

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Havva YILUZAR

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU İLE İŞE ADANMIŞLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:  
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2016

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Havva YILUZAR

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU İLE İŞE ADANMIŞLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:  
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman  
Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2016

**T.C.**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Havva YILUZAR'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan (Danışmanı) : Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nuray ATSAN (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Serkan DOLMA (İmza)

Tez Başlığı: Kişi-Örgüt Uyumu İle İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:  
Sağlık Sektöründe Bir Araştırma

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 19 / 12 / 2016

Mezuniyet Tarihi : 29 / 12 / 2016

(İmza)  
Prof Dr. İhsan BULUT

Müdür

## **AKADEMİK BEYAN**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kişi-Örgüt Uyumu ile İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımca yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

**Havva YILUZAR**

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEMEL KAVRAMLAR

1.1 Kişi-Örgüt Uyumunun Tanımı, Önemi ve Bileşenleri .....	3
1.1.1 Kişi-Örgüt Uyumunun Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	10
1.1.1.1 Kişi-Meslek Uyumuna .....	10
1.1.1.2 Kişi-Grup Uyumuna .....	11
1.1.1.3 Kişi-İş Uyumuna .....	11
1.1.2 Kişi-Örgüt Uyumunun İşlevselleştirilmesi .....	11
1.1.3 Kişi-Örgüt Uyumunun Öncülleri ve Çıktıları .....	12
1.2 İşe Adanmışlık .....	12
1.2.1 İşe Adanmışlık Tanımı .....	15
1.2.1.1 İş Çevresinde Adanmışlık .....	16
1.2.1.2 Akademik Çevrede Adanmışlık .....	17
1.2.2 İşe Adanmışlık Etkenleri .....	18
1.2.2.1 Kişisel Kaynaklar .....	18
1.2.2.2 İş Kaynakları .....	18
1.2.3 İş İstemleri-Kaynakları Modeli .....	20
1.2.4 İşe Adanmışlık Oluşturmak .....	21
1.2.5 Psikolojik Koşullar ve Adanmışlık .....	22
1.2.6 Çalışanların İşlerine Adanmışlıklarını Arttırmannın Yolları .....	23
1.2.7 İnsan Kaynakları Uygulamaları, Stratejileri ve İşe Adanmışlık .....	23
1.2.7.1 İnsan Kaynakları Uygulamaları .....	23
1.2.7.2 İnsan Kaynakları Stratejileri .....	24
1.2.8 İşe Adanmışlığın Faydaları ve Sonuçları .....	24
1.3 Örgütsel Bağlılık .....	25

1.3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	25
1.3.2 Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Gelişimi.....	29
1.3.3 Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşeni.....	32
1.3.3.1 Duygusal Bağlılık.....	32
1.3.3.2 Devam Bağlılığı .....	33
1.3.3.3 Normatif Bağlılık .....	34
1.3.4 Bağlılığın Öncülleri ve Çıktıları Modeli.....	35
1.3.5 Örgütsel Bağlılık Türleri.....	35
1.3.6 Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	36
1.3.7 Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	36
1.3.8 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	38
1.4 Kişi-Örgüt Uyumu, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	39
1.4.1 Kişi-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık İlişkisi .....	39
1.4.2 Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	41

## İKİNCİ BÖLÜM

### KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞE ADANMIŞLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1 Araştırmanın Amacı, Önemi ve Hipotezleri.....	44
2.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	45
2.3 Araştırmanın Yöntemi .....	46
2.3.1 Araştırmanın Örnekleme .....	46
2.3.2 Veri Toplama Yöntemi ve Araçları .....	46
2.3.3 Veri Analiz Teknikleri .....	47
2.4 Güvenilirlik Analizi.....	47
2.5 İşe Adanmışlık Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizi .....	49
2.5.1 İşe Adanmışlık Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	49
2.5.2 Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	50
2.6 Araştırmaya İlişkin Bulgular .....	51
2.6.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	51
2.6.2 Kişi-Örgüt Uyumu, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılığa Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	55
2.6.2.1 Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	55
2.6.2.2 İşe Adanmışlığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	56
2.6.2.3 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	56

2.6.3 Demografik Özelliklerin Kişi-Örgüt Uyumu, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisi .....	57
2.6.3.1 Cinsiyetin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi .....	58
2.6.3.2 Cinsiyetin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi .....	58
2.6.3.3 Cinsiyetin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi.....	59
2.6.3.4. Yaşın Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi .....	59
2.6.3.5 Yaşın İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi .....	59
2.6.3.6 Yaşın Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi.....	60
2.6.3.7 Medeni Durumun Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi .....	60
2.6.3.8 Medeni Durumun İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi.....	60
2.6.3.9 Medeni Durumun Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi .....	61
2.6.3.10 Eğitim Durumunun Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi .....	61
2.6.3.11 Eğitim Durumunun İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi .....	61
2.6.3.12 Eğitim Durumunun Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi.....	62
2.6.3.13 Mesleğin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi .....	63
2.6.3.14 Mesleğin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi .....	63
2.6.3.15 Mesleğin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi .....	64
2.6.3.16 Meslekte Çalışma Süresinin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi.....	64
2.6.3.17 Meslekte Çalışma Süresinin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi .....	65
2.6.3.18 Meslekte Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi .....	65
2.6.3.19 Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresinin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi .....	66
2.6.3.20 Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresinin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi.....	66
2.6.3.21 Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi .....	67
2.6.4 Kişi-Örgüt Uyumu, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	67
2.6.4.1 Kişi-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık Boyutları Arasındaki İlişki .....	68
2.6.4.2 Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki .....	68
2.6.5 Kişi-Örgüt Uyumunun İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi .....	69
2.6.5.1 Kişi-Örgüt Uyumunun İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi .....	69
2.6.5.2 Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....	70
2.7 Araştırma Hipotezleri Bağlamında Bulguların Değerlendirilmesi.....	71
<b>SONUÇ</b> .....	<b>79</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>82</b>

<b>EK 1-Araştırma Anket Formu</b> .....	<b>95</b>
<b>Ö Z G E Ç M İ Ş</b> .....	<b>97</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Kişi-Örgüt Uyumunun Çoklu Kavramsallaştırılması.....	6
Şekil 1.2 Kişi-Örgüt Uyum Modeli .....	8
Şekil 1.3 İşe Adanmışlığın İş İstemleri-Kaynakları Modeli.....	20
Şekil 1.4 Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli.....	31
Şekil 1.5 Bağlılığın Öncülleri ve Çıktıları Modeli .....	35
Şekil 2.1 Araştırma Modeli .....	45
Şekil 2.2 İşe Adanmışlık Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	50
Şekil 2.3 Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	51
Şekil 2.4 Sağlık Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı .....	52
Şekil 2.5 Sağlık Çalışanlarının Yaşa Göre Dağılımı .....	52
Şekil 2.6 Sağlık Çalışanlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	53
Şekil 2.7 Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	53
Şekil 2.8 Sağlık Çalışanlarının Mesleklerine Göre Dağılımı .....	54
Şekil 2.9 Sağlık Çalışanlarının Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	54
Şekil 2.10 Sağlık Çalışanlarının Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	55

