındaki listelerin güncel olmadığı ve bazı kamu kurumlarında, geçişle gelen personelin bilgilerinin tasnif edilmediği anlaşılmıştır. Bu nedenle listede olmadığı hâlde geçişle gelen personelin fikirleri doğrultusunda ve personel daire başkanlıkları ile ilgili memurların yönlendirmeleri neticesinde evren 1500 kişi olarak kabul edilmiştir.

Çalışmanın örnekleme, basit tesadüfî örnekleme metodu ile belirlenmiştir. Araştırma kapsamında, Erzurum ilinde kamu personel hareketliliği kapsamında 1500 kamu personelinden oluşan çalışma evrenini, temsil edebilecek örneklemin hesaplanmasında;

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / ((N - 1) \cdot d^2) + (t^2 \cdot p \cdot q)$$

n: örnekleme alınacak birey sayısı

N: hedef kitledeki birey sayısı

- p: incelenen olayın gerçekleşme olasılığı  
q: incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı  
t: teorik t değeri  
d: kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatası

formülü kullanılmış ve homojen yapıda olmayan bu evren için %95 güven düzeyi,  $\pm$  %5 hata payı ile örneklem büyüklüğü  $n = 306$  olarak hesaplanmıştır. Çalışma kapsamında 340 adet anket (çoğunluğu yüz yüze olmak üzere) ile veriler toplanmıştır. Fakat toplanan anketlerin 11 tanesi eksik bilgi olması ya da tutarsız ve gelişi güzel doldurulmuş olmasından dolayı çalışmaya dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak 329 anket formu ile veri seti elde edilmiştir.

#### 5.4.2. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu olmak üzere üç temel boyut belirlenmiş ve bu boyutların çalışan açısından algısının tespit edilebilmesi için üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formu ile veriler toplanmıştır. Anket formunda ilk olarak çalışmayı tanıtıcı ve elde edilen verilerin hangi amaçla kullanılacağına dair bilgilendirme bölümüne yer verilmiştir.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcının demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde, çalışanların şu anki kurumlarına olan bağlılık düzeylerini ölçmek üzere örgütsel bağlılık soruları yöneltilmiştir. Üçüncü bölümde, katılımcıların şu anki kurumlarından elde ettikleri tatmin düzeylerini ölçmek maksadı ile iş tatmini soruları yöneltilmiştir. Anket formunun dördüncü ve son bölümünde ise katılımcıların hem eski kurumlarına hem de yeni kurumlarına olan kişi-örgüt uyum düzeylerini tespit etmek için, çift taraflı şekillendirilmiş (eski kurum-şu anki kurum) kişi-örgüt uyumu soruları yöneltilmiştir. Ankette; örgütsel bağlılıkla ilgili 14, iş tatminiyle ilgili 33, kişi-örgüt uyumuyla ilgili 24 soru olmak üzere toplamda 71 soru bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu ile ilgili yöneltilen soruların tamamı 5’li likert ölçeği şeklindedir. Ölçek kapsamında 1: “kesinlikle hayır” 2: “hayır” 3: “fikrim yok” 4: “evet” 5: “kesinlikle evet” anlamına gelmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusunda çeşitli ölçeklerin var olduğu tespit edilmiştir. Fakat kişi-örgüt uyumu konusunda görece daha az ölçek çeşitliliği olduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışma kapsamındaki konularla ilgili ölçeğe karar verilirken örneklemin statüsü, eğitim düzeyi ve kültürel özellikleri göz önünde bulundurulmuştur. Literatürdeki çalışmaların yönü dikkate alınarak ölçüm teknikleri ve araştırma yöntem biliminde uzman personelin görüşleri doğrultusunda ölçekler belirlenmiştir. Bu ölçekler ve ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Bu çalışmada örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen-Meyer'in (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" isimli çalışmasında paylaştığı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinali 24 sorudan oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 6-7). Anket soruları 1999 yılında Wasti tarafından yapılan tez çalışmasında Türkiye'de incelenmiştir (Wasti, 1999). Fakat bu çalışmada hedef kitle göz önünde bulundurularak ve Türkiye'deki kültür farkı düşünülerek ifadeler üzerinde anlam yönünden incelemeler yapılmış ve bazı sorular çıkarılmıştır. Ayrıca ifadeler kamu personeline yöneltilebilecek şekilde düzenlenmiştir. Bu düzenlemeler yapılırken anketin aslına sadık kalınmıştır. Söz konusu düzenlemeler sonucunda 14 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği oluşturulmuştur.

**İş Tatmini Ölçeği:** Bu çalışma kapsamında, kamu personelinin tatmin (ya da doyum) düzeyini ölçmek için Yelboğa'nın (2009) Türkiye'ye uyarladığı iş tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır. Anketin orijinali 36 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği üzerinde yapılan işlemler bu ölçek içinde yapılmıştır. Söz konusu anketin aslına sadık kalınarak 33 soruluk iş tatmini ölçeği oluşturulmuştur.

**Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği:** Türkiye'deki çalışmalarda Cable ve Judge'nın, Aumann'ın (2007) ve Netemeyer, Boles, McKee ile McMurrian'ın (1997) çalışmalarında geliştirdikleri ölçeklerden yararlanıldığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmada ise Kanada'da Kelly A. Piasent'in (2007) tarafından geliştirilen kişi-örgüt uyumu ölçeğinden esinlenerek 24 sorudan oluşan ölçek geliştirilmiştir. Anket geliştirilirken araştırmanın örneklemini oluşturan memur ve işçilerin durumları göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca Türkiye'de Yıldız (2006), Akbaş (2010,2011) ve Ulutaş'ın (2010,2011) yaptığı benzer çalışmalar da dikkate alınmıştır.

### 5.4.3. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın kapsamı ve hedeflenen amaç doğrultusunda, sınırlılıklar ve ön kabuller göz önünde bulundurularak toplanan verilerin, SPSS paket programına kodlanması ve sosyal bilimlerde genel kabul görmüş bazı istatistiki metotlar ile çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bunlara ait yorumlar ortaya konulmuştur.

#### 5.4.3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Bu çalışmada, demografik bilgiler, araştırma konusuyla ilişkili tutulmaya çalışılmış ve analiz kısmında herhangi bir anlam ifade etmeyen sorulardan kaçınılmıştır. Bu açıklama dâhilinde çalışmanın anketinde bulun demografik sorular şu şekildedir:

- Cinsiyet: “Erkek”, “Kadın”.
- Yaş: “18-25”, “26-35”, “35-45”, “45-55”, “55 ve üzeri” (yıl bazında).
- Medeni Hal: “Evli”, “Bekâr”.
- Statü: “İşçi”, “Memur”.
- Mesleki Deneyim: “0-2”, “2-5”, “5-10”, “15 ve üzeri” (yıl bazında).
- Şu an çalıştığınız kurumdaki deneyim: “0-1”, “1-2”, “2-3”, “3 ve üzeri” (yıl bazında).
- Daha önce çalıştığınız kurum: “Belediye”, “Telekom”, “Aras Edaş”, “Halk Bankası”, “İl Özel İdaresi”.
- Şu anki kurum: “Orman Bölge Müdürlüğü”, “Atatürk Üniversitesi”, “Karayolları Bölge Müdürlüğü”, “Devlet Su İşleri Bölge Müdürlüğü”, “İl Milli Eğitim Müdürlüğü”, “Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü”, “Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü”, “Meteoroloji İl Müdürlüğü”.

Bu açıklamalar dâhilinde araştırmaya katılanların demografik özellikler ve bu özelliklere dair sayı ve yüzdeler Tablo 5.5’te verilmiştir.

**Tablo 5.5.** Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

| Değişkenler                              |                                               | Sayı<br>(Frekans) | Yüzde (%)  |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------|------------|
| <b>Cinsiyet</b>                          | <b>Erkek</b>                                  | 317               | 96,4       |
|                                          | <b>Kadın</b>                                  | 12                | 3,6        |
| <b>Yaş</b>                               | <b>18-25</b>                                  | 1                 | 0,3        |
|                                          | <b>25-35</b>                                  | 23                | 7          |
|                                          | <b>35-45</b>                                  | 110               | 33,4       |
|                                          | <b>45-55</b>                                  | 165               | 50,2       |
|                                          | <b>55 ve üzeri</b>                            | 30                | 9,1        |
| <b>Medeni hâl</b>                        | <b>Evli</b>                                   | 314               | 96,4       |
|                                          | <b>Bekâr</b>                                  | 15                | 3,6        |
| <b>Memur</b>                             | <b>Memur</b>                                  | 85                | 25,8       |
|                                          | <b>İşçi</b>                                   | 244               | 74,2       |
| <b>Mesleki deneyim</b>                   | <b>0-2</b>                                    | 2                 | 0,6        |
|                                          | <b>2-5</b>                                    | 11                | 3,3        |
|                                          | <b>5-10</b>                                   | 27                | 8,2        |
|                                          | <b>10-15</b>                                  | 68                | 20,7       |
|                                          | <b>15 ve üzeri</b>                            | 221               | 67,2       |
| <b>Şu an çalıştığı kurumdaki deneyim</b> | <b>0-1</b>                                    | 90                | 27,4       |
|                                          | <b>1-2</b>                                    | 74                | 22,5       |
|                                          | <b>2-3</b>                                    | 44                | 13,4       |
|                                          | <b>3 ve üzeri</b>                             | 121               | 36,8       |
| <b>Önceki kurum</b>                      | <b>Belediye</b>                               | 150               | 45,6       |
|                                          | <b>Telekom</b>                                | 29                | 8,8        |
|                                          | <b>Aras Edaş</b>                              | 28                | 8,5        |
|                                          | <b>Halk Bankası</b>                           | 6                 | 1,8        |
|                                          | <b>İl Özel İdaresi</b>                        | 114               | 34,7       |
|                                          | <b>Tekel</b>                                  | 2                 | 0,6        |
| <b>Şu anki kurum</b>                     | <b>Orman Bölge Müdürlüğü</b>                  |                   |            |
|                                          | <b>Atatürk Üniversitesi</b>                   | 45                | 13,7       |
|                                          | <b>Karayolları Bölge Müdürlüğü</b>            | 20                | 6,1        |
|                                          | <b>Devlet Su İşleri Bölge Müdürlüğü</b>       | 80                | 24,3       |
|                                          | <b>İl Milli Eğitim Müdürlüğü</b>              | 105               | 31,9       |
|                                          | <b>Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü</b> | 28                | 8,5        |
|                                          | <b>Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü</b>       | 20                | 6,1        |
|                                          | <b>Meteoroloji İl Müdürlüğü</b>               | 11                | 3,3        |
| <b>Toplam</b>                            |                                               | <b>329</b>        | <b>100</b> |

Tablo 5.5’den anlaşılabacağı üzere katılımcıların büyük çoğunluğu erkektir (%96,4). Bu durum araştırma konusu olan kamu personel hareketliliğine tabi olan

memur ve işçilerin büyük çoğunluğunun erkek olması ile açıklanabilir. Katılımcıların %96,4 ise evlidir.

Demografik özelliklere göre bir diğer sonuç ise katılımcıların büyük çoğunluğunun 35 yaş üzerinde olmasıdır (%99). Yaşlarıyla orantılı olarak genel mesleki deneyimleri de çoğunlukla 15 yıl üzeridir (%67,2). Şu an çalıştıkları kurumdaki deneyim düzeyleri ise 3 yıl ve üzeri %36,8, 1 yıla kadar %27,4 ve deneyimi 1-2 yıl arası olan personelin kurumda ki yüzdesi ise 22,5'tir.

Elde edilen verilere göre katılımcıların çoğu belediye ve il özel idaresinden, başka kurumlara geçmiştir (sırası ile: %45,6 - %34,7 toplamda: %80,3). Katılımcıların şu an çalıştıkları kurum yüzdeleri ise; %31,9 Devlet Su İşleri Bölge Müdürlüğü, %24,3 Karayolları Bölge Müdürlüğü %13,7 Orman Bölge Müdürlüğü şeklindedir.

#### **5.4.3.2. Kullanılan Ölçeklerle İlgili Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri**

Güvenilirlik: bir ölçme aracıyla aynı koşullar altında tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığıdır. Geçerlilik ise bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellik ile karıştırmadan doğru ölçebilme derecesidir (Ercan ve Kan, 2004: 212-214).

Yukarıda yapılan tanımlamalar çerçevesinde araştırmanın bu bölümünde katılımcılara uygulanan anket formlarındaki soruların hedeflenen şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını ve katılımcıların genelinin tutarlı cevaplar verip vermediğini tespit etmek için güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır.

##### **5.4.3.2.1. Kullanılan Ölçeklerle İlgili Geçerlilik Analizleri**

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve kişi-örgüt uyumu ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklerden örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeği literatürde sıklıkla kullanılan ölçekler olmasından ve tek bir boyut olarak ele alınmasından dolayı geçerlilik analizine tabi tutulmamıştır. Fakat kişi-örgüt uyumu ölçeği, *“How do Employees Conceptualize Fit Development of a Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit”* (Piasentin, 2007) isimli çalışmadan esinlenerek, bu çalışma kapsamında geliştirildiği için geçerlilik analizine tabi tutulmuştur. Kişi-örgüt uyumuna yönelik faktör analizi sonuçlar Tablo 5.6'daki gibidir.



**Tablo 5.6.** Kişi-Örgüt Uyumu Faktör Analizi

|                                                  | Faktörler                |                       |                      |                     |
|--------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|
|                                                  | Talep-yetenek<br>uyumunu | Destekleyici<br>uyumu | İhtiyaç-arz<br>uyumu | Tamamlayıcı<br>uyum |
| eku7                                             | ,733                     |                       |                      |                     |
| eku9                                             | ,703                     |                       |                      |                     |
| eku23                                            | ,688                     |                       |                      |                     |
| eku5                                             | ,687                     |                       |                      |                     |
| eku10                                            | ,666                     |                       |                      |                     |
| eku18                                            | ,631                     |                       |                      |                     |
| eku19                                            |                          | ,782                  |                      |                     |
| eku17                                            |                          | ,761                  |                      |                     |
| eku14                                            |                          | ,748                  |                      |                     |
| eku11                                            |                          | ,632                  |                      |                     |
| eku12                                            |                          | ,587                  |                      |                     |
| eku13                                            |                          |                       | ,715                 |                     |
| eku2                                             |                          |                       | ,683                 |                     |
| eku24                                            |                          |                       | ,679                 |                     |
| eku15                                            |                          |                       | ,591                 |                     |
| eku8                                             |                          |                       |                      | ,737                |
| eku6                                             |                          |                       |                      | ,673                |
| eku21                                            |                          |                       |                      | ,648                |
| eku3                                             |                          |                       |                      | ,587                |
| Kaiser-meyer-olkin measure of sampling adequacy. |                          |                       |                      | ,898                |
| Bartlett's test of sphericity                    |                          |                       |                      | Approx. Chi-square  |
|                                                  |                          |                       |                      | 2261,796            |
|                                                  |                          |                       |                      | df                  |
|                                                  |                          |                       |                      | 171                 |
|                                                  |                          |                       |                      | Anlamlılık düzeyi   |
|                                                  |                          |                       |                      | ,000                |

Kişi-örgüt uyumunun eski kurumdaki durumunu ifade eden veriler, faktör analizine tabi tutulduğunda 1-4-16-20-22 numaralı maddelerin faktör yükü olarak gruplandırılmadığı ya da farklı gruplara dağıldığından dolayı analizden çıkarılmıştır.