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Kişi-Örgüt Uyumunun Güvenilirlik Değeri .....	48
Tablo 2.2 İşe Adanmışlık Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri.....	48
Tablo 2.3 Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Ait Güvenilirlik Değerleri .....	48
Tablo 2.4 Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	55
Tablo 2.5 İşe Adanmışlığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	56
Tablo 2.6 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	57
Tablo 2.7 Cinsiyetin Kişi-Örgüt Uyumuna Üzerine Etkisi.....	58
Tablo 2.8 Cinsiyetin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi.....	58
Tablo 2.9 Cinsiyetin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi.....	59
Tablo 2.10 Yaşın Kişi-Örgüt Uyumuna Üzerine Etkisi .....	59
Tablo 2.11 Yaşın İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi .....	59
Tablo 2.12 Yaşın Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi.....	60
Tablo 2.13 Medeni Durumun Kişi-Örgüt Uyumuna Üzerine Etkisi.....	60
Tablo 2.14 Medeni Durumun İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi.....	61
Tablo 2.15 Medeni Durumun Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi .....	61
Tablo 2.16 Eğitim Durumunun Kişi-Örgüt Uyumuna Üzerine Etkisi .....	61
Tablo 2.17 Eğitim Durumunun İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi .....	62
Tablo 2.18 Eğitim Durumunun Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi.....	63
Tablo 2.19 Mesleğin Kişi-Örgüt Uyumuna Üzerine Etkisi.....	63
Tablo 2.20 Mesleğin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi .....	64
Tablo 2.21 Mesleğin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi .....	64
Tablo 2.22 Meslekte Çalışma Süresinin Kişi-Örgüt Uyumuna Üzerine Etkisi.....	65
Tablo 2.23 Meslekte Çalışma Süresinin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi .....	65
Tablo 2.24 Meslekte Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi .....	66
Tablo 2.25 Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresinin Kişi-Örgüt Uyumuna Üzerine Etkisi .....	66
Tablo 2.26 Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresinin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi ..	67
Tablo 2.27 Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi .....	67
Tablo 2.28 Kişi-Örgüt Uyumunun ve İşe Adanmışlık Boyutları Arasındaki İlişki .....	68
Tablo 2.29 Kişi-Örgüt Uyumunun ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki .....	69
Tablo 2.30 Kişi-Örgüt Uyumunun İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi .....	70
Tablo 2.31 Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi.....	70

**KISALTMALAR LİSTESİ**

AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
ASA	: Attraction- Selection- Attrition (Çekicilik- Seçim- Pişmanlık)
Bkz.	: Bakınız
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KSA	: Knowledge- Skill- Ability (Bilgi- Beceri- Yetenek)
LISREL	: Linear Structural Relations
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
s.	: Sayfa
SEM	: Structural Equality Model (Yapısal Eşitlik Modeli)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
UWES	: Utrecht Work Engagement Scale
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri

## ÖZET

Örgütler yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermekte ve faaliyetlerini en etkili şekilde yerine getirerek varlıklarını sürdürmeye gayret etmektedirler. Dolayısıyla rekabet ortamını fırsata çevirebilmede sahip oldukları insan kaynağının kendi amaçları ve hedefleri ile uyumlu olması önemli bir rol oynamaktadır. Örgütü ile uyumlu olan çalışanlar örgütlerine bağlılıklarını güçlendirirler ve işlerine kendilerini adarlar. Bu bağlamda mevcut araştırmada kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanları ile yapılmıştır. Çalışmaya 400 sağlık çalışanı katılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anketleri analiz etmek için SPSS 22.0 ve LISREL 8.5 programlarından yararlanılmıştır. Çalışmanın amacına ulaşması adına, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, tanımlayıcı istatistik, frekans analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), t testi, korelasyon analizi, regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar kişi-örgüt uyumunun işe adanmışlık boyutlarını ve örgütsel bağlılık boyutlarını etkilediğini göstermektedir. Kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kişi-Örgüt Uyumu, İşe Adanmışlık, Örgütsel Bağlılık, Sağlık Sektörü.

**SUMMARY**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSON-ORGANIZATION FIT AND  
WORK ENGAGEMENT & ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY IN  
HEALTHCARE SECTOR**

In today's world, most of the organizations operate in a highly competitive environment where existence or survival of the organization largely depends on the efficient execution of all core activities. Therefore, human resources need to be more focused and compatible with organizations' objectives. Because it creates a competitive environment inside the organization which fosters the learning & development opportunities for employees that expedite the work engagement and organizational commitments. All rightly compatible and committed employees empower the organization by engaging into their responsibilities and performing their tasks efficiently. The relationship between person-organization fit and work engagement & organizational commitment was the main focus of the research. This research work was conducted in the Akdeniz University Hospital where 400 hospital employees participated as respondents. In this study, I have used convenience sampling method and survey techniques for collection of information. SPSS 22.0 and LISREL 8.5 were used to conduct data analysis part. Conducted different statistical analyses like: reliability and validity analysis, descriptive statistics, frequency analysis, one-way analysis of variance (ANOVA), independent sample t test, correlation analysis, regression analysis to test the research question. Finally, the results indicate that the person-organization fit influences work engagement dimensions and organizational commitment dimensions. In this study, it is also found that there is a positive relationship between person-organization fit and work engagement & organizational commitment.

**Keywords:** Person-Organization Fit, Work Engagement, Organizational Commitment, Healthcare Sector.

## ÖNSÖZ

Tezimin konusunun belirlenmesinden bitirilmesi aşamasına kadar bana hep destek olan, hiçbir yardımını benden esirgemeyen, tez canlılığıma daima katlanan, bana her koşulda inanan benim sevgili, canım hocam ve değerli danışmanım Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tezimin istatistiki analizleri aşamasında yardımları sonsuz olan ve gerek lisans gerek yüksek lisans eğitimimde bana her zaman kendimi değerli hissettiren çok kıymetli hocam Prof. Dr. Ayşe ANAFARTA'ya çok teşekkür ederim.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim süresince benimle engin bilgilerini paylaşan ve hayatıma anlam katarak benim buralara gelmemde emeği çok olan değerli hocalarım, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyelerine tek tek teşekkür ederim.

Üyesi olmaktan gurur duyduğum ve hep gurur duyacağım canım ailemin desteğini her daim arkamda hissettim. Biricik kızı olmaktan onur duyduğum ve benim kıymetlim olan canım babam Nazım YILUZAR'a, evlatlarına karşı sevgisi ve fedakarlığı sonsuz olan sevgili annem Nejla YILUZAR'a, bana karşı hep anlayışlı ve inancılı olan benim biricik canım abim Veysel YILUZAR'a, çocukluk arkadaşım, sırdaşım, canım kardeşim ve benim hep değerlim olan Mustafa YILUZAR'a, tezimin anketlerini SPSS'e girmem için bana tek tek anketlerin kodlarını okuyan sevgili yengem Umut İpek YILUZAR'a, tatlılığıyla ve sevimliliği ile hayatımın güneşi olan yakışıklı yeğenim Ömer YILUZAR'a çok ama çok teşekkür ederim. Güzel ailemin güzel bireyleri iyi ki varlar ve iyi ki hayatımdalar...

Tezim boyunca sıcacık ve fedakar dostluğuyla benim her koşulda yanımda olup bana hep yardımcı olan sevgili dostum Sevim UNUTULMAZ'a çok teşekkür ederim. Buraya adlarını sığdıramayacağım, hayatıma anlam katan ve beni değerli kılan tüm yakınlarıma ve dostlarıma teşekkürü borç bilirim.

Son olarak, tez çalışmamdaki anket uygulamasına katılmakta istekli ve özverili olan Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarına teşekkür ederim.