Bu 5 maddenin çıkarılması ile oluşan faktör dağılımı Tablo 4. 6'daki gibidir. Kişi-örgüt uyumuna dair faktör analizinde KMO oranı, „,898” ve anlamlılık düzeyi „,000” olarak bulunmuştur. Uyuma ilişkin anket sorularının 4 faktör altında toplandığını gözlemlenmiştir. Bu 4 alt boyut kişi-örgüt uyumunun %57,078’ini açıklamaktadır.

#### 5.4.3.2.2. Kullanılan Ölçeklerle İlgili Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmini ölçeği ve kişi-örgüt uyumu ölçeği kullanılmıştır. Bu 3 ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.7’deki gibidir.

**Tablo 5.7.** Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

| Ölçekler (N=329)                            | Madde Sayısı | Düzey |
|---------------------------------------------|--------------|-------|
| <b>Örgütsel bağlılık</b>                    | 14           | ,749  |
| 1. Duygusal bağlılık                        | 5            | ,640  |
| 2. Devam bağlılığı                          | 3            | ,636  |
| 3. Normatif bağlılık                        | 6            | ,688  |
| <b>İş tatmini</b>                           | 33           | ,938  |
| <b>Kişi-organizasyon uyumu (eski kurum)</b> | 19           | ,884  |
| 1. İhtiyaç-arz uyumu                        | 4            | ,752  |
| 2. Talep-yetenek uyumu                      | 6            | ,825  |
| 3. Destekleyici uyum                        | 5            | ,840  |
| 4. Tamamlayıcı uyum                         | 4            | ,659  |
| <b>Kişi-organizasyon uyumu (yeni kurum)</b> | 19           | ,929  |
| 1. İhtiyaç-arz uyumu                        | 4            | ,808  |
| 2. Talep-yetenek uyumu                      | 6            | ,894  |
| 3. Destekleyici uyum                        | 5            | ,867  |
| 4. Tamamlayıcı uyum                         | 4            | ,626  |

#### 5.4.3.3. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyum Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen verilerin, demografik değişkenler üzerinden düzeyleri karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma analizlerine geçilmeden önce veri setinde normal dağılıma uygunluk testi yapılmıştır (Tablo 5.8). Anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük olduğu için verilerin normal dağılıma uygun olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bundan sonraki analizler için parametrik olmayan testlerin yapılması daha uygun görülmüştür.

**Tablo 5.8.** Normal Dağılıma Uygunluk Analizi

|                               | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |                          |                       |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------|
|                               | İstatistik                      | Serbestlik derecesi (df) | Anlamlılık düzeyi (p) |
| Örgütsel bağlılık             | ,059                            | 329                      | ,008                  |
| İş tatmini                    | ,076                            | 329                      | ,000                  |
| Kişi-örgüt uyumu (yeni kurum) | ,139                            | 329                      | ,000                  |
| Kişi-örgüt uyumu (eski kurum) | ,071                            | 329                      | ,000                  |

#### 5.4.3.3.1. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

Bu çalışmada olduğu gibi gruplar arasındaki örneklem sayıları aşırı derecede dengesiz dağılmış veya en az bir grubun örneklem sayısı 20'nin altında ise literatürde genel olarak savunulan görüş istatistiki açıdan karşılaştırmanın sağlıklı sonuçlar doğurmayacağı yönündedir (Gamgam ve Altunkaynak, 2012; Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013; Özdamar, 2013). Bu sebeple katılımcıların statüsüne göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırmaya tabi tutulmuştur. İş tatmine ve kişi-örgüt uyumu analizleri için de aynı durum geçerlidir.

**Tablo 5.9.** Statüye Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mann-Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

| Değişken |       | Sıra ortalaması | Mann-Whitney U | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|----------|-------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Statü    | İşçi  | 173,81          | 8221.500       | ,004                  |
|          | Memur | 139,72          |                |                       |

Tablo 5.9'dan anlaşılacağı üzere memur ve işçilerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır. Kamu personel hareketliliğine tabi olan memurun, kurumuna bağlılık düzeyi işçiye göre daha düşük çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırmasında, ikiden fazla grubun olduğu demografik sorular için Kruskal-Wallis tekniğinden yararlanılmıştır. Mesleki deneyim, şu an çalıştığı kurumdaki deneyim, yaş, daha önce çalışılan kurum, şu an çalışılan kurum gibi değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması Tablo 5.10'daki gibidir.

**Tablo 5.10.** Demografik Değişkenlerde, Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kruskal-Wallis Testi İle Karşılaştırması.

| Değişken                          |             | N   | Sıra ortalaması | Ki-kare ( $\chi^2$ ) | Anlamlılık düzeyi (p) |
|-----------------------------------|-------------|-----|-----------------|----------------------|-----------------------|
| Mesleki deneyim                   | 0-2         | 2   | 46,00           | 24,426               | ,000                  |
|                                   | 2-5         | 11  | 139,82          |                      |                       |
|                                   | 5-10        | 27  | 136,17          |                      |                       |
|                                   | 10-15       | 68  | 127,45          |                      |                       |
|                                   | 15 ve üzeri | 221 | 182,41          |                      |                       |
| Şu an çalışılan kurumdaki deneyim | 0-1         | 90  | 184,63          | 15,801               | ,001                  |
|                                   | 1-2         | 74  | 144,11          |                      |                       |
|                                   | 2-3         | 44  | 128,20          |                      |                       |
|                                   | 3 ve üzeri  | 121 | 176,56          |                      |                       |
| Yaş                               | 18-25       | 1   | 105,50          | 19,108               | ,001                  |
|                                   | 25-35       | 23  | 135,20          |                      |                       |
|                                   | 35-45       | 110 | 142,95          |                      |                       |
|                                   | 45-55       | 165 | 174,89          |                      |                       |
|                                   | 55 ve üzeri | 30  | 216,30          |                      |                       |

**Tablo 5.10.** (Devamı)

|                       |                                         |     |        |        |      |
|-----------------------|-----------------------------------------|-----|--------|--------|------|
| <b>Önceki kurum</b>   | <b>Belediye</b>                         | 150 | 185,03 | 16,249 | ,006 |
|                       | <b>Telekom</b>                          | 29  | 134,40 |        |      |
|                       | <b>Aras Edaş</b>                        | 28  | 123,25 |        |      |
|                       | <b>Halk Bankası</b>                     | 6   | 134,92 |        |      |
|                       | <b>İl Özel İdaresi</b>                  | 114 | 158,52 |        |      |
|                       | <b>Tekel</b>                            | 2   | 150,75 |        |      |
| <b>Şu an ki Kurum</b> | <b>Orman Bölge Müdürlüğü Atatürk</b>    | 45  | 154,20 | 37,598 | ,000 |
|                       | <b>Üniversitesi</b>                     | 20  | 149,53 |        |      |
|                       | <b>Karayolları Bölge Müdürlüğü</b>      | 80  | 154,86 |        |      |
|                       | <b>D.S.İ. Bölge Müdürlüğü</b>           | 105 | 207,22 |        |      |
|                       | <b>İl Milli Eğitim Müdürlüğü</b>        | 28  | 109,09 |        |      |
|                       | <b>Gıda Tarım ve Hay. İl Müdürlüğü</b>  | 20  | 159,28 |        |      |
|                       | <b>Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü</b> | 20  | 120,15 |        |      |
|                       | <b>Meteoroloji İl Müdürlüğü</b>         | 11  | 142,27 |        |      |

Tablo 5.10'daki sonuçlara göre demografik sorularda tüm alt grupların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır. Mesleki deneyim süreleri dikkate alındığında, 15 yıl ve üzeri olan çalışanların, kurumlarına bağlılık düzeyleri diğerlerine göre yüksek çıkmıştır. Mesleki deneyim arttıkça, çalışanların örgüte bağlılığı artmıştır.

Katılımcıların, şu an çalıştıkları kurumdaki deneyimlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında gruplardan en az birinin diğerlerinden farklı olduğu söylenilebilir. Tablo 5.10'daki ortalama değerlere göre kuruma yeni katılanların bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yaş açısından örgütsel bağlılık düzeyleri irdelendiğinde yaş grupları arasında anlamlı farklılık vardır. Ayrıca elde edilen sonuç neticesinde yaş arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de arttığı söylenilebilir.

Halk Bankası ve Tekel'den başka kuruma geçen katılımcıların sayısı 20'nin altında olduğu için söz konusu kurumların sonuçları yorumlanmamıştır. Dolayısı ile kalan 4 kurumun bağlılık düzeyleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Belediye (185,03)
2. İl Özel İdaresi (158,52)
3. Telekom (134,40)

#### 4. Aras Edaş (123,25)

Belediyelerden, başka kurumlara geçen memur ve işçilerin örgütlerine daha çok bağlı olduğu söylenilebilir.

Şu an çalışılan kurum açısından, çalışanların bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu çalışma kapsamında katılımcılardan Meteoroloji bünyesinde bulunan katılımcıların sayısı 20'nin altında olduğu için söz konusu kurumların sonuçları yorumlanmamıştır. Şu an çalışılan kurum açısından, örgütsel bağlılık düzeyleri, şu şekilde sıralanabilir:

1. D.S.İ. Bölge Müdürlüğü (207,22)
2. Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü (159,28)
3. Karayolları Bölge Müdürlüğü (154,86)
4. Orman Bölge Müdürlüğü (154,20)
5. Atatürk Üniversitesi (149,53)
6. Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü (120,15)
7. İl Milli Eğitim Müdürlüğü (109,09)

Milli Eğitim Müdürlüğüne geçiş yapan personelin, örgütsel bağlılık düzeyi diğer kurumlara göre belirgin bir şekilde düşük olduğu söylenilebilir.

#### 5.4.3.3.2. Demografik Özelliklere Göre İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması

Katılımcıların demografik özellikler bakımından tatmin düzeylerinin karşılaştırması bu başlık altında incelenmiştir. İki grubun olduğu değişkenler için Mann-Whitney U testi, İki gruptan fazla grubun olduğu değişkenler için Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5.11 ve Tablo 5.12'deki gibidir.

**Tablo 5.11.** Statüye Göre İş Tatmini Düzeylerinin Mann-Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

| Değişken |       | Sıra ortalaması | Mann-Whitney U | Anlamlılık düzeyi (p) |
|----------|-------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Statü    | İşçi  | 169,26          | 9331.000       | ,169                  |
|          | Memur | 152,78          |                |                       |

Örgütsel bağlılığın aksine katılımcıların, iş tatmin düzeyleri arasında statüye bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

**Tablo 5.12.** Demografik Değişkenlerde İş Tatmini Düzeylerinin Kruskal- Wallis Testi İle Karşılaştırması.

| Değişken                          |                                            | N   | Sıra ortalaması | Ki-kare ( $\chi^2$ ) | Anlamlılık düzeyi (p) |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|-----|-----------------|----------------------|-----------------------|
| Mesleki deneyim                   | 0-2                                        | 2   | 142,00          | 32,265               | ,000                  |
|                                   | 2-5                                        | 11  | 154,32          |                      |                       |
|                                   | 5-10                                       | 27  | 128,00          |                      |                       |
|                                   | 10-15                                      | 68  | 116,23          |                      |                       |
|                                   | 15 ve üzeri                                | 221 | 185,27          |                      |                       |
| Şu an çalışılan kurumdaki deneyim | 0-1                                        | 90  | 198,34          | 22,656               | ,000                  |
|                                   | 1-2                                        | 74  | 135,95          |                      |                       |
|                                   | 2-3                                        | 44  | 134,68          |                      |                       |
|                                   | 3 ve üzeri                                 | 121 | 168,99          |                      |                       |
| Yaş                               | 18-25                                      | 1   | 114,50          | 6,627                | ,157                  |
|                                   | 25-35                                      | 23  | 154,78          |                      |                       |
|                                   | 35-45                                      | 110 | 149,35          |                      |                       |
|                                   | 45-55                                      | 165 | 172,66          |                      |                       |
|                                   | 55 ve üzeri                                | 30  | 189,75          |                      |                       |
| Önceki kurum                      | Belediye                                   | 150 | 182,93          | 16,340               | ,006                  |
|                                   | Telekom                                    | 29  | 119,57          |                      |                       |
|                                   | Aras Edaş                                  | 28  | 160,32          |                      |                       |
|                                   | Halk Bankası                               | 6   | 118,00          |                      |                       |
|                                   | İl Özel İdaresi                            | 114 | 158,37          |                      |                       |
|                                   | Tekel                                      | 2   | 63,00           |                      |                       |
| Şu an ki Kurum                    | Orman Bölge Müdürlüğü Atatürk Üniversitesi | 45  | 141,79          | 56,886               | ,000                  |
|                                   | Karayolları Bölge Müdürlüğü                | 20  | 146,90          |                      |                       |
|                                   | D.S.İ. Bölge Müdürlüğü                     | 80  | 141,29          |                      |                       |
|                                   | İl Milli Eğitim Müdürlüğü                  | 105 | 214,41          |                      |                       |
|                                   | İl Milli Eğitim Müdürlüğü                  | 28  | 86,52           |                      |                       |
|                                   | Gıda Tarım ve Hay. İl Müdürlüğü            | 20  | 159,28          |                      |                       |
|                                   | Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü           | 20  | 186,53          |                      |                       |
|                                   | Meteoroloji İl Müdürlüğü                   | 11  | 164,68          |                      |                       |

Yaş grupları açısından katılımcıların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur. Katılımcıların mesleki deneyimi açısından gruplardan en az biri diğerlerinden farklıdır. Katılımcıların mevcut kurumdaki deneyimlerine bakıldığında,

gruplardan en az birinin diğerlerinden farklı olduğu söylenebilir. Benzer bir şekilde katılımcıların şu an çalıştıkları kurumdaki deneyim gruplarından en az biri diğerlerinden farklıdır.

Kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren personelin, yeni kurumlarındaki tatmin düzeylerinin ilk yıl en yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılıkta da buna benzer bir durum tespit edilmiştir.(Tablo 5.10).

Katılımcıların daha önce çalıştıkları kurum açısından tatmin düzeyleri kıyaslandığında sıralama şu şekilde yapılabilir.

1. Belediye (182,93)
2. Aras Edaş (158,61)
3. İl Özel İdaresi (158,37)
4. Telekom (118,19)

Belediyeler, örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırmasında olduğu gibi tatmin düzeyleri açısından da diğer kurumlardan iyi durumdadır.

Özelleştirme sonucu dağıtılan Telekom'un memur ve işçileri iş tatmini yönünden en düşük kurum olduğu tespit edilmiştir.

Şu an çalışılan kurum açısından tatmin düzeyleri ise şu şekilde sıralanabilir:

1. D.S.İ. Bölge Müdürlüğü (214,41)
2. Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü (186,53)
3. Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü (159,28)
4. Atatürk Üniversitesi (146,90)
5. Orman Bölge Müdürlüğü (141,79)
6. Karayolları Bölge Müdürlüğü (141,29)
7. İl Millî Eğitim Müdürlüğü (86,52)

D.S.İ. Bölge Müdürlüğüne gelen personelin, diğer kurumlara göre tatmin düzeyi daha yüksektir. Örgütsel bağlılık içinde benzer sonuç elde edilmiştir (Tablo 5.10). Millî Eğitim Müdürlüğüne aktarılan personel, tatmin düzeyi en düşük personel olarak tespit edilmiştir. Millî Eğitim Müdürlüğünü sırası ile Karayolları Bölge Müdürlüğü ve Orman Bölge Müdürlüğü takip etmektedir.