**Havva YILUZAR**

**Antalya, 2016**

## GİRİŞ

Örgütsel davranış alanyazınında özellikle son on yılda yapılan çalışmalar bireyin çalıştığı iş ortamıyla uyumunun bireyin işle ilgili davranışları (örgütsel bağlılık, iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe yabancılaşma, iş stresi ve işten ayrılma niyeti vb. gibi) üzerinde olumlu katkılarda bulunduğunu göstermektedir. Alanda bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum üzerine yapılan araştırmalar, bireysel değerlerle örgütsel değerler arasındaki uyumun artmasının çalışanların üretkenliklerini ve verimliliklerini artırdığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, kişi-örgüt uyumu, çalışanların değerleri ile örgütün değerlerinin birbirine yakın olmasının her iki taraf açısından da olumlu sonuçları olacağını ve bu sonuçların çalışanların iş davranışları ve işe yönelik tutumları üzerinde etkilerinin olacağını göstermektedir (Kılıç, 2010: 21). Kişi-örgüt uyumu, aynı ihtiyaçlar ve benzer temel özellikler olduğunda bireyler ve örgütler arasında meydana gelen uyumluluk olarak tanımlanır. Çalışanların örgütleri ile uyumlu olması bireyin kişiliğinin, amaçlarının, değerlerinin örgütünkilerle aynı şekilde olması ile ilişkilendirilir (Sutarjo, 2011: 227).

İşe adanmışlık son yıllarda gerek iş yaşamı açısından gerekse akademik açıdan büyük dikkat çekmektedir. Adanmış çalışanlar, sıkı çalışmakta, işin gerekliliklerini ve beklentilerini aşmaktadırlar. İşe adanmışlığı yüksek olan çalışanlar performanslarında kendilerine duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak yatırım yapmaktadırlar (Agyemang ve Ofei, 2013: 20-21). Olumlu ve işle ilgili zihinsel bir durum olarak tanımlanan işe adanmışlık, bireyin enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma deneyimlemesini ifade etmektedir. İşe adanmışlık, çalışanların bireysel ve grup performansının artmasına olanak sağlayan olumlu değişim çabasına yardım etmek ve kolaylık getirmek için gereklidir. Çünkü adanmış çalışanlar, örgütlerine enerjik bir istek duygusu ile yaklaşır ve gerçek adanma gösterirler. Birçok görgül araştırma işe adanmışlığın pozitif etkisini desteklemekte ve doğrulamaktadır. Örneğin; tamamen adanmış çalışanlar, psikolojik ve zihinsel olarak daha sağlıklı, işlerinde daha yaratıcı ve proaktif olurlar, güçlü bir özyeterlilik, daha yüksek düzeyde iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık gösterirler. Ayrıca bütün bunların yanı sıra daha düşük işten ayrılma ve işe devamsızlık düzeylerine sahiptirler. Sonuç olarak, adanmış çalışanlar daha yüksek bireysel ve örgütsel performans göstermektedirler (Wood vd., 2016: 319).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleri adına büyük çaba sarf etme istekliliği, örgütlerinde kalmak için güçlü bir arzuya sahip olmaları ve örgütlerinin önemli amaçlarını ve

değerlerini kabul etmeleri olarak tanımlanır (Field ve Buitendach, 2011: 3). Psikolojik bir yapı olan bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkisini betimler, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme kararını içerir. Meyer ve Allen (1991, 1997), örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyuta ayırmıştır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal bağını, örgütle özdeşleşmelerini ve örgüte dahil olmalarını içerir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanları olan örgütler çalışanlarını elde tutarlar. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma ile ilişkili maliyetlerin farkındalığını ifade eder. Devam bağlılığına sahip olan çalışanlar kendilerine daha iyi ve uygun bir iş bulana kadar mevcut örgütlerinde çalışmaya devam ederler. Normatif bağlılık ise, çalışanların kişisel değerlerine ve inançlarına dayalı olarak bir işte devam etme zorunluluğu hissini yansıtır. Normatif bağlılığı olan çalışanlar örgütlerinde kalmaları gerektiğine inanırlar (Top vd., 2015: 1263).

Kişi-örgüt uyumu, işe adanmışlığı ve örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir ögedir. İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılık kişi-örgüt uyumunu etkileyen önemli faktörlerdir. Çalışanların örgütleri ile olan uyumluluk düzeyleri arttıkça işe adanmışlık ve örgütlerine bağlılık düzeyleri artacaktır. Örgütlerin, çalışanlarının değerlerinin ve amaçlarının hem çalıştıkları departmanları hem de örgütün genel değerleriyle ve amaçlarıyla uyumlu olup olmadığı kontrol edilmelidir. Bu yolu izleyen örgütler, çalışanlarının örgütle uyumlu çalışmalarını sağlayacaklar ve bunun sonucunda da kaliteli ve etkin iş sonuçları elde edeceklerdir. Örgütleriyle yüksek düzeyde uyumu yakalamış olan çalışanlar kendilerini işlerine adayarak örgütün hedeflerine ulaşması için daha fazla gayret göstereceklerdir. Kişi-örgüt uyumunun artması çalışanların daha fazla aidiyetlik duygusu hissetmelerini sağlayacağından örgütlerine olan bağlılıklarını arttıracaktır.

Tez çalışması, sağlık sektöründe kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Tez iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişi-örgüt uyumu, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık kavramları ile bu kavramlar arasındaki ilişkilere değinilmiştir. İkinci bölümde bu ilişkilerin bir üniversite hastanesinde incelenmesi sonucunda elde edilen bulgulara ve bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Sonuç bölümünde ise bulgular genel olarak özetlenerek, görgül bulgular ve alanyazın göz önünde bulundurularak sağlık yöneticileri ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEMEL KAVRAMLAR

#### 1.1 Kişi-Örgüt Uyumunun Tanımı, Önemi ve Bileşenleri

Kişi-örgüt uyumu kavramı örgütsel davranış alanyazınında 1950'lerden sonra tartışılmaya başlanmıştır (Xiaojun ve Shizong, 2010: 120). 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında, hedef uyumu, değer uyumu, ihtiyaç-sunu uyumu ve istem-yetenek uyumunu içeren kişi-örgüt uyumunun farklı boyutları tanımlanmış ve araştırılmıştır. Kişi-örgüt uyumu çoğunlukla "değer uyumu" ve "hedef uyumu" şeklinde kavramsallaştırılır. Değer uyumu, hem çalışanın hem de örgütün benzer değerleri olduğunu ifade eder. Değerler, doğrudan karşılaştırılabilinen, hem bireylerin hem örgütlerin önemli bir ögesidir (Cable ve Judge, 1997: 547). Değerleri bulunduğu örgütle uyumlu olan birey, örgüte karşı olumlu tutum sergiler ve örgütte kalma eğilimi gösterir. Buna karşılık, hedef uyumu, bireylerin kendi hedefleri ile örgütün hedefleri karşılaştırılınca aradaki benzerliğin uyumunu ifade eder. Örgütün hedeflerinin bireylerin hedefleri ile uyumlu olması durumunda hedeflerin benzerliği bireyleri örgüte çeker (Memon vd., 2014: 206). Görgül çalışmaların büyük çoğunluğu değer uyumu üzerine odaklanmıştır (Verquer vd., 2003: 474). Tutumları ve davranışları etkileyebilen bireysel ve örgütsel nitelikler arasındaki uyumun incelenmesi birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir (Finegan, 2000: 149).

Kişi-örgüt uyumu üzerine araştırmalar, bireyler ve çalıştıkları örgütler arasındaki uyumluluğun öncülleri ve sonuçları ile ilgilenmektedir (Kristof, 1996: 1).

Schneider'in (1995) çekicilik-seçim-pişmanlık (ASA- Attraction- Selection- Attrition) anakurgusu da hedef uyumunu kişi-örgüt uyumunun önemli bir boyutu olarak varsaymaktadır. Çekicilik-seçim-pişmanlık (ASA- Attraction- Selection- Attrition) kuramına göre, bireyler, hedefleri bireysel hedeflerine ulaşmada etkili olabilecek örgütlere çekilmektedir. Bu yüzden hedef uyumu örgütün hedefleri ve örgüt çalışanlarının hedefleri arasındaki benzerliği içermektedir ve hedef uyumunun iş performansı gibi bireysel hedefe ulaşma ve bağlılık gibi bireysel tutumlarla ilgili olması beklenmektedir. Bu bağlamda iş yaşamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve piyasa rekabet gücüne karşı direnebilmesi çok yönlü ve ağır bir çalışma süreci gerektirmektedir. Bu süreçte sürdürülebilirliği sağlamak iş yaşamındaki çok sayıdaki değişkenin iyi yönetilmesini gerektirir. Örgütlerde insan kaynağı örgütsel başarının sağlanmasında ve arttırılmasında önemli değişkenlerden biridir. Sanayi devrimi ve sonrasında ihtiyaçlarla ilgili yapılan çalışmalar; örgüt çalışanlarının performanslarının arttırılması, değişen ve gelişen koşullar çerçevesinde işletmelerin ve

çalışanların ortak beklentilerinin karşılanmasını incelemeyi gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışanlarla örgüt arasında uyumun sağlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu iki taraflı gereklilik, çalışanların ve örgütlerin beklentilerinin karşılanmasında çok önemli bir kriter olarak hatta ön koşul olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle kişi-örgüt uyumu işletmeler açısından önde gelen kavramlar arasında yer almaktadır. Kişi-örgüt uyumu karşılıklı beklentilerin karşılandığı, tarafların benzer özelliklere sahip oldukları koşullarda ortaya çıkan uyumdur. Söz konusu kavram, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarının dışı vurumu olarak görülebilir. İş gücü beklentileri ile örgüt beklentilerinin arasında denge kurulması ve bununla birlikte uyumun sağlanması kişi-örgüt uyumunu sağlamaktadır (Başaran, 1991: 187).

Aynı zamanda kişi-örgüt uyumu kavramı, çalışanların örgütlerini sevmesi ve örgütün etiği ile bir bağlantı hissetmesi olarak da ifade edilebilir. Kişi-örgüt uyumunu sağlamış çalışanlar, örgütsel yapı içerisinde sosyal bir sınıf geliştirmekte ve kendilerini örgüt sisteminin bir parçası olarak görmektedir (Steele, 2016: 16).

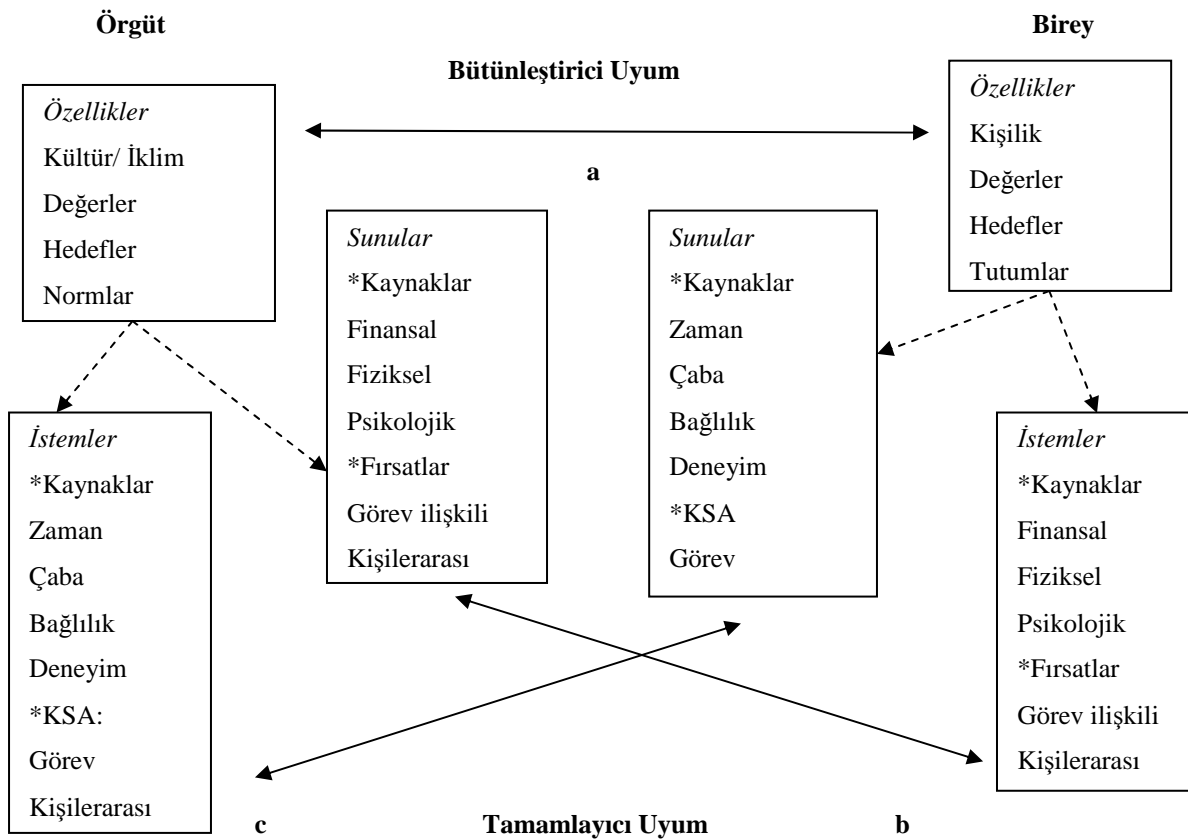
Uyum, bireyin çevreyle huzurlu bir şekilde etkileşim içinde olmasıdır. Sağlıklı insan sağlıklı ruha sahip olan bireydir. Bireyin ruh sağlığı ise iki tür uyumun ürünüdür. Birincisi bireyin kendi kendisiyle uyumudur. Bu uyum, bireyin dürtüleriyle, değer ve yargılarının dengeli bir biçimde olduğunu gösterir. Bireyin kendisi ile olan uyumu, iç huzur kaynağıdır. İkincisi, bireyin çevresiyle uyum içerisinde olmasıdır. Bireyin gereksinimleriyle çevresindeki değer ve yargılarının dengeli bir biçimde olduğunu gösterir. Bireyin çevresi ile uyumu yani kültürel, toplumsal, ekonomik değerlerle ve yargılarla uyumu da bireyin dış uyum kaynağıdır. Bireyin örgütle uyumunda bilişsel ve duygusal güçlerin önemi büyüktür (Başaran, 2004: 356). Bir örgüt, çalışanların işe yeni başladıkları zaman kişi-örgüt uyumunu oluşturmalıdır (Fisher, 2013: 3). Kültürünü ve değerlerini iyi bir şekilde inceleyen örgütler, faaliyet planları geliştirerek çalışanların kişi-örgüt uyumunu sağlamaktadır (Farooqui ve Nagendra, 2014: 127).

Kişi-örgüt uyumuna ilişkin üç ayrı yaklaşımdan söz edilebilir (Ulutaş vd., 2015: 146) :

- *Değerlerde Uygunluk*: Değerler, istikrarı temsil etmektedir. Değerlerde uygunluk, sistemin mevcut kültürel değerleri ile bireylerin temel inanışları arasındaki uyumluluk hali olarak tanımlanmaktadır.
- *Kişilikte Uygunluk*: Kişinin sahip olduğu karakteristik özelliklerinin, içinde bulunduğu çevredeki diğer bireylerin sahip olduğu özelliklere uygun olmasıdır.
- *İş-Çevre Uygunluğu*: Bireylerin içinde buldukları iş ortamı ile olan uyumluluklarını ortaya koymaktadır.