#### 5.4.3.3.3. Demografik Özelliklere Göre Eski Kurum Kişi-Örgüt Uyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çalışma kapsamında uygulanan ölçekte katılımcılardan, kişi-örgüt uyumuna ilişkin soruları çift taraflı ölçek ile hem yeni hem de eski kurumlarına göre değerlendirmeleri istenmiştir. Dolayısı ile uyumla ilgili hem eski kuruma göre hem de yeni kuruma göre veriler elde edilmiştir. Söz konusu veri farklılığından dolayı her iki durumun ayrı ayrı karşılaştırılması yapılmıştır. İlk olarak katılımcıların eski kurumlarındaki uyum düzeyleri demografik değişkenlere göre karşılaştırılmış ve sonuçlar Tablo 4. 13 ve Tablo 4.14 de gösterilmiştir.

**Tablo 5.13.** Statüye Göre Kişi-Örgüt Uyumu Düzeylerinin Mann-Whitney U Testi İle Karşılaştırılması (Eski Kurum).

| Değişken |       | Sıra ortalaması | Mann-Whitney U | p    |
|----------|-------|-----------------|----------------|------|
| Statü    | İşçi  | 169,26          | 10191,000      | ,169 |
|          | Memur | 152,78          |                |      |

Tablo 5.13'den anlaşılabacağı üzere katılımcıların eski kurumlarına olan uyum düzeyleri arasında statüye bağlı anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 5.14.** Demografik Değişkenlerde Kişi-Örgüt Uyumları Düzeylerinin Kruskal-Wallis Testi ile Karşılaştırması (Eski Kurum).

| Değişken                          |                                            | N   | Sıra ortalaması | Ki-kare ( $\chi^2$ ) | Anlamlılık düzeyi (p) |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|-----|-----------------|----------------------|-----------------------|
| Mesleki deneyim                   | 0-2                                        | 2   | 209,50          | 3,819                | ,431                  |
|                                   | 2-5                                        | 11  | 129,45          |                      |                       |
|                                   | 5-10                                       | 27  | 145,46          |                      |                       |
|                                   | 10-15                                      | 68  | 174,54          |                      |                       |
|                                   | 15 ve üzeri                                | 221 | 165,82          |                      |                       |
| Şu an çalışılan kurumdaki deneyim | 0-1                                        | 90  | 156,64          | 2,416                | ,491                  |
|                                   | 1-2                                        | 74  | 161,47          |                      |                       |
|                                   | 2-3                                        | 44  | 182,97          |                      |                       |
|                                   | 3 ve üzeri                                 | 121 | 166,84          |                      |                       |
| Yaş                               | 18-25                                      | 1   | 150,50          | ,607                 | ,962                  |
|                                   | 25-35                                      | 23  | 167,83          |                      |                       |
|                                   | 35-45                                      | 110 | 159,80          |                      |                       |
|                                   | 45-55                                      | 165 | 168,49          |                      |                       |
|                                   | 55 ve üzeri                                | 30  | 163,18          |                      |                       |
| Önceki kurum                      | Belediye                                   | 150 | 150,65          | 10,740               | ,057                  |
|                                   | Telekom                                    | 29  | 185,59          |                      |                       |
|                                   | Aras Edaş                                  | 28  | 176,96          |                      |                       |
|                                   | Halk Bankası                               | 6   | 111,75          |                      |                       |
|                                   | İl Özel İdaresi                            | 114 | 176,91          |                      |                       |
| Şu an ki Kurum                    | Tekel                                      | 2   | 256,25          | 15,862               | ,026                  |
|                                   | Orman Bölge Müdürlüğü Atatürk Üniversitesi | 45  | 137,22          |                      |                       |
|                                   |                                            | 20  | 177,88          |                      |                       |
|                                   | Karayolları Bölge Müdürlüğü                | 80  | 194,74          |                      |                       |
|                                   | D.S.İ. Bölge Müdürlüğü                     | 105 | 148,18          |                      |                       |
|                                   | İl Milli Eğitim Müdürlüğü                  | 28  | 170,79          |                      |                       |
|                                   | Gıda Tarım ve Hay. İl Müdürlüğü            | 20  | 178,58          |                      |                       |
|                                   | Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü           | 20  | 162,20          |                      |                       |
|                                   | Meteoroloji İl Müdürlüğü                   | 11  | 165,23          |                      |                       |

Tablo 5.14'den anlaşılabacağı üzere katılımcıların eski kurumlara uyum düzeyleri, mesleki deneyimi, şu anki kurumdaki deneyimi, yaşı ve daha önce çalıştığı kurumu açısından farklılık göstermemiştir. Katılımcıların eski kurumlarına olan uyumları, mevcut çalıştıkları kurumlara göre farklılık göstermiştir.

Katılımcıların şu an çalıştıkları kurum açısından, önceki kurumlarına olan kişi-örgüt uyum düzeyleri farklılık göstermektedir. Geçişle gelen personel arasında, Karayolları Bölge Müdürlüğünde çalışanların, önceki kurumlarına bağlılık düzeyi, diğer kurumlara göre daha yüksek olduğu ve Orman Bölge Müdürlüğüne gelen personelin, önceki kurumlarına uyum düzeyi diğer kurumlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

#### 5.4.3.3.4. Demografik Özelliklere Göre Yeni Kurum Kişi-Örgüt Uyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması

Katılımcıların demografik özelliklerinin yeni kurumlarına bağlılık düzeyleri açısından farklılıklarının olup olmadığı bu başlık altında yapılan istatistiki testler ile sınanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 5.15 ve Tablo 5.16'daki gibidir.

**Tablo 5.15.** Statüye Göre Kişi-Örgüt Uyumu Düzeylerinin Mann-Whitney U Testi İle Karşılaştırılması (Yeni Kurum).

| Değişken |       | Sıra ortalaması | Mann-Whitney U | Anlamlılık düzeyi (p) |
|----------|-------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Statü    | İşçi  | 167,82          | 9682,000       | ,362                  |
|          | Memur | 156,91          |                |                       |

Tablo 5.15'den anlaşılabacağı üzere katılımcıların statüleri açısından yeni kurumlarına olan uyum düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 5.16.** Demografik Değişkenlerde Kişi-Örgüt Uyumu Düzeylerinin Kruskal-Wallis Testi İle Karşılaştırması (Yeni Kurum).

| Değişken                          |                                            | N   | Sıra ortalaması | Ki-kare ( $\chi^2$ ) | Anlamlılık düzeyi (p) |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|-----|-----------------|----------------------|-----------------------|
| Mesleki deneyim                   | 0-2                                        | 2   | 161,25          | 42,839               | ,000                  |
|                                   | 2-5                                        | 11  | 187,95          |                      |                       |
|                                   | 5-10                                       | 27  | 114,63          |                      |                       |
|                                   | 10-15                                      | 68  | 109,91          |                      |                       |
|                                   | 15 ve üzeri                                | 221 | 187,00          |                      |                       |
| Şu an çalışılan kurumdaki deneyim | 0-1                                        | 90  | 186,11          | 23,614               | ,000                  |
|                                   | 1-2                                        | 74  | 146,70          |                      |                       |
|                                   | 2-3                                        | 44  | 112,25          |                      |                       |
|                                   | 3 ve üzeri                                 | 121 | 179,67          |                      |                       |
| Yaş                               | 18-25                                      | 1   | 150,50          | 5,819                | ,213                  |
|                                   | 25-35                                      | 23  | 167,83          |                      |                       |
|                                   | 35-45                                      | 110 | 159,80          |                      |                       |
|                                   | 45-55                                      | 165 | 168,49          |                      |                       |
|                                   | 55 ve üzeri                                | 30  | 163,18          |                      |                       |
| Önceki kurum                      | Belediye                                   | 150 | 150,65          | 5,030                | ,412                  |
|                                   | Telekom                                    | 29  | 185,59          |                      |                       |
|                                   | Aras Edaş                                  | 28  | 176,96          |                      |                       |
|                                   | Halk Bankası                               | 6   | 111,75          |                      |                       |
|                                   | İl Özel İdaresi                            | 114 | 176,91          |                      |                       |
| Şu an ki Kurum                    | Tekel                                      | 2   | 256,25          | 36,099               | ,000                  |
|                                   | Orman Bölge Müdürlüğü Atatürk Üniversitesi | 45  | 137,30          |                      |                       |
|                                   |                                            | 20  | 166,48          |                      |                       |
|                                   | Karayolları Bölge Müdürlüğü                | 80  | 153,86          |                      |                       |
|                                   | D.S.İ. Bölge Müdürlüğü                     | 105 | 204,40          |                      |                       |
|                                   | İl Milli Eğitim Müdürlüğü                  | 28  | 106,39          |                      |                       |
|                                   | Gıda Tarım ve Hay. İl Müdürlüğü            | 20  | 167,88          |                      |                       |
|                                   | Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü           | 20  | 167,43          |                      |                       |
|                                   | Meteoroloji İl Müdürlüğü                   | 11  | 120,05          |                      |                       |

Tablo 5.16'den anlaşılabacağı üzere katılımcıların yeni kurumlarına uyum düzeyleri, yaş ve daha önce çalıştığı kurum açısından anlamlı farklılık göstermemiştir. Katılımcıların yeni kurumlarına uyumları, mesleki deneyim, şu an çalıştığı kurumdaki deneyim ve şu an çalıştıkları kuruma göre anlamlı farklılık göstermiştir.

Katılımcıların şu an çalıştıkları kurum açısından, kişi-örgüt uyum düzeyi şu şekilde sıralanabilir:

1. D.S.İ. Bölge Müdürlüğü (204,40)
2. Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü (167,88)
3. Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü (167,43)
4. Atatürk Üniversitesi (166,48)
5. Karayolları Bölge Müdürlüğü (153,86)
6. Orman Bölge Müdürlüğü (137,30)
7. İl Millî Eğitim Müdürlüğü (106,39)

Bu sıralama ile D.S.İ. Bölge Müdürlüğüne, gelen personelin, uyum düzeyinin diğer kurumlara göre yüksek olduğu söylenebilir. Çalışmanın bu kısmında, daha önce elde edilen sonuçlara benzer şekilde Millî Eğitim Müdürlüğüne gelen personelinin uyum düzeyi, diğer kurumlara göre düşük çıkmıştır. Yeni kuruma olan uyum düzeyleri bakımından D.S.İ. Bölge Müdürlüğünü takiben Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü, Atatürk Üniversitesi birbirine çok yakın değerlerle sıralanmaktadır.

#### **5.4.3.4. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyumu Değişkenleri Arasındaki İlişki Testi**

Araştırma kapsamında, katılımcılardan örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişi-örgüt uyumu ile ilgili veriler elde edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında, söz konusu 3 boyut arasında ilişkinin olup olmadığı test edilmiştir. Ayrıca kişi-örgüt uyumunu alt boyutları olarak belirlenen talep-yetenek uyumu, ihtiyaç arz uyumu, destekleyici uyum ve tamamlayıcı uyum boyutlarının kendi içindeki ilişki ve uyumun alt boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi ortaya konulmuştur. Bunun için iki yada daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişkinin düzeyini ve yönünü anlamaya yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Söz konusu analiz sonuçları Tablo 5.17'deki gibidir.

Korelasyon katsayısı “-1” ile “+1” arasında değerler alır. Değerin 0 olması durumunda söz konusu iki değişken arasında ilişki yok demektir. Değer “-1’e” yaklaştıkça ilişki negatif anlamda güçlenir. Elde edilen değer “+1’e” yaklaştıkça da

değişkenler arasındaki ilişki pozitif anlamda güçlenir. İlişkinin düzeyleri belirlenirken, katsayı “0,70-1.00” aralığında ise güçlü ilişki, “0,40-0,70” arasında orta düzey ilişki, “0,20-0,40” aralığında ise zayıf düzey ilişki söz konusudur (Gamgam ve Altunkaynak, 2012; Durmuş ve diğ., 2013; Özdamar, 2013).



**Tablo 5.17.** Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

| N: 329             | 1       | 2       | 3      | 4       | 5      | 6       | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12 |
|--------------------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1. Örgütsel Bağ.   | 1       |         |        |         |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 2.İş Tatmini       | ,601**  | 1       |        |         |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 3.K-Ö U. (E.K.)    | -,124*  | -,154** | 1      |         |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 4.T-Y.U. (E.K.)    | -,154** | -,179** | ,754** | 1       |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 5.İ-A U. (E. K.)   | -,166** | -,116*  | ,826** | ,496**  | 1      |         |        |        |        |        |        |    |
| 6.D.U. (E. K.)     | -,168** | -,206** | ,799** | ,576**  | ,611** | 1       |        |        |        |        |        |    |
| 7.T.U. (E. K.)     | ,045    | ,032    | ,655** | ,376**  | ,427** | ,338**  | 1      |        |        |        |        |    |
| 8. K-Ö U. (Y.K.)   | ,495**  | ,589**  | -,010  | -,021   | -,079  | -,124*  | ,269** | 1      |        |        |        |    |
| 9. T-Y.U. (Y.K.)   | ,382**  | ,482**  | -,018  | ,099    | -,073  | -,174** | ,159** | ,829** | 1      |        |        |    |
| 10. İ-A U. (Y. K.) | ,500**  | ,622**  | -,122* | -,157** | -,106  | -,192** | ,097   | ,829** | ,564** | 1      |        |    |
| 11. D.U. (Y. K.)   | ,457**  | ,580**  | -,083  | -,095   | -,113* | -,066   | ,104   | ,867** | ,656** | ,709** | 1      |    |
| 12. T.U. (Y. K.)   | ,330**  | ,319**  | ,138*  | ,002    | ,017   | -,054   | ,530** | ,722** | ,534** | ,470** | ,484** | 1  |

\*\* . p< 0,01; \* p< 0,05

K-Ö U.(E.K.): Kişi-Örgüt Uyumu (Eski Kurum), T-Y.U. (E.K.): Talep-Yetenek Uyumu (Eski Kurum), İ-A U. (E. K.): İhtiyaç-Arz Uyumu (Eski Kurum), D.U. (E. K.): Destekleyici Uyum (Eski Kurum), T.U. (E. K.): Tamamlayıcı Uyum (Eski Kurum), K-Ö U.(Y.K.): Kişi-Örgüt Uyumu (Yeni Kurum), T-Y.U. (Y.K.): Talep-Yetenek Uyumu (Yeni Kurum), İ-A U. (Y. K.): İhtiyaç-Arz Uyumu (Yeni Kurum), D.U. (Y. K.): Destekleyici Uyum (Yeni Kurum), T.U. (Y. K.): Tamamlayıcı Uyum (Yeni Kurum).

Korelasyon analizi sonucunda, katılımcıların örgütsel bağlılığı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ( ,601<sup>\*\*</sup>). Ayrıca örgütsel bağlılık ile kişi-örgüt uyumu (yeni kurum açısından) arasında pozitif yönlü ilişki söz konusudur ( ,495<sup>\*\*</sup>). Oluşan bu pozitif ilişki kişi-örgüt uyumunun alt boyutları için de tespit edilmiştir. Alt boyutlar içinde en kuvvetli ilişki “ihtiyaç-arz” uyumunda gözlemlenmiştir ( ,500<sup>\*\*</sup>). Örgütsel bağlılık ile kişi-örgüt uyumunun (yeni kurum açısından) tüm alt boyutlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Çalışanların mevcut kuruma olan örgütsel bağlılığı ile eski kurumuna karşı duyduğu, kişi-örgüt uyumu algısı arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir ( -,124<sup>\*</sup>).

İş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasında yeni kurum açısından pozitif yönlü ilişki ( ,589<sup>\*\*</sup>), eski kurum açısından ise negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir ( -,154<sup>\*\*</sup>). Kişi-örgüt uyumunun alt boyutları açısından, ihtiyaç-arz uyumu en yüksek ilişkinin olduğu uyum türü olarak tespit edilmiştir ( ,622<sup>\*\*</sup>).

Elde edilen korelasyon sonuçlarına göre:

H1<sub>0</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin örgütsel bağlılığı ile iş tatmini arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilmiştir.

H1<sub>1</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin örgütsel bağlılığı ile iş tatmini arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H2<sub>0</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin örgütsel bağlılığı ile kişi-örgüt uyumu arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilmiştir.

H2<sub>1</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin örgütsel bağlılığı ile kişi-örgüt uyumu arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir. Bu ilişki, eski kurum açısından negatif yönlü, yeni kurum açısından pozitif yönlüdür.

H3<sub>0</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin iş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilmiştir.

H3<sub>1</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin iş tatmini ile kişi-örgüt uyumu arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir. Bu ilişki, eski kurum açısından negatif yönlü, yeni kurum açısından pozitif yönlüdür.



H4<sub>0</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin eski kurumundaki kişi-örgüt uyumu ile yeni kurumundaki kişi-örgüt uyumu arasında ilişki yoktur hipotezi kabul edilmiştir.

H4<sub>1</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin eski kurumundaki kişi-örgüt uyumu düzeyi, yeni kurumundaki kişi-örgüt uyumu arasında ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir.

#### 5.4.3.5. Eski Kurum Kişi-Örgüt Uyumu İle Yeni Kurum Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki Farklılık Analizleri

Bu çalışma kapsamında, anket uygulamasına katılan personelin, eski kurum kişi-örgüt uyum düzeyi ile yeni kurum kişi-örgüt uyum düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için Wilcoxon tekniğinden yararlanılmıştır. Katılımcıların kişi-örgüt uyumu düzeylerinin eski ve yeni kuruma göre karşılaştırılmasının yanı sıra uyumun alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca ilişkinin hangi yönde olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kısaca katılımcıların, önceki kurumlarına göre uyum düzeylerinde artış ya da azalışın olup olmadığı araştırılmıştır.

**Tablo 5.18.** Kişi-Örgüt Uyumunun, Eski-Yeni Kuruma Göre Wilcoxon Testi İle Karşılaştırılması

|                       |                  | N                | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | Anlamlılık düzeyi (p) |
|-----------------------|------------------|------------------|-----------------|--------------|-----------------------|
| <b>Eski-yeni uyum</b> | Negatif ortalama | 102 <sup>a</sup> | 110,20          | 11240,00     | ,000                  |
|                       | Pozitif ortalama | 200 <sup>b</sup> | 172,57          | 34513,00     |                       |
|                       | Eşit olan        | 27 <sup>c</sup>  |                 |              |                       |
|                       | Toplam           | 329              |                 |              |                       |

a: eski uyum < yeni uyum, b: eski uyum > yeni uyum, c: eski uyum = yeni uyum

Tablo 5.18'den anlaşılabacağı üzere katılımcıların, kişi-örgüt uyum düzeyleri, eski ve yeni kuruma göre anlamlı farklılık göstermektedir (p:0,000). Katılımcıların büyük çoğunluğunun (200<sup>b</sup>), eski kurumuna uyum düzeyi, yeni kurumuna olan uyum düzeyinden yüksektir. 329 katılımcıdan 27'sinin ise uyum düzeylerinde bir değişiklik olmadığı tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar neticesinde:

H<sub>40</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin eski kurumundaki kişi-örgüt uyumu ile yeni kurumundaki kişi-örgüt uyumu arasında fark yoktur hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>41</sub>: Kamu personel hareketliliği dâhilinde kurum değiştiren kamu personelinin eski kurumundaki kişi-örgüt uyumu düzeyi, yeni kurumundaki kişi-örgüt uyumu arasında fark vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Kamu personel hareketliliğine tabi olan personelin, yeni kurumlarına olan uyum düzeyinin daha düşük olduğunun tespit edilmesinin ardından, alt boyutlar arasında da benzer sonuçların olup olmadığı test edilmiştir. Söz konusu testlerle ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 5.19.** Talep-Yetenek Uyumunun, Eski-Yeni Kuruma Göre Wilcoxon Testi İle Karşılaştırılması

|                                              |                  | N                | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | Anlamlılık düzeyi (p) |
|----------------------------------------------|------------------|------------------|-----------------|--------------|-----------------------|
| <b>Talep-yetenek uyumu (eski-yeni kurum)</b> | Negatif ortalama | 73 <sup>a</sup>  | 87,25           | 6369,50      | ,000                  |
|                                              | Pozitif ortalama | 175 <sup>b</sup> | 140,04          | 24506,50     |                       |
|                                              | Eşit olanlar     | 81 <sup>c</sup>  |                 |              |                       |
|                                              | Toplam           | 329              |                 |              |                       |

a: eski talep-yetenek uyumu < yeni talep-yetenek uyum, b: eski talep-yetenek uyumu > yeni talep-yetenek uyum, c: eski talep-yetenek uyumu = yeni talep-yetenek uyum

Tablo 5.19'dan anlaşılabacağı üzere katılımcıların talep-yetenek uyum düzeyleri, eski ve yeni kuruma göre anlamlı farklılık göstermektedir (p:0,000). Katılımcıların büyük çoğunluğu (175<sup>b</sup>), eski kurumundaki talep-yetenek uyumunun, yeni kurumuna göre daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. 329 katılımcıdan, 81'inin talep-yetenek uyum düzeylerinde bir değişiklik olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcılardan 73'ünün talep-yetenek uyumu yeni kurumunda artmıştır. Dolayısı ile katılımcıların çoğunun talep-yetenek uyumu gerilemiştir.

**Tablo 5.20.** İhtiyaç-Arz Uyumunun, Eski-Yeni Kuruma Göre Wilcoxon Testi İle Karşılaştırılması

|                                            |                  | N                | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | Anlamlılık düzeyi (p) |
|--------------------------------------------|------------------|------------------|-----------------|--------------|-----------------------|
| <b>İhtiyaç-arz uyumu (eski-yeni kurum)</b> | Negatif ortalama | 95 <sup>a</sup>  | 113,07          | 10741,50     | ,000                  |
|                                            | Pozitif ortalama | 192 <sup>b</sup> | 159,30          | 30586,50     |                       |
|                                            | Eşit olanlar     | 42 <sup>c</sup>  |                 |              |                       |
|                                            | Toplam           | 329              |                 |              |                       |

a: eski ihtiyaç-arz uyumu < yeni ihtiyaç-arz uyum, b: eski ihtiyaç-arz uyumu > yeni ihtiyaç-arz uyum, c: eski ihtiyaç-arz uyumu = yeni ihtiyaç-arz uyum

Tablo 5.20'den anlaşılabacağı üzere katılımcıların, ihtiyaç-arz uyum düzeyleri, eski ve yeni kuruma göre anlamlı farklılık göstermektedir (p:0,000). Katılımcıların büyük çoğunluğu (192<sup>b</sup>), eski kurumundaki ihtiyaç-arz uyumunun, yeni kurumuna göre daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. 329 katılımcıdan 42'sinin ise ihtiyaç-arz uyum düzeylerinde bir değişiklik olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcılardan 95'inin ihtiyaç-arz uyumu, yeni kurumunda artmıştır.

**Tablo 5.21.** Destekleyici Uyumunun, Eski-Yeni Kuruma Göre Wilcoxon Testi İle Karşılaştırılması

|                                            |                  | N                | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | Anlamlılık düzeyi (p) |
|--------------------------------------------|------------------|------------------|-----------------|--------------|-----------------------|
| <b>Destekleyici uyum (eski-yeni kurum)</b> | Negatif ortalama | 83 <sup>a</sup>  | 107,58          | 8929,00      | ,000                  |
|                                            | Pozitif ortalama | 181 <sup>b</sup> | 143,93          | 26051,00     |                       |
|                                            | Eşit olanlar     | 65 <sup>c</sup>  |                 |              |                       |
|                                            | Toplam           | 329              |                 |              |                       |

a: eski destekleyici uyumu < yeni destekleyici uyum, b: eski destekleyici uyumu > yeni destekleyici uyum, c: eski destekleyici uyumu = yeni destekleyici uyum

Tablo 5.21'den anlaşılabacağı üzere katılımcıların destekleyici uyum düzeyleri, eski ve yeni kuruma göre anlamlı farklılık göstermektedir (p:0,000). Katılımcıların büyük çoğunluğu (181<sup>b</sup>), eski kurumundaki destekleyici uyumunun, yeni kurumuna göre daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. 329 katılımcıdan 42'sinin destekleyici uyum düzeyinde değişiklik olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcılardan 83'ünün destekleyici uyumu, yeni kurumunda artmıştır.

**Tablo 5.22.** Tamamlayıcı Uyumunun, Eski-Yeni Kuruma Göre Wilcoxon Testi İle Karşılaştırılması

|                                           |                  | N                | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | Anlamlılık düzeyi (p) |
|-------------------------------------------|------------------|------------------|-----------------|--------------|-----------------------|
| <b>Tamamlayıcı uyum (eski-yeni kurum)</b> | Negatif ortalama | 67 <sup>a</sup>  | 96,33           | 6454,00      | ,000                  |
|                                           | Pozitif ortalama | 145 <sup>b</sup> | 111,20          | 16124,00     |                       |
|                                           | Eşit olanlar     | 117 <sup>c</sup> |                 |              |                       |
|                                           | Toplam           | 329              |                 |              |                       |

a: eski tamamlayıcı uyumu < yeni tamamlayıcı uyum, b: eski tamamlayıcı uyumu > yeni tamamlayıcı uyum, c: eski tamamlayıcı uyumu = yeni tamamlayıcı uyum

Tablo 5.22'den anlaşılabacağı üzere katılımcıların, tamamlayıcı uyum düzeyleri, eski ve yeni kuruma göre anlamlı farklılık göstermektedir (p:0,000). Kişi-örgüt uyumunun, diğer alt boyutlarından farklı olarak, tamamlayıcı uyum boyutunda, katılımcıların yarısına yakını (145<sup>b</sup>), eski kurumundaki tamamlayıcı uyumunun, yeni kurumuna göre daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Katılımcılardan 67'sinin tamamlayıcı uyumu, yeni kurumunda artmıştır. 329 katılımcıdan 117'sinin tamamlayıcı uyum düzeyinde değişiklik olmadığı tespit edilmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümde elde edilen bulguların yorumlanması ve çalışmanın sonuçlarından bahsedilmiştir.

### **Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi**

Katılımcıların %99'unun 35 yaşın üstünde olması orta ve üst yaş grubunun kamu personel hareketliliğinden daha çok etkilendiğinin bir göstergesidir. Genellikle bu yaşlardaki bireylerin evli olması, kamu personel hareketliliğinden dolayı olarak daha çok insanın etkilenmesine yol açmıştır. Kurum değiştirmek zorunda kalan personelin çoğunun erkek olması, kadınların kamu kurumlarında daha az istihdam edilmesinden kaynaklanmış olabilir. Farklı bir neden olarak da kurum değiştirmek zorunda kalan kadınların çalışma hayatından çekilme kararı alması gösterilebilir.

Elde edilen bulgular neticesinde kurum değiştirmek zorunda kalan personelin çoğunun işçi statüsünde olduğu anlaşılmaktadır. İşçilerin memurlara göre daha teknik konularda istihdam edildiği düşünüldüğünde ve söz konusu personelin tecrübesi göz önünde bulundurulduğunda, potansiyeli yüksek bireylerin kurum değiştirmek zorunda kaldığı söylenebilir. Bu durum yöneticiler tarafından avantaj hâline getirilebilir. Fakat kurum değiştirmenin birtakım maddi ve manevi zorluklarının olduğu ve psikolojik ve ailevi sorunlara yol açabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu noktada kurum yöneticilerinin hümanist ve babacan liderlik vasfına sahip olmaları kurum değiştiren personelin yeni işine adapte olmasını kolaylaştırabilir.

Katılımcılar, daha önce çalıştıkları kurum açısından incelendiğinde, il özel idaresinin ve bazı ilçe belediyelerinin kapatılması ile aktarılan personelin sayısı özelleştirmeler nedeni ile aktarılan personelin sayısından daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum kamu kurumları açısından birleşme ve yeniden yapılandırmaların daha etkili olduğu anlamına gelebilir.

Katılımcılar, şu an çalıştıkları kurum açısından incelendiğinde ise; %31,9'unun Devlet Su İşleri Bölge Müdürlüğünde, %24,3'ünün Karayolları Bölge Müdürlüğünde ve %13,7'sinin Orman Bölge Müdürlüğünde olduğu görülmektedir. Katılımcıların

%69,9'u bu 3 kurumda çalışmaktadır. Söz konusu 3 kuruma yoğun olarak personel aktarılması altyapı ve inşaat benzeri emek yoğun hizmetler sunmasıyla ilişkilendirilebilir.

### **Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması Sonucunda Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi**

Kamu personel hareketliliğine tabi olan memurun, örgütsel bağlılığının işçiye göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu duruma, memurların işçilere göre daha fazla imkân kaybetmesi sebep olmuştur denilebilir. Memurların kıdemlerinin yüksek olması ve önceki kurumlarda yönetici olmaları, yeni kurumlarında benzer pozisyonlarda istihdam edilememeleri örgütsel bağlılıklarını zayıflatmış olabilir. Kurum değiştiren memurların geldikleri kurumlarda eski hak ve imkânlarını bulamamaları, örgütsel bağlılıklarının işçilere nazaran daha düşük seyretmesine neden olmuştur.

Katılımcıların mesleki deneyimleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir. Bu durum mesleki bağlılık ile ilişkilendirilebilir. Katılımcıların çoğu 15 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduklarından, meslekleri ile aralarında bir bağın oluşmuş olması beklenebilir.

Katılımcıların şu an çalıştıkları kurumdaki deneyimleri incelendiğinde, 1 yıldan daha az süredir çalışan personelin örgütsel bağlılığının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 1-3 yıl süre ile çalışan personelin örgütsel bağlılığında bir düşüşten söz edilebilir. Yeni kurumda 3 yıllık deneyimden sonra geçişle gelen personelin örgütsel bağlılığının yükseldiği görülebilir. Kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren personelin ilk yıl örgütsel bağlılığının yüksek olması, beklenin aksine bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Fakat naklen atama yolu ile yeni bir kuruma atanmış personel ilk dönemler yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından hoşgörü ile karşılanmış olabilir. Bu personeller kurumda yeni olmalarından dolayı çevresini tanıma, örgüt içerisindeki değerleri keşfetme evresinde olduklarından olumsuz hadiselerle pek karşılaşmamış olabilirler. Yeni kurumunda 1 yıllık deneyim sahibi olan personel, yöneticiler tarafından örgüt için daha fazla katkıda bulunması gereken bir birey olarak görülebilir. Kurum yönetiminin bu beklentisi söz konusu personelin örgütsel bağlılığının olumsuz etkilemiş olabilir.

İl özel idaresi ve belediyeden, başka bir kuruma geçen memur ve işçilerin yeni kurumuna daha çok bağlı olduğu söylenebilir. İlçe ve belde belediyelerinden geçen personelin bu sonuca etkisinin büyük olduğu düşünülmektedir. Erzurum sınırları içerisinde kapatılan belde belediyelerinde çalışan personelin imkânlarının sınırlılıkları düşünüldüğünde, söz konusu personelin şehir merkezinde daha büyük bir kuruma aktarılması, onların daha fazla örgütsel bağlılık geliştirmelerine yol açmış olabilirler. Belde belediyelerinin personeli bu durumu avantaj olarak değerlendirmiş dahi olabilirler. Araştırma sahasında bulunan ilçelerden birinde belde belediyesi kapatılınca, ilçe belediyelerindeki bazı işçiler, kapatılan belde belediyesi personeli gibi il merkezine atanmak için talepte bulunmuşlardır.

Katılımcıların şu an çalıştıkları kurumlar arasında örgütsel bağlılığı en yüksek olan kurum D.S.İ. Bölge Müdürlüğü olarak tespit edilmiştir. Bu durum geçişle gelen personelin kişisel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi kurumun izlediği politikalardan da kaynaklanabilir.