Kişi-örgüt uyumu, genellikle bireyler ve örgütler arasındaki uygunluk olarak tanımlanabilirken, kişi-örgüt uyumunun farklı şekillerde tanımlanabilir olmasından kaynaklanan bazı kavramsal karışıklıklar da mevcuttur. Örneğin; örgütsel araştırmalarda iki farklı uyumdan söz edilmektedir: *Bütünleştirici uyum ve tamamlayıcı uyum* olmak üzere (Cable ve Edwards, 2004: 822). *Bütünleştirici uyum*, kişi ve örgüt benzer ya da aynı temel özelliklere sahip olduğu zaman oluşmaktadır. Örneğin; hem çalışan hem de örgüt, otonomi ve yaratıcılık gibi aynı değerlere sahip olursa ve aynı değerleri desteklerse, bütünleştirici uyum yüksek olmaktadır. Bir birey, işyerindeki diğer bireylerle aynı özelliklere sahip olduğunda bütünleştirici uyumdan söz edilebilir (Muchinsky ve Monahan, 1987: 269-271). Piasentin, Derek ve Chapman (2007) *tamamlayıcı uyum* yaklaşımını geliştirmişler ve tamamlayıcı uyumu diğer uyum tiplerinden ayıran iki önemli kriter belirlemişlerdir. Birinci kriter, bir bireyin önem verdiği kriterler (yetenekler, bilgi, kişilik, özellikler gibi) açısından örgütsel niteliklere benzer olmadıklarını algılamasıdır. İkinci kriter, bireyin bu benzersizliğin (farklılığın) örgütte kendisini eşsiz yaptığını ve bu yüzden örgüte değer kattığını algılamasıdır. Böylece, bir birey sahip olduğu eşsiz niteliklerin diğer çalışanların niteliklerinden farklı olduğunu fakat örgüt için değerli olduğunu algıladığında tamamlayıcı uyum oluşmaktadır. Tamamlayıcı uyum, bir birey veya örgüt birbirlerinin istediği ve ihtiyaç duyduğu özelliklere sahip olduğu zaman vardır. Çalışan, örgütün belirli iş için gerekli gördüğü yeteneklere sahipse ya da örgüt, çalışanın ihtiyaç duyabileceği veya isteyebileceği ödülleri ve ücreti sağlayabiliyorsa, tamamlayıcı uyum yüksek olacaktır (Cable ve Edwards, 2004: 822; Kristof, 1996: 3). Kişi-örgüt uyumu ihtiyaçlardaki, isteklerdeki ve tercihlerdeki uyumu ifade etmektedir. İhtiyaçlara, isteklere ve tercihlere çalışan ya da işveren açısından bakılabilir. Alanyazında uyuma, tamamlayıcı ve bütünleştirici yaklaşımlara ilaveten bazı araştırmacıların “istem-yetenek uyumu” ve “ihtiyaç-sunu uyumu” yaklaşımlarını geliştirdikleri gözlenmektedir (Edwards, 1996: 294-296; Kristof, 1996: 3). İhtiyaç-sunu uyumu, bireysel değerler (otonomi gibi) ve bütün bu değerleri karşılayabilme kapasitesi arasındaki uyumu ifade eder (Arbour vd., 2014: 43). İhtiyaç-sunu bakış açısıyla, kişi-örgüt uyumu, ancak bir örgütün bireylerinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve tercihlerini tahmin ettiği zaman oluşacaktır (Autry ve Daugherty, 2003: 172). İhtiyaç-sunu uyumu, çalışanların bireysel ihtiyaçları, istekleri, tercihleri ve bu ihtiyaçları yerine getiren örgütsel sunular arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Edwards, 1996: 294; Kristof, 1996: 3). Buna karşılık, istem-yetenek bakış açısı, bir birey örgütsel istemler için gerekli yeteneklere sahip olduğu zaman kişi-örgüt uyumunun oluşacağını öne sürmektedir (Kristof, 1996: 3). Alanyazın, istem-yetenek ve ihtiyaç-sunu yaklaşımını tamamlayıcı ve bütünleştirici uyum yaklaşımına göre

ikinci bir bakış açısı olarak kabul ederken, bu farklı uyum bakış açılarını karşılaştırmanın zor olduğundan bahsetmektedir (Arbour vd., 2014: 43). Kristof (1996), kişi-örgüt uyumunu daha kapsamlı kavramsallaştırmak için hem tamamlayıcı / bütünleştirici hem de istem-yetenek/ ihtiyaç-sunu uyum kuramlarını bir araya getirerek farklı bir uyum tanımı yapmıştır. Kristof'a (1996: 4-5) göre, kişi-örgüt uyumu, bir örgüt veya birey, birbirlerinin ihtiyaç duyduğu şeyleri sağladığı zaman meydana gelen, bireyler ve örgütler arasındaki uygunluk ya da bireylerin ve örgütlerin benzer temel özellikleri paylaşmasıdır (Kristof, 1996: 3). Şekil 1.1 bu tanımın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.



Şekil 1.1 Kişi-Örgüt Uyumunun Çoklu Kavramsallaştırılması

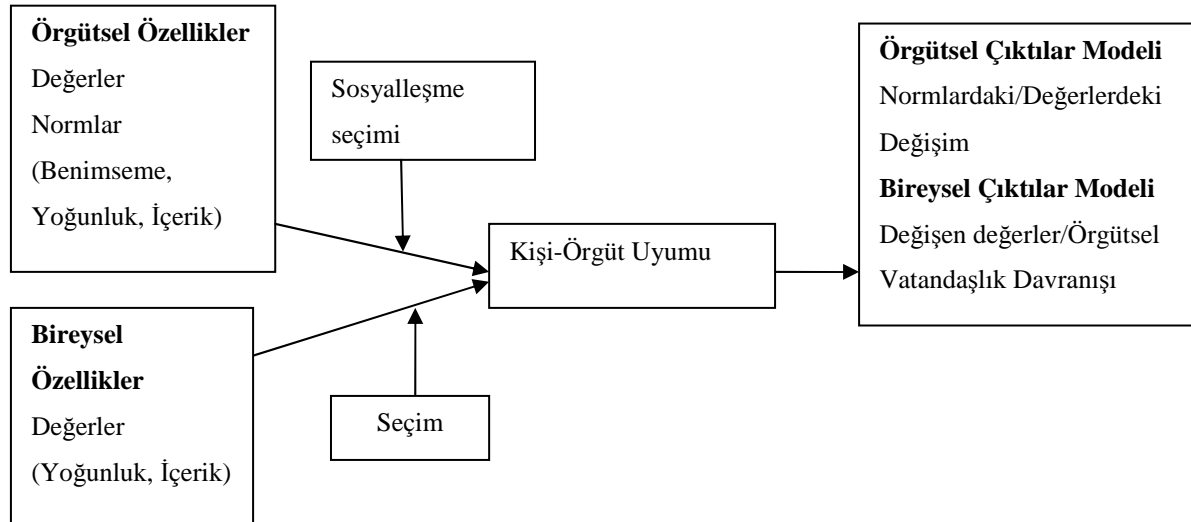
Kaynak: Kristof-Brown, 1996: 4

Bu modelde bütünleştirici uyum (Şekil 1.1'deki ok, 'a'), örgüt ve bireyin temel özellikleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu özellikler geleneksel olarak örgüt için, kültürü, iklimi, değerleri, hedefleri ve normları içermektedir. Modelde bireysel özelliklerden kasıt ise çoğunlukla değerler, hedefler, kişilik ve tutumlardır. Örgütün ve bireyin özellikleri arasında benzerlik olduğunda bütünleştirici uyumundan söz etmek mümkündür (Kristof, 1996: 3-4). Bu temel özelliklere ilaveten, örgütler ve bireyler, iş sözleşmesinde istedikleri ve sundukları şeyleri karşılıklı olarak belirtmektedirler. Bu istemlerin ve sunuların, bireyin veya örgütün temel özellikleri tarafından etkilenmeleri Şekil 1.1'de noktalı oklar tarafından

gösterildiği üzere olasıdır. Örgütler, çalışanlara finansal, fiziksel, psikolojik kaynaklar sunarlar. Bu örgütsel sunumlar, çalışanların istemlerini karşıladığı zaman, ihtiyaç-sunu uyumu sağlanmış olur (Şekil 1.1'deki ok 'b'). Buna karşılık örgütler de çalışanlarından zaman, çaba, bağlılık, bilgi, yetenekler ve beceriler açısından örgüte katkıda bulunmalarını istemektedirler. İstem-yetenek uyumu, çalışanların sunuları örgütün istemlerini karşıladığında oluşmaktadır (Şekil 1.1'deki ok 'c'). İstem ve sunu ilişkileri, Muchinsky ve Monahan'ın (1987) geliştirdiği tamamlayıcı uyumu tarafından ortaya konulmuştur (Kristof, 1996: 4).