Millî eğitim müdürlüğüne geçiş yapan personelin, örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer kurumlara göre belirgin bir şekilde düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, belediye ve il özel idaresi gibi kurumlardan, millî eğitim müdürlüğüne gelen işçilerin, okullarda bakım-onarım temizlik işleri gibi önceki işlerine uygun olmayan pozisyonlarda çalıştırılmaları ile ilişkili olabilir. Bunun yanında örgüt kültürü açısından, millî eğitim müdürlüğü, belediye ve il özel idaresinden çok farklıdır ve bu farklılıkta çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumsuz etkilemiş olabilir.

### **Demografik Özelliklere Göre İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması Sonucunda Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi**

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre katılımcıların iş tatmin düzeyleri arasında statüye bağlı anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren memur ve işçilerin tatmin düzeylerinin benzer olması, bu personellerin yeni kurumlarında aynı sorunlarla karşılaşmalarından kaynaklanmış olabilir. Memur ve işçilerin örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık gösterse de iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır. İş tatminin ölçeğinde ücret, çalışma arkadaşları, yöneticilerin tavırları, iletişim ve terfi gibi konular

incelendiğinden personeller ortak tutum içerisine girmiş olabilirler. Çünkü söz konusu iş tatminini etkileyen unsurların birçoğu memur ve işçiler için benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların mesleki deneyimleri açısından iş tatmin düzeyleri karşılaştırıldığında gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 15 yıl ve üzeri deneyim sahibi personelin iş tatmini diğer gruplara göre yüksek çıkmıştır. Bu durum çalışma süresi arttıkça çalışanların tatmin düzeylerinin artması ile açıklanabilir. 15 yıllık deneyime sahip personel maaş yönünden, çevresiyle ve idare ile olan ilişkileri yönünden belirli bir olgunluğa ulaşmış olacaktır. Dolayısı ile uzun yıllar boyunca elde ettiği kazanım, iş tatmininin daha az kıdemli personele göre yüksek olmasını sağlayacaktır.

Katılımcıların şu an çalıştıkları kurumdaki deneyimleri incelendiğinde gruplardan en az birinin diğerlerinden farklı olduğu söylenebilir. 0-1 yıllık deneyime sahip personelin iş tatmin düzeyinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir durum örgütsel bağlılık düzeyleri içinde gözlemlenmiştir ve bu sebeple aynı faktörlerin iş tatmininde de etkili olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların iş tatmin düzeyleri yaş ve önceki kurum grupları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Şu an çalıştıkları kurum açısından ise grupların en az birinin diğerlerinden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu personel hareketliliği kapsamında D.S.İ. Bölge Müdürlüğüne gelen personelin, diğer kurumlara göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu personelin tatmin düzeylerinin yüksek çıkmasında kurumun uygulamalarının etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca kurumda geçişle gelen personelin diğer kurumlara göre sayıca fazla olması da iş tatmin düzeylerini etkilemiş olabilir. İl Millî Eğitim Müdürlüğüne aktarılan personelin tatmin düzeylerinin diğer kurumlara göre düşük olduğu tespit edilmiştir. İl Millî Eğitim Müdürlüğünü sırası ile Karayolları Bölge Müdürlüğü ve Orman Bölge Müdürlüğü takip etmektedir.

Söz konusu kurumlara gelen personelin iş tatmini düzeylerinin düşük olması kurum yönetimin gerçekleştirdiği çalışmaların yetersizliğinden kaynaklanmış olabilir. Bunun yanında geldikleri kurumdaki yapı ile şu an çalıştıkları kurumda ki yapının farklı olması söz konusu personelin tatmin düzeylerini düşürücü etki yapabilir. Her kurumun ayrı bir kurum kültürünün ve ayrı bir işleyişinin olduğu göz ardı edilmemelidir. Çeşitli alanlarda kamu hizmeti sunan ve birbirinden çok farklı iş süreçlerine sahip örgütler



arasında dolaşım içerisinde olan personelin, çeşitli adaptasyon sorunları yaşayabileceği şüphesizdir. Yeni kurumuna adapte olamamış bireylerin iş tatmin düzeylerinin düşük olması olağan bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

### **Demografik Özelliklere Göre Eski Kurum Kişi-Örgüt Uyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması Sonucunda Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi**

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre katılımcıların eski kurumlarına olan kişi-örgüt düzeyleri arasında statüye bağlı anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Katılımcıların mesleki deneyimleri, şu an çalıştıkları kurumdaki deneyimleri ve yaşları açısından kişi-örgüt uyum düzeyleri (eski kurum için) arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların geçmişe yönelik değerlendirme yapmalarından kaynaklanmış olabilir.

Katılımcıların eski kurumlarına olan uyum düzeyleri şu an çalıştıkları kurumlar açısından anlamlı farklılığa sahiptir. Söz konusu farklılık kurumların geçişle gelen personele sunduğu imkânlarla ilişkilendirilebilir. Kamu personel hareketliliği kapsamındaki bireyin eski kurumuna karşı uyumsuz olduğunu düşünüyor olması, yeni kurumunda daha uyumlu olmasından kaynaklanabilir.

Eski kuruma olan kişi-örgüt uyum sonuçları değerlendirilirken uyumun, düşük çıkması dezavantajdan çok avantaj olarak değerlendirilebilir. Çünkü söz konusu birey eski kurumundaki uyum düzeyini yeni kurumunda sağlayamaz ise eski kurumuna duyduğu özlem artacaktır. Bu da şu an çalıştığı kurum açısından istenmeyen sonuçlara yol açacaktır. Eski kuruma olan uyum düzeyinin düşük olması yeni kurum açısından sorun olarak da değerlendirilebilir. Çünkü söz konusu personel eski kurumlarında deneyim sahibi olmasına rağmen uyum sağlayamamış ise yeni kurumuna uyum sağlaması daha uzun sürebilecektir ya da söz konusu birey yeni kurumuna uyum sağlayamayacaktır. Bu durum kişinin mizacından kaynaklanıyor olabilir. Sonuç olarak eski kuruma uyumsuzluk durumu yeni kurumun yöneticileri tarafından irdelenmeli ve sebepleri tespit edilmelidir.

## **Demografik Özelliklere Göre Yeni Kurum Kişi-Örgüt Uyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması Sonucunda Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi**

Katılımcıların yeni kurumlarındaki kişi-örgüt uyumu düzeyleri statü gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durum kurum değiştiren personelin statüsünün uyum sağlama ya da uyumsuzluk yaşamasında etkili olmadığı anlamına gelmektedir.

Katılımcıların kişi-örgüt uyum düzeyleri (yeni kurum için) mesleki deneyim grupları açısından anlamlı farklılık göstermektedir. 15 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip personelin uyum düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki deneyim ile elde edilen tecrübeler, bireylere değişen şartlara uyum sağlama yeteneği kazandırıyor olabilir. Katılımcıların şu an çalıştıkları kurumdaki deneyim grupları açısından uyum düzeyleri anlamlı farklılık göstermiştir. Şu an çalıştığı 1 yıldan az tecrübeye sahip personellerin kişi-örgüt uyum düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Fakat 1 yıldan sonra personelin kişi-örgüt uyum düzeyi düşüş sergilemektedir. Bu sonuç ile kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren personelin, yeni kurumundaki ilk yılını doldurduktan sonra eski kurumu ile yeni kurumunu daha yoğun olarak kıyasladığı söylenebilir. Bu duruma yeni kurumdaki arkadaş çevresinin ve yönetimin etkisinin olduğu düşünülebilir. Yeni kurumda 3 yıldan uzun süredir çalışan personelin kişi-örgüt uyumu düzeyi yükselmeye başlamıştır fakat bu yükseliş ilk yılki uyum düzeyine ulaşamamıştır. Bu durum farkı bir bakış açısı ile yönetimin uyguladığı politikaların farklılaşmasından kaynaklanıyor olabilir. Eğer yönetim farklı yıllarda farklı kurumlardan gelen personele aynı uygulamalarda bulunmuyor ise söz konusu personelin uyum düzeylerinin çeşitlenmesi normal bir sonuç olarak karşılanabilir.

Katılımcıların yaşlar ve daha önce çalıştıkları kurumları açısından kişi-örgüt uyum düzeylerinde anlamlı farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir. Kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren personelin şu an çalıştıkları kurum açısından kişi-örgüt uyum düzeyleri arasında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilir. Söz konusu kurumlar içerisinde kişi-örgüt uyumu en yüksek olduğu kurum D.S.İ. Bölge Müdürlüğüdür. Bu durum söz konusu kurumun, geçişle gelen personeli daha önceki kurumunda yaptığı işe benzer bir iş ile görevlendirilmesiyle yakından ilişkilidir. Ayrıca

D.S.İ. Bölge Müdürlüğünün kurum kültürü açısından il özel idaresine ve belediyelere benzer kültüre sahip olması da çalışanların diğer kuruma göre daha uyumlu olmasını etkilemiş olabilir.

### **Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyumu Değişkenleri Arasındaki İlişki Testi Sonucunda Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi**

Katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin pozitif yönlü olması iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirinden bağımsız düşünülemeyeceği anlamına gelebilir. Kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren personelin örgütsel bağlılığını yükseltmek için iş tatmin düzeyini artırıcı tedbirler alınmalıdır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri ile kişi-örgüt uyumu düzeyleri arasında da anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu anlamlı ilişki; yeni kurum kişi-örgüt uyumu açısından pozitif yönlü, eski kurum kişi-örgüt uyum düzeyi ile de negatif yönlüdür. Dolayısı ile kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren personelin kişi-örgüt uyum düzeyi, kurumuna bağlanması veya işinden elde ettiği tatmin ile yakından ilgilidir. Elde edilen sonuçlar neticesinde iş tatmini ile kişi örgüt uyumu arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiden daha kuvvetli olduğu söylenebilir. Fakat kişi-örgüt uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği de söylenebilir.

Katılımcıların kişi-örgüt uyumu alt boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu ilişki yeni kurum kişi-örgüt uyumu açısından pozitif yönlüdür. Yani katılımcıların talep-yetenek, ihtiyaç-arz, destekleyici ve tamamlayıcı uyumu iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemiştir ya da bu durumlardan olumlu yönde etkilenmiştir.

Çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri, kurum çalışanının ihtiyaçlarını karşılaması ile yakından ilgilidir. Dolayısı ile kuruma geçişle gelen personelin, bağlılığının sağlanması ancak söz konusu personelin kuruma adapte olmasını sağlamakla başarılabilir.

Çalışanların mevcut kuruma olan örgütsel bağlılığı ile eski kurumuna karşı duyduğu, kişi-örgüt uyumu algısı arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu

çerçevesinde, personelin şu an çalıştığı kuruma olan bağlılığı, eski kurumundaki uyumsuzluk ile ilişkilendirilebilir.

### **Eski Kurum Kişi-Örgüt Uyumu İle Yeni Kurum Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki Farksızlık Analizleri Sonucunda Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi**

Tarafların (kişi ve örgüt), karşılıklı beklentilerinin karşılanması ile uyum yakından ilgilidir. Bu anlamda dengenin sağlanması için problemin olup olmadığı tespit edilmeli ve uyumsuzluğun hangi alt boyuttan kaynaklandığı ortaya konulmalıdır. Bu şekilde bilimsel metotlar kullanılmadan yapılan müdahaleler beklenenin aksi sonuçlar doğurabilecektir.

Katılımcıların kişi-örgüt uyumu düzeyleri eski ve yeni kurumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren personelin şu anki kurumlarındaki kişi-örgüt uyum düzeylerinin eski kurumlarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. 329 katılımcıdan 200'ü eski kurumunda daha uyumlu olduğu düşüncesindedir. Bu sonuç ile kurum değiştiren personelin büyük çoğunluğunun yeni kurumuna uyum sağlayamadığı anlaşılmaktadır. Bu uyumsuzluğun hangi alt boyutlardan kaynaklandığını anlamak için kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarının, eski ve yeni kuruma göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakmak gerekir.

Talep-yetenek uyumu açısından eski ve yeni kurum ortalamalarında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. 329 katılımcıdan 175'inin yeni kurumdaki talep-yetenek uyumunun daha zayıf olduğunu anlaşılmaktadır. Talep-yetenek uyumu çalışanların işin gerektirdiği kabiliyet, bilgi ve donanımına sahip olması ile gerçekleşmektedir. Dolayısı ile kurum değiştiren personelin yeni kurumlarındaki işlerinin gerekliliklerini karşılayamadığı anlaşılmaktadır. Bu durum söz konusu bireylerin yeteneksiz olduğu anlamına gelmeyebilir. Çünkü kurum değiştiren personelin ilgi ve uzmanlık alanının dışında görevlendirilmesi de talep-yetenek uyumsuzluğuna yol açabilir.

İhtiyaç-arz uyumu değerlendirildiğinde, eski ve yeni kurum ortalamalarında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğu, ihtiyaçlarının eski kurumlarında daha iyi karşılandığını düşünmektedir. Bu durumda bahsi geçen çalışanların ihtiyaçlarının artması da etkili olmuş olabilir. Fakat temel problem kurum

değiştiren çalışanların eski kurumlarındaki bazı imkânların yeni kurumları tarafından karşılanamamasıdır. Örneğin, lojman imkânını kaybetmiş bir çalışanın yeni kurumundaki ihtiyaç-arz uyumu azalacaktır.

Destekleyici uyum açısından katılımcıların eski ve yeni kurumları arasında anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Destekleyici uyumun yeni kurumda daha düşük olması katılımcıların, geçiş yaptıkları kurumdaki çevrenin karakteristik özelliklerinin benzer olmaması ile yakından alakalıdır. Çalışma arkadaşları ile benzer özellikler taşımak destekleyici uyumu artırıcı etki oluşturmaktadır. Sonuç olarak kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren memur ve işçilerin yeni kurumlarındaki çalışma arkadaşları ile benzer değerlere sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum kurum içerisinde dışardan gelen personel ile mevcut personel arasında çatışmalara yol açabilecektir. Araştırmanın yapıldığı kurumların çalışan sayısı açısından oldukça kalabalık olması, naklen atama yolu ile gelen personelin azınlık durumuna düşmesine neden olabilir. Bu da örgütsel dışlanmaya zemin hazırlayacaktır. Söz konusu kurumların yönetimi, dışlanma ve mobbing gibi vakaların yaygınlaşmaması ve kronik hâle gelmemesi için gerekli tedbirleri almalıdır.

Katılımcıların tamamlayıcı uyum düzeyleri incelendiğinde eski kurum ile yeni kurum arasında almalı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu durum geçiş yapan personelin çoğunun, yeni kurumlarındaki çevreyi tamamlayıcı özelliklere sahip olmadığı düşüncesinde olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak kişi-örgüt uyum düzeyi ve kişi-örgüt uyumunun alt boyut düzeyleri, eski ve yeni kuruma göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılık, genellikle yeni kurumun aleyhine gerçekleşmiştir. Geçişle gelen personelin, eski kurumuna daha uyumlu olduğu görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasına etki eden birçok faktörün varlığından söz edilebilir.

Kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren personelin, yeni kurumuna olan uyum düzeyinin eski kurumuna olan uyum düzeyinden düşük olması, işletme açısından da çalışan açısından da istenilen bir durum değildir. Çünkü çalıştığı kuruma uyum sağlayamamış bireyin verimliliği düşük olacaktır. Aynı şekilde kurum açısında da uyumsuz personel, kurumun işleyişini, etkinliğini ve verimini olumsuz yönde etkileyecektir.

## Öneriler

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular neticesinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Bu ilişkinin kurumun ve söz konusu bireylerin çıkarları doğrultusunda yönlendirilmesi bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan faydalı olacaktır. Söz konusu faydanın temini için dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Kamu personel hareketliliğine sebep olan idari ve siyasi kararlar alınmadan önce, insan kaynakları yönetiminin nasıl etkileneceği göz önünde bulundurulmalıdır.
2. Yeniden yapılandırma, özelleştirme ve kurumsal birleşme faaliyetleri sadece ekonomik kaygılar ile yapılmamalıdır. Söz konusu üç uygulama verimliliği artırmak için yapılsa da insan kaynaklarının karşılaştacağı sorunlar göz önünde bulundurulmadığında beklenenin aksine sonuçlara neden olabilecektir.
3. Şirket birleşmelerindeki başarılı örnekler incelenerek kamu kurumlarının birleştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasında rol model olarak kullanılmalıdır. Dünyada kamu ya da özel sektördeki örnekler yaşanabilecek sorunlara karşı önlem geliştirmede faydalı olabilecektir.
4. Kamu kurumlarına işe alım sürecinde bireylere yetenek testlerinin yapılması ve aldıkları eğitimin göz önünde bulundurulması, söz konusu bireylerin uygun pozisyonlarda çalıştırılması için zorunluluk teşkil etmektedir. Söz konusu ölçünler belirli periyotlarla yapılmalı ve gidişat kontrol altına alınmalıdır.
5. Kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren personelin kurumsal kültürdeki farklılıklardan dolayı uyum problemi yaşamasının önünde geçmek için önlemler alınmalıdır. Bu önlemlerin kurum yönetimi tarafından düzenlenecek kaynaştırıcı sosyal faaliyetler olabilir.
6. Kamu personel hareketliliği kapsamında aktarılacak personel için en uygun kurumun tespiti için tarafsız komisyonlar kurulmalıdır. Kurulması önerilen komisyonda hareketliliğin tüm boyutları göz önünde bulundurularak karar verilmelidir.

7. Kamu kurumlarında insan kaynakları yönetiminin özel sektöre göre daha verimsiz işlediğine yönelik düşünceler Türkiye toplumunda gittikçe artmaktadır. Bu düşüncenin önüne geçebilmek için liyakat ilkesinin hâkim olduğu, daha açık ve şeffaf kriterler ile işe alım süreçleri yeniden yapılandırılmalıdır. Çünkü bu ilkelerin göz ardı edildiği uygulamalar kamu kurumlarının personel politikalarını tıkayıcı etkiye yol açmaktadır.
8. Bu araştırma sonucunda kamu çalışanlarının taleplerinin yeteri kadar dikkate alınmadığı ve ihtiyaçlarının karşılanmasında kurumlarının yetersiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç kamu hizmetinin aksatılması ya da verimsizleştirilmesine neden olabilir. Bu anlamda istenmeyen sonuçlarla karşı karşıya kalınmaması için kamu kurumlarının çalışanları ile iletişim kanallarını geliştirmesi önerilmektedir.
9. Kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştirmek zorunda kalan personelin, yaşadığı ya da yaşaması muhtemel sorunları araştırma komisyonları kurularak tespit edilebilir. Söz konusu sorunların çözümü noktasında yardım masaları kurulmalıdır.
10. Kamu personel hareketliliği kapsamında dağıtılan personelin, gittikleri kurumdaki mevcut personel ile çatışma yaşamaması ve dışlanmaması için kurumun mevcut personelinin empati yeteneği geliştirilmelidir. Kurumun eski çalışanı ile kuruma geçişle gelen yeni personelin uygun eşleştirmeler yapılarak daha çabuk uyum sağlaması sağlanabilir. Bu şekilde bireysel çözümlerin yanında toplu eğitimler yapılarak kurumun işleyişi, yönetim tarzı, örgüt iklimi ve kurum kültürü hakkında bilgilendirmeler yapılabilir.
11. Araştırma kapsamında kurum değiştirmek zorunda kalan personelin, bir kamu kurumunda uzun yıllar çalışmış olması göz ardı edilmemelidir. Söz konusu personelin bireysel ve kurumsal tecrübelerinden yararlanılmalıdır. Bu durum benchmarking (kıyaslama) uygulaması olarak düşünülebilir.
12. Kamu personel hareketliliği kapsamında işçi ve memur aktarılabilen kurumların hangi alanlarda ve hangi yetenek ve eğitim düzeyine sahip personele ihtiyacı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi hâlde geçişle gelen personelden beklenen performans alınamayacaktır.

13. Kamu personel hareketliliği kapsamında kurum değiştiren personelin yeni işinin gereği olan kabiliyet ve yeteneğe sahip olamaması hem bireyi hem örgütü olumsuz yönde etkileyecektir. Aynı şekilde söz konusu çalışanın yetenek ve kabiliyetlerinin yeni kurum tarafından değerlendirilememesi durumu da bireyi ve örgütü olumsuz yönde etkileyecektir. Bireyin yeteneğinin işin gereklerinin üzerinde olması söz konusu yeteneklerin körelmesine neden olacaktır. Bunun önünce geçmek için söz konusu kamu personelinin kurallar çerçevesinde en uygun kuruma geçişi sağlanmalıdır.
14. Kamu personel hareketliliğin tüm etkilerinin ortaya konulması ve toplumun farkındalığının artırılması için Türkiye’de bu alandaki akademik çalışmalar artırılmalıdır.



## KAYNAKÇA

- Agun, H. (2011). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı
- Ahmadi, F. (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Turizm Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı
- Akbaş, D. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
- Akbaş, T. T. (2011). "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1).
- Akdağ, M. (2010). *Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Literatürk Yayınevi.
- Akgüner, T. (2001). *Kamu Personel Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Allen, N. J., Meyer, J. P., (1990). "The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1993). "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?". *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Angle, H. L., Perry, J. L. (1981). "An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Argun, M. (2007). *Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri*. (Doktora).İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı

- Argyris, C. (1972). *Integrating the Individual and the Organization*: Transaction Publishers.
- Arslan, H. B. (2004). *Bulmacanın Eksik Parçası: Birleşme ve Satınalmalarda İnsan Kaynakları*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Aumann, K. A. (2007). *Being A Stranger In A Strange Land: The Relationship Between Person-Organization Fit On The Work-Related And Broad Cultural Value Dimensions And Outcomes Related To Expatriates' Success*. Columbia Columbia University.
- Aven, F. F., Parker, B., McEvoy, G. M. (1993). "Gender And Attitudinal Commitment To Organizations: A Meta-Analysis". *Journal of Business Research*, 26(1), 63-73.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel Adalet, Bİrey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yedİtepe Ünİversİtesİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık (Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar)*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Bakhshi, A., Kumar, K., Rani, E. (2009). "Organizational Justice Perceptions As Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment". *International Journal of Business and Management*, 4(4), 145-154.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara.
- Barlı, Ö. (2012). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*: Kariyer Yayınları.
- Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983). "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

- Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". *Sayıştay Dergisi*, 59(59), 125-139.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*, . İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Baytan, İ. (1999). *Özelleştirme: Hukuki Yapı Uygulamalar Sorunlar Öneriler*. Ankara: TRT Genel Sekreterlik Basım ve Yayın Müdürlüğü.
- Blau, G. J., Boal, K. B. (1987). "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism". *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bolatoğlu, N., Erden, L. (2015). "Türkiye’de Özelleştirmenin Kamu Mali Davranışları Üzerine Etkileri". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(4).
- Bolman, L. G., Deal, T. E. (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (A. Aypay & A. Tanrıögen, Trans.): John Wiley & Sons.
- Boylu, Y. P., Elbeyi Güçer, Evren. (2007). "Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma". *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Brewer, A. M. (1996). "Developing Commitment Between Managers And Employees". *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 24-34.
- Cable, D. M., Judge, T. A. (1996). "Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., Parsons, C. K. (2001). "Socialization Tactics and Person-Organization Fit". *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1994). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Carless, S. A. (2005). "Person–Job Fit Versus Person–Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.

- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara.
- Chatman, J. A. (1989). "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit". *Academy of management Review*, 14(3), 333-349.
- Chiu, W. C., Ng, C. W. (1999). "Women-friendly HRM and organizational commitment: A study among women and men of organizations in Hong Kong". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 485-502.
- Cho, J., Park, D. J, Ordonez, Z. (2013). "Communication-Oriented Person–Organization Fit as a Key Factor of Job-Seeking Behaviors: Millennials' Social Media Use and Attitudes Toward Organizational Social Media Policies". *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(11), 794-799.
- Chow, I. H-s. (1994). "Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan". *International Journal of Career Management*, 6(4), 3-9.
- Christensen, T, Lægreid, P. (2001). "A Transformative Perspective on Administrative Reforms". *New Public Management. The Transformation of Ideas and Practice*. Aldershot: Ashgate, 13-39.
- Çakır, B. (2006). *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı
- Çakır, E. (2013). *Gemi işletmelerinde Gemiadamlarına Yönelik Ücret Yönetim Sisteminin Analizi: Türkiye'de Kurulmuş Gemi İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı Denizcilikte Emniyet, Güvenlik ve Çevre Yönetim Bilim Dalı
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çelik, F. (2015). *Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi - Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı

- Çelik Keleş, H N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara.
- Çınar, O., Dursun, A. (2012). "Mobbing, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Atatürk Üniversitesi Araştırma Hastanesinde Yapılan Bir Alan Araştırması". *Ekev Akademi Dergisi*, 52.
- Çolakoglu, Ü., Ayyıldız, T., Cengiz, S. (2009). "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Demirdağ, Ş A. (2015). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Demirelli, L. (2014). "2002 Sonrasında Türkiye'de Özelleştirme ve Demiryolu Hizmeti". *Mülkiye Dergisi*, 38(4), 41-86.
- Doğan, S, Kılıç, S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(29), 37-61.
- Duman, F. (2011). *İşletmelerde Personelin Motivasyonunu Sağlamak İçin Oluşturulan Ödül Sisteminin Personel Açısından Beklenen ve Gerçekleşen Ödül Boyutunda*

*Değerlendirilmesi ve Bir Alan Araştırması.* (Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Durmuş, B, Yurtkoru, E S, Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul.

Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (12. Baskı. bs). Bursa: Dora Yayın.

Ercan, İ, Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik". *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, 4. İstanbul.

Eren, E. (2014a). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

Eren, E. (2014b). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ergeneli, A, Sağlam Arı, G. (2005). "Krizde işten Çıkarılmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(01), 121-148.

Eroğlu, K. (2011). "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme". *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.

Eroğlu, C. (1999). *Devlet nedir?* : İmge kitabevi.

Ersoy, S. (2007). *Kariyer GELİŞTİRME PROGRAMLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Bölümü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Ertılav, M, Aktel, M. (2015). "TEDAŞ (Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi) Özelleştirmesi". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2).

- Eryılmaz, B. (2013). *Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar*, Umuttepe Yayınları.
- Feldman, D. C., Arnold, H. J. (1983). *Managing individual and group behavior in organizations*: McGraw-Hill College.
- Gamgam, H., Altunkaynak, B. (2012). *Parametrik Olmayan Yöntemler: SPSS Uygulamalı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gönenli, A. A. (2004). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A.Ş.'de Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Groot, W., Maassen van den Brink, H. (1999). "Job Satisfaction of Older Workers". *International Journal of Manpower*, 20(6), 343-360.
- Grusky, O. (1966). "Career Mobility and Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 488-503.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Güler, B. (2014). *Akademik Gelişim Süreci ve Akademisyenlerin İş Tatmini Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Almanya ve Türkiye Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J. (2006). "A Quantitative Review of the Relationship Between Person–Organization Fit and Behavioral Outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399.
- Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A. (1972). "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 555-573.
- Huczynski, A., Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour: An Introductory Text (Instructor's Manual)*. England: Financial Times.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara.

- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- Kalkandelen, A. H. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karakılıç, N. Y. (2002). *Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Karakuş, H. (2011). "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği". *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 46-57.
- Kaya, D., Haşiloğlu, A. S., Güzel, D., Çubukçu, B., Demirtaş, M. F. (2010). "Özelleştirme Süreci Öncesi Yaşanan Kriz Döneminde Ilıca Şeker Fabrikası Çalışanlarının Mesleki Stres Düzeylerinin İncelenmesi". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(14), 85-92.
- Kayar, N. (2008). *Kamu Personel Yönetimi*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Kennedy, M. (2005). "An Integrative Investigation of Person-Vocation Fit, Person-Organization Fit, and Person-Job Fit Perceptions".
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keskin, G. (2009). *Otel İşletmeciliği ve İş Tatmini*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı



- Kılıç, K. C. (2010). "Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma". *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 20-35.
- Kim, S. (2012). "Does Person-Organization Fit Matter in the Public-Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship Between Public Service Motivation and Work Attitudes". *Public Administration Review*, 72(6), 830-840.
- Kırel, Ç. (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Koç, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi". *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(28), 200-211.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koşar, A. (2014). *Örgüt Kültürü ve işyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı (375737)
- Kösem, E B. (2015). *Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Kristof-Brown, A L, Zimmerman, R D, Johnson, E C. (2005). "Consequences Of Individuals'fit At Work: A Meta-Analysis Of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, And Person–Supervisor Fit". *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof, A L. (1996). "Person-Organization fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications". *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Genelkurmay

Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü  
Müdürlüğü

Küçük, S. (2014). *Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Stres Faktörleri (Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Laboratuvar Teknikerleri Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı

Le Blanc, P. M., de Jong, R. D., Geersing, J., Furda, J., Komproue, I. H. (1993). "Leader Member Exchanges: Distinction Between Two Factors". *The European Work and Organizational Psychologist*, 3(4), 297-309.

Lok, P., Crawford, J. (2004). "The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison". *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.

Mammadova, İ. (2013). *İş Tatmini*. İstanbul: Sokak Kitapları Yayınları.

McDonald, P. R. (1993). *Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents*. (Doktora Tezi). London, Ontario: Western University School of Business Administration

Mehmet, Ö. (2007). "Bir Yerelleşme Biçimi Olarak Özelleştirme, Rekabetle İlişkisi ve Yerel Yönetimlerde Uygulamaları". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 57-81.

Mert, İ. S. (2010). "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.

Mete, M., Aksoy, C. (2015). "Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(54), 233-246.

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

- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations And Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Morley, M., Van Vianen, A. E., De Pater, I. E., Van Dijk, F. (2007). "Work Value Fit and Turnover Intention: Same-Source or Different-Source Fit". *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 188-202.
- Morrow, P. C. (1983). "Concept Redundancy In Organizational Research: The Case of Work Commitment". *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mottaz, C J. (1989). "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment". *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R T, Steers, R M, Porter, L W. (1979). "The Measurement Of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mutdoğan, K. (2011). *Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri*. (Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- O'Connor-Cahill, M E. (2001). *A Study of How The Congruence Between Person And Culture Relates to Employee Perceptions of Organizational Fit, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Intent To Leave*. (Dissertation/Thesis). Los Angeles: Alliant University
- O'Reilly, C A, Chatman, J, Caldwell, D F. (1991). "People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit". *Academy Of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Obeng, K, Ugboro, I. (2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study". *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- Odabaş, H. (1997). "ABD Yerel Yönetimlerinde Alternatif Hizmet Sunma Yöntemleri: Özelleştirme". *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 6(4), 65-77.