Bireylerin, ancak kişilikleri ile benzer özelliklere sahip örgütlerde başarılı olabilecekleri Tom'un fikri (1971) ile başlamıştır. Yazar, bireysel ve örgütsel özelliklerin benzerliğinin, kişi-örgüt uyumunun özünü oluşturduğunu vurgulamıştır (Kristof vd., 2005: 285). Daha sonraki araştırmalar da Tom'un kişi-örgüt uyumunu kişilik-iklim uyumu izlemiştir. Ancak Chatman'ın (1989) yeni ufuklar açan kişi-örgüt uyumu kuramı özellikle değerler üzerine odaklanmaktadır. Yazar, kişi-örgüt uyumunu örgütlerin normları ile örgütsel değerler ve çalışan değerleri arasındaki uygunluk olarak tanımlamaktadır. Buradaki bireysel değerden kasıt bir örgütteki diğer bireylerin ortak değerleridir (Xiaojun ve Shizong, 2010: 120). Örgütün, bireyin değeri ve davranışları üzerindeki etkilerinin ve bireyin örgütün normları ve değerleri üzerindeki etkilerinin belirleyebilmek için öncelikle bireylerin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum düzeyini belirlemek gerekir (Chatman, 1989: 339). Chatman (1991), değerlerin kişi-örgüt uyumunun temelini oluşturduğunu ileri sürmektedir. Çünkü değerler bireylerin ve örgütlerin niteliklerine dayanmaktadır. Değerler, bireylerin tutumlarını, kararlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Bireyler ve örgütler arasındaki değerler uyumu dolaylı olarak örgütsel çekiciliği etkilemektedir. Alanyazında değerlerin yanı sıra, demografik benzerliklerin de kişi-örgüt uyumu algılarını etkilediği öne sürülmüştür (Autry ve Daugherty, 2003: 173). Ryan ve Kristof Brown (2003), kişilik özelliklerinin çalışanların davranışlarını değerlere nazaran çok daha fazla etkilediğini belirtmektedir. Asıl önemli olan alanyazında kişi-örgüt uyumu konusunda genellikle değerlerin benzerliği düşüncesinin genel kabul görmesine rağmen bazen kişilik benzerliği düşüncesinin de savunulmasıdır. Kişi-örgüt uyumu çalışanların ve örgütlerin norm ve değerlerinin uyumu şeklinde tanımlanmaktadır. Chatman (1989) kişi-örgüt uyumu konusunda yapmış olduğu bu tanımı bir model ile ifade etmektedir. Modele göre örgütün ve örgütün üyesi olan bireyin uyumu kişi-örgüt uyumunun belirleyicisidir. Bu uyuma giderken, kişinin örgütteki rolleri öğrenmek ve üstlenebilmek için gerekli olan tutum ve davranışları öğrenme olarak ifade edilen örgütsel sosyalleşme aracılık etkisi görmektedir. Örgütsel sosyalleşme bazı kaynaklarda kişi-örgüt uyumu ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Chatman'a (1989) göre

kişi-örgüt uyumunun örgütsel çıktıları bireyin örgütün norm ve değerleri uyumu, bireysel çıktıları ise bireyin değerlerinde ortaya çıkan değişimler, örgütsel vatandaşlık davranış ve görev sürelerindeki uzamalar olarak belirlenmiştir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 302). Chatman'ın (1989) kişi-örgüt uyumu modeli Şekil 1.2'de gösterilmiştir:



**Şekil 1.2 Kişi-Örgüt Uyumu Modeli**

**Kaynak:** Chatman, 1989: 34

Kişi-örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalar, Chatman'ın tanımının (1989) daha sonra geliştirilen örgütsel kültür profili görüşü tarafından önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir (Nelson ve Billsberry, 2008: 3). Örgütsel kültür profili ve değer uyumu, kişi-örgüt uyumunun tanımlanmasında çoğunlukla kabul gören iki bakış açıdır. Hedef uyumu bakış açısı da kişi-örgüt uyumunda kuramsal olarak benimsenmesine rağmen çok tercih edilen bir yaklaşım değildir (O'Reilly vd., 1991: 487-516).

Günümüzde kişi-örgüt uyumu hakkındaki tüm tanımlar, Schneider (1987) tarafından ileri sürülen Çekicilik-Seçim-Pişmanlık (Attraction-Selection-Attrition-ASA) kuramı anakurgusuna dayandırılmaktadır. Bu kuram, bireylerin ve örgütlerin aynı değerleri ve hedefleri paylaştığını ileri sürmektedir (Xiaojun ve Shizong, 2010: 120). Kişi-örgüt uyumunun boyutu olan değer uyumu, daha önce de belirtildiği gibi örgütsel değerler ve örgütün çalışanlarının değerleri arasındaki benzerliğini göstermektedir. Schneider (1987: 437), bireylerin niteliklerinin dış çevrenin, örgütsel teknolojinin ya da örgütsel yapının değil, örgütsel davranışın temel öğeleri olduğunu ileri sürmektedir. Schneider'in çalışması örgütü oluşturan bireylerin kişiliklerine benzer olan örgütlere çekildiklerini ileri sürmektedir. Çekicilik-Seçim-Pişmanlık kuramı, örgüte çekilen bireyler için örgütün ne gibi düzenlemeler yapabileceği (onlara neler sunacağı) konusunda anakurgu oluşturmaktadır. O zaman, çalışanların davranışları, deneyimleri ve duyguları açısından benzer bir örgütün ve nispeten

homojen bireyler (çalışanlar) topluluğunun oluşması mümkündür (Goodman ve Svyantek, 1999: 256). Schneider (1987), bireylerin örgütlerle iyi bir uyum içinde olursa, bireylerin örgüte çekileceğini, seçileceğini ve elde tutulacağını ya da örgütle iyi bir uyum içerisinde değilse örgütten ayrılacağını ileri sürmektedir. Gerek araştırmacılar gerekse uygulamacılar, rekabetçi iş ortamında ve iş gücü piyasasında gerekli olan esnek ve örgüte bağlı işgücünün elde tutulabilmesi için kişi-örgüt uyumunun anahtar olduğunu ileri sürmektedirler. İşe alma ve seçme için kişi-örgüt uyumu yaklaşımının kullanımı Schneider'in (1987) çekicilik-seçim-pişmanlık modeli (ASA- Attraction- Selection- Attrition) tarafından ortaya çıkarılmıştır. Yazar, örgüte çekme, örgüte seçme ve örgütte tutmanın bireyin iş çevresi ile benzerliği tarafından belirlendiğini ileri sürmüştür. Özellikle, bireyler kendi kişilikleri, tutumları ve değerleri ile örgütün değerleri, hedefleri, yapıları, süreçleri ve kültürü arasındaki benzerliği dikkate almaktadırlar. Çalışmalar, kişi-örgüt uyumunun bireyin bir örgüte çekimini ve işi kabul etme eğilimini etkilediğini göstermektedir. Seçim ve iş tercihi aşaması sırasında, işe başvuran birey genellikle kişi-iş uyumuna yönelik örgütsel seçim istekleri ile karşılaşır. Ayrıca, bu aşamada örgüt kişi-örgüt uyumunu değerlendirme eğilimindedir. Seçim, yeni gelen bireyler ile onların iş çevresinin her açıdan mükemmel uyumunu sağlayamadığından sosyalizasyon uyumun başka bir ögesi olarak nitelendirilmektedir. Sosyalizasyon, yetenek temelli eğitim programları gibi aktiviteler aracılığı ile yeni gelenlerin görev ortamları ile uyumunu geliştirmede önemli bir rol oynaması ve kişi-örgüt uyumunun sağlanması için örgüte yeni katılan bireylerin (çalışanların) örgütün hedefleri ve değerlerine ilişkin bilgilerinin artırılması amacıyla oluşturulur. Kişi-örgüt uyumu, bireyin seçim yapması ve bireyin örgütte uzun süre çalışması açısından önemlidir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006: 203).

Bireyler iş seçme kararlarını kişi-örgüt uyumu temelli oluştururlar. Bireyler genellikle kendi kişilikleri ile benzer kişiliğe sahip örgütleri tercih etmektedirler. Bu, bireyler kendi kişisel niteliklerinin örgütsel niteliklerle uyumlu olacaklarına inanırlarsa, potansiyel çalışanların firmalara daha çok çekileceği anlamına gelir. Bireyler, gruba uyum sağlayacaklarını ve grubun bir parçası olacaklarını hissetmek isterler (Autry ve Daugherty, 2003: 172). Kişi-örgüt uyumu, işe alma sürecinde çalışanlara ve işe alanlara birbirleri ile değer ve amaç açısından uyumlu düzeyde olduklarını gösteren bir yaklaşımdır (Simmons, 2014: 36).

Schneider'in (1987) çekicilik-seçim-pişmanlık modeli (ASA- Attraction- Selection- Attrition) bireylerin kişi-örgüt uyumu algılarını örgütlerin değerlerine dayandığını ve iş seçme kararlarını bu algıları temelinde oluşturduklarını ileri sürmektedir. Bowen, Ledford ve Nathan (1991), bu modelin sadece belirli bir işin gerekliliklerine uyum açısından değil,

örgütün niteliklerine uygun çalışanların işe alınması açısından yeni bir seçim modeli olduğunu ileri sürmektedir. Bu görüş, belirli bir örgütün kültürüne iyi uyum sağlayacak tüm bireylerin işe alınması fikrine dayandırılır. Bu kişi-örgüt uyumu modeli, seçim sürecinin iki tip uyumu gerçekleştirmesi gerektiğini savunmaktadır. İlk olarak seçim süreci, bireysel KSA'lar (bilgi, beceri, yetenek) ile işin görev istemlerinin benzer olmasını sağlamalıdır. İkinci olarak, seçim süreci bireysel eğilimlerle örgütün kültürünün benzer olmasını sağlamalıdır (Goodman ve Svyantek, 1999: 255-256).

Kişi-örgüt uyumu çalışanların görevlerle ilgili önemli yeteneklerini dikkate almadığı için, bireysel performansı etkilememesi olasıdır. Değerlerin ise bağlamsal performansı ve bireyin motivasyonunu etkilemesi söz konusudur (Lauver ve Kristof, 2001: 458-459). Güncel araştırmalar, çalışanların örgütleri ve kendileri arasında benzerlik algıladıklarında işlerine ve örgütlerine daha bağlı, kendi işlerini ve ekstra işleri yerine getirmekte daha istekli olduklarını ortaya koymaktadır (Xin ve Shumin, 2016: 2).

Alanyazında kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılığı, tatmini, işyeri stresini ve işten ayrılma niyetini açıklamada dikkate alınan önemli bir ögedir (Arbour vd., 2014: 44).

## **1.1.1 Kişi-Örgüt Uyumunun Diğer Kavramlarla İlişkisi**

### **1.1.1.1 Kişi-Meslek Uyumu**

Super'in (1953) mesleki gelişim kuramı, bireylerin benliği ile uyumlu bir işi seçtiğini ileri sürmektedir. Holland (1985), bireylerin GASSGG tipolojisi (gerçekçi, araştırmacı, sanatçı ruhlu, girişimci ve geleneksel kişilik tipleri) ile nitelendirilen kişiliklere sahip olduğunu ileri sürmüştür. Uyum, bireysel kişilik ve mesleki çevre kişiliği arasındaki benzerliğin değerlendirilmesini gerektirir. Bu kuramlar, meslek seçimine açıklık getirmekte, ancak bireylerin örgütlerle uyumuna değinmemektedir. Bu yüzden, kişi-meslek uyumu ve kişi-örgüt uyumu arasındaki kavramsal ayrım önemlidir (Kristof, 1996: 7). Kişi-meslek uyumu çalışanın yeni işini ne derece öğrendiğinin veya işinde uzmanlaştığının bir göstergesidir. Mesleki uyumu sağlamış kişiler, mesleklerini severek yapacak, onunla özdeşleşecek, takiben iş tatmini sağlayacak, iş tatmini sağlayanların çevrelerini değiştirme eğilimleri daha az olacaktır. Çevre mesleki uyumu sağlamayanlar üzerinde baskı yaratacak, mesleki uyumu sağlamayanlar çevrelerini değiştirme eğilimine girecektir. Bu çabalar iki türlü sonuç verecektir: Ya kişi çevresini değiştirecek, ya da kişi mesleğini değiştirecektir (Özçelik, 2011: 45).



### 1.1.1.2 Kişi-Grup Uyumu

Örgütlerde iş takımları yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandığından beri, kişi-grup uyumu konusuna olan ilgi artmıştır. Kişi-grup uyumu bireyler ve onların iş grupları arasındaki uyumluluk olarak tanımlanmaktadır. Alanyazın, kişi-grup uyumunun bir takım ögesi olması nedeniyle üzerinde daha fazla durulduğunu göstermektedir. Araştırmalar, birey ile dahil oldukları iş gruplarının uyumunun kişi-çevre uyumuyla ilgili olduğunu ve onun farklı bir tipini oluşturduğunu ileri sürmektedir. Kişi-grup uyumu ve kişi-örgüt uyumu arasındaki farklılık, grupların içinde buldukları örgütten farklı normlara ve hedeflere sahip olmalarıdır. Bu nedenle, birey ve grup arasındaki uyum düzeyi kişi ve örgüt arasındaki uyumdan farklı olacaktır (Kristof, 1996: 7).

### 1.1.1.3 Kişi-İş Uyumu

Kişi-iş uyumu, Edwards (1991) tarafından bireyin yetenekleri ve işin istemleri arasındaki uyum ya da bireyin istekleri ve işin nitelikleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Birçok işin gereklilikleri ile örgütün nitelikleri kavramsal olarak iş çevresinin farklı öğeleridir (Kristof, 1996: 8). Kişinin işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan kişinin işinden tatmin olmasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır (Özçelik, 2011: 45).