- Okçu, V, Şahin, H M, Şahin, E. (2015). "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi". *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, 3(4), 298-313.
- Oktar, M. N. (2015). *Engelli Bireylerle Çalışanlarda Algılanan Örgütsel Destek Ve Tükenmişlik Düzeyinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İstanbul İli Beykoz İlçesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Oshagbemi, T. (1997). "The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members". *Journal Of Managerial Psychology*, 12(8), 511-519.
- Öz, Ü. (2015). *XYZ kuşaklarının özellikleri ve Y kuşağının örgütsel bağlılık düzeyi analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Özçelik, K. (2011). *Kişİ Örgüt Uyumu ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Özdamar, K. (2013). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Ankara: Nisan Kitapevi.
- Özer, A., Öztürk, M., Kaya, A. (2010). "İşletmelerde Etkinlik ve Performans Ölçmede VZA, Kümeleme ve TOPSIS Analizlerinin Kullanımı: İMKB İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 233-260.
- Özer, M. A. (2013). "Weber'in Bürokrasisi Karşısında Yönetimde Yeniden Yapılandırma Arayışları". *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(4), 43-57.
- Özkalp, E. (2005). "Duygular, Değerler, Tutumlar ve İş Tatmini". *Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları*.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Özkara, B. (1999). *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim: Afyon Kocatepe Üniversitesi*.

- Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*. (Doktora Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Öztürk, A. (1993). "Sağlık Sektöründe Özelleştirme". *Verimlilik Dergisi, MPM Yayını*, 3.
- Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Piasentin, K. A. (2007). *How do Employees Conceptualize Fit Development of a Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit*. (Doktora). Calgary, Alberta: Niversity of Calgary Department Of Psychology
- Polatcı, S., Cindiloğlu, M. (2013). "Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 299-318.
- Randall, D. M. (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited". *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*: Anadolu Üniversitesi.
- Robinson, S. L, O'Reilly, J, Wang, W. (2012). "Invisible At Work An Integrated Model of Workplace Ostracism". *Journal of Management*, 0149206312466141.
- Rusbult, C. E, Farrell, D. (1983). "A Longitudinal Test of The Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations In Rewards, Costs, Alternatives, and Investments". *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429.
- Sabuncu, Ş. (2015). *Eğitim Kurumlarında Uygulanan Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Kazan İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

- Sager, J K. (1991). "Recruiting And Retaining Committed Salespeople". *Industrial Marketing Management*, 20(2), 99-103.
- Sağnak, M. (2004). "Örgütlerde Değerler Yönünden Birey Örgüt Uyumu ve Sonuçları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 37(37), 72-95.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Samad, S. (2006). "Predicting Turnover Intentions: The Case Of Malaysian Government Doctors". *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(2), 113-119.
- Saraç, M. (2014). *Birey-Örgüt Uyumunun İş Tutumları Üzerine Etkisi*. (Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı
- Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*. İstanbul: Atlas.
- Sarıkamış, C. (2003). *Satın Almalar ve Yeniden Yapılanma, Şirket Birleşmeleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Sayilgan, G, Coşkun, E. (2009). "Finansal Sıkıntılı Şirketlerde Yeniden Yapılandırma Süreçleri ve Yeniden Yapılandırma Süreçlerinin Seçimini Etkileyen Faktörler". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(02), 145-162.
- Schein, E H. (2006). *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schmidt, J A, Chapman, D S, Jones, D A. (2015). "Does Emphasizing Different Types Of Person–Environment Fit In Online Job Ads Influence Application Behavior And Applicant Quality? Evidence From A Field Experiment". *Journal Of Business And Psychology*, 30(2), 267-282.
- Schneider, B. (1987a). "E= F (P, B): The Road to a Radical Approach to Person-Environment Fit". *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 353-361.
- Schneider, B. (1987b). "The People Make the Place". *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.

- Schneider, B, Smith, D B, Goldstein, H W. (2000). *Attraction–Selection–Attrition: Toward A Person–Environment Psychology of Organizations*: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Serin, S. (2014). *Duygusal Emeğin Tükenmişlik Ve İş Tatminine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Sezgin, F. (2006a). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(4), 557-583.
- Sezgin, F. (2006b). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uymu*. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
- Sezgin, Ş. (2010). "Piyasa Ekonomisinin Şartları ve Özelleştirme". *Akademik İncelemeler Dergisi*, 5(2).
- Sheldon, M E. (1971). "Investments And Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization". *Administrative Science Quarterly*, 143-150.
- Silverthorne, C. (2004). "The Impact Of Organizational Culture And Person-Organization Fit On Organizational Commitment And Job Satisfaction In Taiwan". *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Suiçmez, H, Yıldırım, Ş. (1993). *Dünyada ve Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları*: Millî Prodüktivite Merkezi.
- Swales, S. (2004). "Commitment to Change: Profiles of Commitment and in-Role Performance". *Personnel Review*, 33(2), 187-204.
- Şimşek, M Ş, Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*: Eğitim Kitabevi.
- Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*: Hayat Yayıncılık.
- Teo, S, Pick, D, Xerri, M, Newton, C J. (2014). "Public Sector Change, Person-Organization Fit, And Work Attitudes: A Mediation Model".
- TODAİE. (1972). *İdarenin Yeniden Düzenlenmesi: İlkeler ve Öneriler*. Ankara.

- Topbaş, Ö. (2014). *Anestezi Teknikerlerinde ve Teknisyenlerinde İş Doyumu*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı
- Tortop, N. (2005). *Kamu Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Nobel Yayın*.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2010). *Yönetim Bilimi*.
- Ulutaş, M. (2010). *Bİrey Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Doktora).Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı
- Uyar, G. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı
- Uyguç, N., Çımrın, D. (2004). "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Ülker, N. (2014). *Hemşirelerde İletişim Becerileri ve İş Doyumu (Merkezefendi Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı
- Valentine, S., Godkin, L., Lucero, M. (2002). "Ethical Context, Organizational Commitment, And Person-Organization Fit". *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., Wagner, S. H. (2003). "A Meta-Analysis of Relations Between Person–Organization Fit And Work Attitudes". *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Walker, J, Carr, N G. (1999). "Redesigning Business, A Conversation With Priceline's Jay Walker". *Harv. Bus. Rev*, 19-20.



- Wasti, S A. (1999). *Organizational Commitment In a Collectivist Culture: The Case of Turkey*. (Doktora). Urbana, Illinois: University of Illinois At Urbana-Champaign
- Westerman, J. W., Vanka, S. (2005). "A Cross-Cultural Empirical Analysis of Person-Organization Fit Measures As Predictors of Student Performance in Business Education: Comparing Students in the United States And India". *Academy of Management Learning & Education*, 4(4), 409-420.
- Weston, J. F., Siu, J. A., Johnson, B. A. (2001). *Takeovers, Restructuring, And Corporate Governance*: Prentice Hall.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment In Organizations: A Normative View". *Academy Of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J., Anderson, S E. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors". *Journal Of Management*, 17(3), 601-617.
- Wingreen, S. C., Blanton, J. E. (2007). "A Social Cognitive Interpretation Of Person-Organization Fitting: The Maintenance and Development of Professional Technical Competency". *Human Resource Management*, 46(4), 631-650.
- Yahyagil, M. Y. (2005). "Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi". *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 24, 137-149.
- Yalçın, A., İplik, F. N. (2005). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yavilioğlu, C., Delice, G., Özsoy, O. (2010). "Dünyada ve Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları". *TC Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Yayını*(1).
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı
- Yelboğa, A. (2012). "Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma". *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 171-182.

- Yıldız, M L. (2006). "Algılanan Kişi-Örgüt Uyum, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesi". *Journal of Selection and Assessment*, 14(2), 156-166.
- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları*. (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
- Yücebaş, Ö. (2005). *Şirket Birleşmesi ve Türkiye Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Yüceler, A. (2005). *Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
- Yüksel, Ö. (2003). *Yönetim ve Fonksiyonları*. Ankara: Gazi Kitabevi.

## EKLER

## EK 1. Kamu Personel Hareketliliğinin Kişi-Örgüt Uyumu Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Bağlamında İncelenmesi Üzerine Anket Formu

### BİLGİLENDİRME

Değerli katılımcı bu anket İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünde yürütülmekte olan Yüksek Lisans Tezi kapsamında yapılmaktadır. Yaşadığınız sorunları tespit edip çözüm önerilerinde bulunmak gayretindeyiz. Bu sebeple vereceğiniz yanıtların samimiyeti bizler için önemlidir. Bu ankette elde edilen veriler sadece akademik amaçla kullanılacaktır. Ankette kişisel bilgileriniz istenmemektedir ve herhangi bir şahsiliik söz konusu değildir. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır.

Destekleriniz için Teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Önder Barlı  
UÇAN

Tez Yazarı

Arş. Gör. Fethullah

|                                                                                                                                                                               |                                        |                                                |                                        |                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|
| Mesleki deneyim : 0-2yıl <input type="checkbox"/>                                                                                                                             | 2-5yıl <input type="checkbox"/>        | 5-10yıl <input type="checkbox"/>               | 10-15yıl <input type="checkbox"/>      | 15 ve üzeri yıl <input type="checkbox"/> |
| Şu an çalıştığınız kurumdaki deneyiminiz: 0-1yıl <input type="checkbox"/>                                                                                                     | 1yıl-2yıl <input type="checkbox"/>     | 2yıl-3yıl <input type="checkbox"/>             | 3yıl ve üzeri <input type="checkbox"/> |                                          |
| Yaşınız : 18-25 <input type="checkbox"/>                                                                                                                                      | 26-35 <input type="checkbox"/>         | 35-45 <input type="checkbox"/>                 | 45-55 <input type="checkbox"/>         | 55 ve üstü <input type="checkbox"/>      |
| Cinsiyet : Erkek <input type="checkbox"/>                                                                                                                                     | Kadın <input type="checkbox"/>         |                                                |                                        |                                          |
| Medeni hal : Evli <input type="checkbox"/>                                                                                                                                    | Bekâr <input type="checkbox"/>         |                                                |                                        |                                          |
| Statünüz : İşçi <input type="checkbox"/>                                                                                                                                      | Memur <input type="checkbox"/>         |                                                |                                        |                                          |
| Daha önceden çalıştığınız kurum: Belediye <input type="checkbox"/>                                                                                                            | Telekom <input type="checkbox"/>       | Aras Edaş <input type="checkbox"/>             | Halk Bankası <input type="checkbox"/>  | İl Özel İdaresi <input type="checkbox"/> |
| Şuan çalıştığınız kurum: Orman Böl. Müd. <input type="checkbox"/>                                                                                                             | Atatürk Üniv. <input type="checkbox"/> | Karayolları Böl. Müd. <input type="checkbox"/> | D.S.İ. <input type="checkbox"/>        | M.E.B <input type="checkbox"/>           |
| İçişleri Bak. <input type="checkbox"/> Gıda Tar. Hay. Bak. <input type="checkbox"/> Çev. ve Şeh. Bak. <input type="checkbox"/> Meteoroloji Gen. Müd. <input type="checkbox"/> |                                        |                                                |                                        |                                          |

| KURUMSAL BAĞLILIKLA İLGİLİ DEĞİŞKENLER                                                                  | Kesinlikle Hayır | Hayır | Fikrim Yok | Evet | Kesinlikle Evet |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|------------|------|-----------------|
| 1.Kurumumdaki insanlara karşı borçlu olduğumu hissettiğim için şu an kurumumdan ayrılmayı düşünmüyorum. | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 2.Alternatifim olmadığı için bu kurumda çalışmayı tercih ettim.                                         | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 3.Kurum değiştirmekte ahlaki açıdan bir sakınca görmüyorum.(R)                                          | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 4.Başka bir kurumdan daha iyi bir teklif alsam da buradan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.    | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 5.Başka bir kurumda, şu an buraya olduğum gibi kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.(R)                | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 6.Şu an kurumumdan ayrılısam hayatım alt üst olur.                                                      | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 7.Hem ihtiyaçlarım hem de arzu ettiğim için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.                        | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 8.Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.(R)                                           | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 9.Bence, çalışanın kuruma sadakat göstermesi kavramı gereksiz ve içi boş bir söylemdir.(R)              | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 10. Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.                                      | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 11.Kendimi kurumumda “ailenin bir üyesi” gibi hissetmiyorum.(R)                                         | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 12.Kurumumdan ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.                                                       | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 13.Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.                                                        | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 14.Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder                               | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |

| KURUMSAL TATMİN DÜZEYİ İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER                                                                                          | Kesinlikle Hayır | Hayır | Fikrim Yok | Evet | Kesinlikle Evet |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|------------|------|-----------------|
| 1.Yaptığım iş karşılığında adil bir maaş aldığımı düşünüyorum.                                                                         | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 2.İşimi seviyorum.                                                                                                                     | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 3.Çoğu zaman bu kurumda neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.(R)                                                                    | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 4.Bu kurumda işini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.                                                               | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 5.Kurumumun sağladığı imkânlar (lojman, servis, kreş vb.) diğer kurumlardan iyidir.                                                    | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 6.İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.(R)                                                                                         | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 7.Kurumumuzda ödüllendirme mekanizması yoktur.(R)                                                                                      | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 8.Kurumumun yönetimi insan odaklıdır.                                                                                                  | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 9.Kurumumda düzenden çok karmaşa vardır.(R)                                                                                            | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 10.Kurumumda bana sağlanan imkânlardan (lojman, servis, kreş vb.) memnun değilim.(R)                                                   | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 11.Bu kurumda yükselme şansım çok düşüktür.(R)                                                                                         | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 12.Kurumumun sağladığı imkânlar, adil bir şekilde tüm çalışanlara verilir.                                                             | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 13.Kurumumda çalışanların genelde birbirleriyle iyi ilişki kurduklarını görüyorum.                                                     | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 14.Kurum yönetimi çalışanlarını nasıl motive edeceğini iyi bilir.                                                                      | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 15.Kurumumda adil bir yönetim vardır.                                                                                                  | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 16.Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini düşünmüyorum.(R)                                                                     | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 17.Kurumumda kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırır.(R)                                                                             | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 18.Kurumumda katılımcı/istişareci yönetim vardır.                                                                                      | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 19.Kurumumda gereksiz yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorunda kalıyorum.(R)                                                        | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 20.Çalışma arkadaşlarım bana her zaman dostça davranırlar.                                                                             | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 21.Yaptığım işten gurur duyuyorum.                                                                                                     | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 22.Kurumumda çok sayıda mesleki açıdan yetersiz insan bulunmaktadır.(R)                                                                | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 23.Kurumumda bariz bir şekilde yönetim boşluğu vardır.(R)                                                                              | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 24.Çalışma arkadaşlarımla uyum içerisinde çalışırız.                                                                                   | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 25.Çalışma arkadaşlarımla mesai dışında da yoğun ilişkim vardır.                                                                       | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 26.Aldığım maaşı düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.(R)                                                                      | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 27.İş arkadaşlarımı seviyorum.                                                                                                         | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 28.Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.(R)                                                                          | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 29.Bu kurumdaki terfi imkânı diğer kurumlardan iyidir.                                                                                 | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 30.Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.(R)                                                                             | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 31.Bu kurumda işini iyi yapan her zaman takdir edilir.                                                                                 | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 32. Kurumumda herkes birbiriyle rahatlıkla iletişime girebiliyor.                                                                      | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| 33.Kurum yönetimi iletişimi güçlendirmek için çok sayıda araçtan (toplantılardan, yemekler, kurum gazetesi, e-posta vb.) yararlanıyor. | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |

| Eski Kurum       |       |            |      |                 | KURUMSAL UYUMLA İLGİLİ DEĞİŞKENLER                                                                    | ŞU ANKI KURUM    |       |            |      |                 |
|------------------|-------|------------|------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|------------|------|-----------------|
| Kesinlikle Hayır | Hayır | Fikrim Yok | Evet | Kesinlikle Evet |                                                                                                       | Kesinlikle Hayır | Hayır | Fikrim Yok | Evet | Kesinlikle Evet |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 1.Kurumumdaki diğer arkadaşlarla aynı iş hedeflerini/amaçlarını paylaşıyoruz.                         | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 2.Genellikle kurumum ihtiyaçlarımı karşılamakta yetersiz kalır.(R)                                    | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 3.Kurumumda ön plana çıkmak beni mutlu eder.                                                          | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 4.Kişiliğim, kurumumun profiline ve niteliğine uygundur.                                              | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 5.Sahip olduğum yetenek ve kabiliyetler işimin gerekliliklerini karşılıyor.                           | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 6.Karizmamla(sıra dışı özellikler, kişilik, etkileyicilik) kurumumda dikkat çektiğimi söyleyebilirim. | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 7.Benim yetenek ve kabiliyetlerim kurumumun amaç ve ihtiyaçları ile tam uyumludur.                    | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 8.Kurumumdaki arkadaşlarım sıradan bir işçiden/memurdan farklı olduğumu kabul ederler.                | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 9.Sahip olduğum yetenek ve kabiliyetler, kurumumun istedikleriyle uyumludur.                          | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 10.Şu ana kadar, kurumumun amaçlarını yeterince karşılayabildiğimi düşünüyorum.                       | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 11.Kurumumda işle ilgili tutum ve düşüncelerimi paylaşan pek çok arkadaşım vardır.                    | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 12.Kurumumun prensip ve değerleri ile benim prensip ve değerlerim benzerdir.                          | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 13.Kurumum bir kurumda olması gereken her şeyi karşılamaktadır.                                       | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 14.Bütünüyle bakıldığında kurumumda çalışan diğer insanlarla birçok ortak noktamız vardır.            | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 15.İhtiyaçlarımı kurumumdan daha iyi karşılayabilecek çok az kurum olduğunu düşünüyorum.              | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 16.Kurumumun hedefleri ile kişisel hedeflerim örtüşmektedir.                                          | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 17.Ben ve iş arkadaşlarım aynı/benzer iş ahlakına sahibiz.                                            | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 18.Kurumumda başarılı olmak için gerekli niteliklere sahip olduğumu düşünüyorum.                      | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 19.İş arkadaşlarımla benzer prensip ve değerleri paylaşıyoruz.                                        | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 20.Kurumumda, kendimi puzzle'ın(Yap-Boz'un) değerli bir parçası olarak hissedirim.                    | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 21.Diğer arkadaşlarım bariz olarak farklı görevler yaptığının farkındadırlar.                         | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 22.Kişiliğimden dolayı işyerime kıymet kattığımı düşündüğüm için kendimi değerli hissedirim.          | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 23.Kurumumun başarısına katkıda bulunacak gerekli bilgi, yetenek ve beceriye sahibim.                 | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |
| ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               | 24.Kurumumun bana verdikleri ile beklediklerim arasında tam bir uyum vardır.                          | ①                | ②     | ③          | ④    | ⑤               |

**EK 2. Araştırma Kapsamındaki Kurumlardan Alınan Uygulama İzin Örnekleri**

T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 88179374-302.08.01-E.1500002284  
Konu : Uygulama İzni Fethullah UÇAN

22.05.2015

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 04/05/2015 tarih ve 2792 sayılı yazınız.

Enstitünüz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fethullah UÇAN'ın "*Kamu Personel Hareketliliğinin (Yeniden Yapılandırma, Kurumsal Birleşme ve Özelleştirme) Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Bağlamında İncelenmesi*" konulu anket çalışması ile ilgili İlimiz Büyükşehir Belediye Başkanlığı İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığından alınan 18/05/2014 tarih ve 2317 sayılı yazı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Ö. İrfan KÜFREYİOĞLU  
Rektör Yardımcısı

Ek : 18.5.2015 tarihli 10661933-2317 sayılı Belge

*Gereği*

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ      |            |
| Sosyal Bilimler Enstitüsü |            |
| Yazı No :                 | 3008       |
| Tarih :                   | 05.06.2015 |
| Dosya No :                |            |

Atatürk Üniversitesi Merkez Yerleşkesi 25240 Erzurum  
Tel: (+90 ) ( 442 ) 2311601  
Elektronik Ağ: <http://www.atauni.edu.tr/#/birim=ogrenci-isleri-daيره-baskanligi>

Bilgi: Aliye ÖREN  
Faks: (+90 ) ( 442 ) 2361026  
E-Posta: [odaire@atauni.edu.tr](mailto:odaire@atauni.edu.tr)



**T.C.**  
**ERZURUM BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı**

Sayı : 10661933- 2217  
 Konu : Uygulama Anket İzni

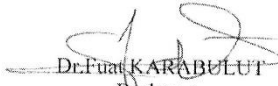
18 /05/2015

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
**Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı**

**İlgi: 08.05.2015 tarih ve 1614 nolu yazınız**

Kurumumuzdan talep edilen Sosyal Bilimler Entstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fethullah UÇAN ın Büyükşehir Belediyemizde uygulanması istenilen anket talebi uygun görülmüştür.

Gereğini rica ederim.

  
 Dr. Fuat KARABULUT

Başkan a.  
 İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanı





T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 88179374-1608  
Konu : Uygulama İzni

REKTÖRLÜK MAKAMINA

Üniversitemiz Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fethullah UÇAN'ın "*Kamu Personel Hareketliliğinin (Yeniden Yapılandırma, Kurumsal Birleşme ve Özelleştirme) Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini bağlamında İncelenmesi*" konulu tez çalışması için anket uygulamasını yapabilmesi ile ilgili adı geçen Enstitümüzden alınan 04/05/2015 tarih ve 2792 sayılı yazı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Ömer İrfan KÜFREVOĞLU  
Rektör Yardımcısı

Eki:  
Yazı (4 Sayfa)



**T.C.**  
**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
**Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı**

Sayı : 88179374-1701  
Konu : Tez çalışması

14.05.2015\* 10702

**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**İlgi:** 04/05/2015 tarih ve 2792 sayılı yazınız.

Enstitünüz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fethullah UÇAN'ın Üniversitemizde yapacağı "*Kamu Personel Hareketliliğinin (Yeniden Yapılandırma, Kurumsal Birleşme ve Özelleştirme) Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Bağlamında İncelenmesi*" konulu anket çalışması Rektörlük Makamınca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**Prof. Dr. Ömer İrfan KÜFREYOĞLU**  
Rektör Yardımcısı

**EKİ:**  
**Yazı (1-Sayfa)**

Gereği  
ml

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ      |            |
| Sosyal Bilimler Enstitüsü |            |
| Kayıt No :                | 2754       |
| Tarihi :                  | 14.05.2015 |
| Dosya No :                |            |



**T.C.**  
**ORMAN VE SU İŞLERİ BAKANLIĞI**  
Meteoroloji Genel Müdürlüğü 12. Bölge Müdürlüğü

Sayı : 16466327-730.08.03-2804  
Konu : Anket Çalışması

15/05/2015

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE**  
(Öğrenci İşleri Daire Bşk.)

İlgi : 08/05/2015 tarihli ve 88179374-1612/10371 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisans Programı öğrencisi Fetullah UÇAN' ın tez çalışması için ilgi yazınız ile istemiş olduğunuz anket uygulamaları personelimiz tarafından düzenlenerek yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

**Taner ERDOĞAN**  
Bölge Müdür V.

EK:  
Anket Çalışması (11 adet)

Bu evrak 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na göre elektronik olarak imzalanmıştır. <http://ebys.mgm.gov.tr/dogrulama.aspx> adresi üzerinden 8AJ187784884T kodu ile doğrulama yapabilirsiniz.



Terminal Caddesi No:1  
25100 Yakutiye/ERZURUM  
Tel/Faks: 0 442 233 02 85/234 38 20  
[www.erkurum.mgm.gov.tr](http://www.erkurum.mgm.gov.tr)

Ayrıntılı Bilgi: F.Döşkaya - Memur  
Tel: 04422330285

E-posta: [fdoskaya@mgm.gov.tr](mailto:fdoskaya@mgm.gov.tr)

- 1/1



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 88179374-1607-10374-08/05/2015  
Konu : Uygulama İzni

**KARAYOLLARI 12. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜNE  
ERZURUM**

Üniversitemiz Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fethullah UÇAN'ın "*Kamu Personel Hareketliliğinin (Yeniden Yapılandırma, Kurumsal Birleşme ve Özelleştirme) Kişi-Örgüt Uyum, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini bağlamında İncelenmesi*" konulu tez çalışması için anket uygulamasını yapabilmesi ile ilgili adı geçen Enstitümüzden alınan 04/05/2015 tarih ve 2792 sayılı yazı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**Prof. Dr. Ömer İrfan KÜFREYOĞLU**  
Rektör Yardımcısı

Eki:  
Yazı (4 Sayfa)



**T.C.**  
**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
**Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı**

**Sayı : 88179374-1613-10370-08/05/2015**  
**Konu : Uygulama İzni**

**ÇEVRE ŞEHİRCİLİK İL MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**ERZURUM**

Üniversitemiz Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fethullah UÇAN'ın "*Kamu Personel Hareketliliğinin (Yeniden Yapılandırma, Kurumsal Birleşme ve Özelleştirme) Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Bağlamında İncelenmesi*" konulu tez çalışması için anket uygulamasını yapabilmesi ile ilgili adı geçen Enstitümüzden alınan 04/05/2015 tarih ve 2792 sayılı yazı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**Prof. Dr. Ömer İrfan KÜFREYİOĞLU**  
**Rektör Yardımcısı**

**Eki:**  
**Yazı (4 Sayfa)**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 88179374-1605-10372-08/05/2015  
Konu : Uygulama İzni

**ERZURUM İL GIDA TARIM VE HAYVANCILIK MÜDÜRLÜĞÜNE**

Üniversitemiz Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fethullah UÇAN'ın "*Kamu Personel Hareketliliğinin (Yeniden Yapılandırma, Kurumsal Birleşme ve Özelleştirme) Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Bağlamında İncelenmesi*" konulu tez çalışması için anket uygulamasını yapabilmesi ile ilgili adı geçen Enstitümüzden alınan 04/05/2015 tarih ve 2792 sayılı yazı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**Prof. Dr. Ömer İrfan KÜFREYİOĞLU**  
Rektör Yardımcısı

Eki:  
Yazı (4 Sayfa)



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 88179374-1610-10376-08/05/2015  
Konu : Uygulama İzni

**ORMAN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜNE  
ERZURUM**

Üniversitemiz Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fethullah UÇAN'ın "*Kamu Personel Hareketliliğinin (Yeniden Yapılandırma, Kurumsal Birleşme ve Özelleştirme) Kişi-Örgüt Uyum, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Bağlamında İncelenmesi*" konulu tez çalışması için anket uygulamasını yapabilmesi ile ilgili adı geçen Enstitümüzden alınan 04/05/2015 tarih ve 2792 sayılı yazı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**Prof. Dr. Ömer İrfan KÜFREYOĞLU**  
Rektör Yardımcısı

Eki:  
Yazı (4 Sayfa)



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 88179374-1609-10375-08/05/2015  
Konu : Uygulama İzni

TÜRK TELEKOM MÜDÜRLÜĞÜ  
ERZURUM

Üniversitemiz Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fethullah UÇAN'ın "*Kamu Personel Hareketliliğinin (Yeniden Yapılandırma, Kurumsal Birleşme ve Özelleştirme) Kişi-Örgüt Uyum, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Bağlamında İncelenmesi*" konulu tez çalışması için anket uygulamasını yapabilmesi ile ilgili adı geçen Enstitümüzden alınan 04/05/2015 tarih ve 2792 sayılı yazı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ömer İrfan KÜFREVİOĞLU  
Rektör Yardımcısı

Eki:  
Yazı (4 Sayfa)





T.C.  
ERZURUM VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Fetullah  
ucakın

Sayı : 36648235/605/4905273  
Konu: Araştırma İzni

12.05.2015

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

- İlgi: a) Atatürk Üniversitesi'nin 08/05/2015 tarihli ve 10377 sayılı yazısı.  
b) Atatürk Üniversitesi'nin 07/05/2015 tarihli ve 10270 sayılı yazısı.  
c) Atatürk Üniversitesi'nin 06/05/2015 tarihli ve 10176 sayılı yazısı.

İlgi yazılarda belirtilen üniversite ve araştırmacıların ilimiz okullarında araştırma yapma isteği Bakanlığımızın 07/03/2012 tarihli ve 3616 (2012/13) sayılı genelgesi çerçevesinde incelenmiştir. Araştırmaların, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde, komisyon kararında belirtilen veri toplama araçlarının kullanılarak ekte isimleri belirtilen okullarda yapılması şubemizce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

İsmail YEŞİLYURT  
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

OLUR  
12.05.2015

Halil KARAPINAR  
İl Millî Eğitim Müdür V.

Yönetim Cad. Valilik Binası Kat:4 Yakutiye ERZURUM  
Şb.Mdr. Elektronik Ağ: erzurum.meb.gov.tr  
234 4800  
e-posta: arge25@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Çiğdem HOPUR  
Tel: (0 442)

Faks: (0 442) 235 1032



T.C.  
ERZURUM VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

*Latullah*  
*Uzun*

Sayı : 36648235/605/4938889  
Konu: Araştırma İzni

12.05.2015

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

- İlgi: a) Atatürk Üniversitesi'nin 08/05/2015 tarihli ve 10377 sayılı yazısı.  
b) Atatürk Üniversitesi'nin 07/05/2015 tarihli ve 10270 sayılı yazısı.  
c) Atatürk Üniversitesi'nin 06/05/2015 tarihli ve 10176 sayılı yazısı.

İlgi yazılarda belirtilen üniversite ve araştırmacıların ilimiz okullarında araştırma konuları doğrultusunda anket yapma istekleri, Bakanlığımızın 07/03/2012 tarihli ve 3616 (2012/13) sayılı genelgesi çerçevesinde incelenmiştir. Araştırmaların, ekte isimleri belirtilen okullarda, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde ve komisyon kararında belirtilen veri toplama araçlarının kullanılarak yapılmasına ilişkin, 12/05/2015 tarihli ve 4905273 sayılı onay ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

İsmail YEŞİLYURT  
Vali a.  
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı

Ek:

- 1-Onay ve ekleri  
2-Komisyon kararı (3 sayfa)

Güvenli Elektronik İmza

Ash ile Ayındır  
14.05.2015

*[Signature]*

**Salim DİLER**

Yönetim Cad. Valilik Binası Kat:4 Yakutiye ERZURUM  
Şb.Mdr.  
Elektronik Ağ: <http://erzurum.meb.gov.tr>  
e-posta: [arge25@meb.gov.tr](mailto:arge25@meb.gov.tr)

Ayrıntılı bilgi için: Çiğdem HOPUR

Tel: (0 442) 234 4800  
Faks: (0 442) 235 1032

**ÖZGEÇMİŞ**

|                         |                                                                                                              |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kişisel Bilgiler</b> |                                                                                                              |
| Adı Soyadı              | Fethullah UÇAN                                                                                               |
| Doğum Yeri ve Tarihi    | Erzurum – 11/04/1990                                                                                         |
| <b>Eğitim Durumu</b>    |                                                                                                              |
| Yüksek Lisans Öğrenimi  | 2013-<br>Atatürk Üniversitesi<br>Sosyal Bilimler Enstitüsü<br>Kamu Yönetimi Anabilim Dalı                    |
| Lisans Öğrenimi         | 2008-2012<br>Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi<br>İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi<br>Kamu Yönetimi Bölümü |
| Bildiği Yabancı Diller  | İngilizce                                                                                                    |
| <b>İletişim</b>         |                                                                                                              |
| E-Posta Adresi          | <a href="mailto:fethullah.ucan@hotmail.com">fethullah.ucan@hotmail.com</a>                                   |
| Tarih                   |                                                                                                              |