### 1.1.2 Kişi-Örgüt Uyumunun İşlevselleştirilmesi

Araştırmacılar, kişi-örgüt uyumunun önemli olduğunu kabul ederken, bu yapının işlevselliği ile ilgili alanyazında farklı görüşler vardır. Alanyazın kişi-örgüt uyumunun dört farklı işlevselleştirmesi üzerinde durmaktadır. Birincisi, bireylerin ve örgütlerin temel nitelikleri arasındaki benzerlikleri ölçmeye odaklanmıştır. Bu kavramsallaştırmada çoğunlukla kullanılan ölçü, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumdur. İkincisi, bireyin hedeflerinin örgüt liderlerinin ya da çalışma arkadaşlarının hedeflerinin uyumudur. Üçüncüsü, bireysel tercihler ya da ihtiyaçlar ile örgütsel sistemler ve yapılar arasındaki benzerliktir. Bu işlevselleştirme, ihtiyaç-sunu uyumu bakış açısını yansıtırken, ilk iki işlevselleştirme özellikle bütünleştirici uyum bakış açısı ile ilgilidir. Dördüncüsü, bireysel kişilik özellikleri ile bazen örgütsel kişilik olarak da adlandırılan örgütsel iklim arasındaki uyumdur. Örgütsel iklim çoğunlukla örgütsel sunumlar açısından (ödül sistemi ya da iletişim modeli gibi) işlevselleştirildiği için bu işlevselleştirmenin hem bütünleştirici hem de ihtiyaç-sunu uyumu perspektiflerini içerdiği savunulmaktadır (Sekiguchi, 2004: 182-183).

### 1.1.3 Kişi-Örgüt Uyumunun Öncülleri ve Çıktıları

Schneider'in (1987) ASA anakurgusu, bireylerin ve örgütlerin benzerlikleri temelinde bireyin örgüte çekildiğini ileri sürer. Bu, başvuranın iş seçme davranışını ve örgütlerin iş alma kararlarını etkiler. Bu yüzden hem başvuranın iş seçme davranışı hem de örgütlerin iş alma uygulamaları kişi-örgüt uyumunun önemli öncülleri. Birey örgüte girdikten sonra, bireysel ve örgütsel sosyalizasyon uygulamaları kişi-örgüt uyumuna katkıda bulunmaktadır. Görgül çalışmalar, sosyalizasyonun örgüte yeni gelen bireyler ve örgütler arasındaki kişi-örgüt uyumunu kurmaya yardım ettiğini göstermektedir. Kişi-örgüt uyumu birey ve örgüt için önemli bir konudur (Kristof, 1996: 40). Bireylerin kendi değerlerinin buldukları örgütün değerleri ile tutarlı olması durumunda daha fazla tatmin olmaktadır. Örgütün değerlerinin çalışanı doğrudan etkilemesi olasıdır. Örgütün dürüstlük ve doğruluk gibi değerleri benimsediği algılandığında, örgüt güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlara sahip olacaktır (Finegan, 2000: 149-150). Görgül bulgular, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel vatandaşlık davranışları, takım çalışması ve bağlamsal performans gibi olumlu sosyal davranışlarla ilgili olduğuna işaret etmektedir. Kişi-örgüt uyumunun, işten ayrılma niyetini ve çalışan devir hızını etkilediği de saptanmıştır. Kişi-örgüt uyumu ile ilgili çalışmalar, birey ve örgüt uyumunun bireyin örgütte istekli bir şekilde kalma olasılığını arttırdığını göstermektedir (Memon vd., 2014: 206). Arthur ve arkadaşları (2006), örgüt bireyi istihdam etme kararı verirken kişi-örgüt uyumunu dikkate alacaksa, diğer eleman seçimi testlerinin yanı sıra ile kişi-örgüt uyumu ölçeklerini de kullanması gerektiğini vurgulamışlardır. Yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumunun sağlanması, işle ilgili olumlu sonuçların elde edilmesi (özellikle yetenek savaşları ve örgütsel kültürü desteklemesi gibi) açısından önemlidir (Morley, 2007: 110-111). Yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu hisseden çalışanlar, örgütlerini destekleyici olarak algılamakta ve böylece pozitif davranışlar ve tutumlar sergileyerek örgütlerinde kalmayı tercih etmektedirler (Lv ve Xu, 2016: 7). Kişi-örgüt arasında yaşanan uyum eksikliği veya yetersizliği, bireyin örgüte karşı farklı tutum sergilemesinden örgütten ayrılmaya kadar uzanan bir dizi olumsuz davranış ve tutuma neden olabildiği gibi, yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu, olumlu örgütsel çıktılarının elde edilmesini de sağlamaktadır (Sekiguchi, 2004: 183).

### 1.2 İşe Adanmışlık

Son on yılda oldukça değişen iş çevresinde birçok örgüt hayatta kalma savaşı vermektedir (Oliver ve Rothmann, 2007: 49). İşe adanmışlık, örgütlere rekabet avantajı sağlar (Bakker ve Leiter, 2010: 190).

Modern örgütler, çalışanlarının proaktif olmalarını, girişimcilik göstermelerini, kendi profesyonel gelişimleri için sorumluluk almalarını ve yüksek kalitede performans standartlarına bağlı olmalarını bekler. Örgütler, enerjik ve adanmış hissedene, işlerine adanan çalışanlara ihtiyaç duyarlar. İşe adanmışlık, iş deneyimi üzerine farklı, değerli bir bakış açısı sağlamaktadır (Bakker ve Leiter, 2010: 181).

İşe adanmışlığın kökeni pozitif psikolojiye dayanmaktadır. İşe adanmışlık, üç boyutta ölçülmektedir;

\*Enerjiklik: Enerji, süreklilik ve esneklik duyguları,

\*Adanma: Yüksek işe bağlılık, motivasyon ve ilham duyguları,

\*Yoğunlaşma: Kendini işe verme ve işe güçlü bağlılık duyguları (O'Donohue ve Nelson, 2012: 9).

İşe adanmışlık kavramı çalışanların işleri ile ilgili motivasyonel yapılarını yakalamak için geliştirilmiştir (Bakker, 2014: 227). Bu kavram, işte optimal işleyişle ve pozitif deneyimlerle ilgili, yeni bir pozitif psikoloji kavramıdır. Kişisel özellikler, motivasyonel potansiyellerinden dolayı işe adanmışlığın önemli bir öncülü olarak düşünülmektedir. Örneğin; Bakker ve arkadaşları (2012), sorumluluk duygusu ile hareket etmenin işe adanmışlık, performans ve aktif öğrenme arasındaki ilişki üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Özellikle yüksek sorumluluk duygusuyla hareket eden çalışanlar için işe adanmışlığın pozitif olarak iş performansı ve aktif öğrenme ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Yakın ve Erdil, 2012: 371-372).

İşe adanmışlık, işte öz motivasyonun bir göstergesi olup, proaktif iş davranışı ile pozitif ilişkilidir (Salanova ve Schaufeli, 2008: 118-125). Mevcut iş gücü piyasası, esneklik, hızlı, yenilikçilik ve sürekli değişimler tarafından nitelendirilir ve bu yüzden örgütler, yeni işgücü gerekliliklerine uyacak çalışanlarda özel yetkinlikler ve davranışlar aramaktadırlar. Çalışanlar, temel iş gerekliliklerini yerine getirdikleri görevlerinin bir parçası oldukları için proaktif faaliyetlerde adanmış olabilirler. Bireyler, ekstra görevlerde de proaktif bir tavır sergileyebilirler (Salanova ve Schaufeli, 2008: 116).

Adanmışlık ilk olarak iş hayatında, danışmanlık firmalarında ve akademide de oldukça popüler bir kavram olmuştur. Çalışan adanmışlığı kavramının kökeni tam olarak açık değildir. Ama bu terim 1990'larda ilk olarak Gallup örgütü tarafından kullanılmıştır. İşe adanmışlık çalışanın işi ile olan ilişkisi olarak adlandırılırken, çalışan adanmışlığı örgütle olan ilişkiyi de içermektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010: 10). Kahn'a (1990) göre, işe adanmışlık, işe ve diğerlerine bağlantıları sağlayan görev davranışlarında eş zamanlı çalışmayı ve bireyin kendi tercihini gerektirir. Buna karşılık adanmış olmayan çalışanlar, iş performansları esnasında

işleriyle bağ kurmazlar ve gerçek kimliklerini, düşüncelerini ve hislerini gizlerler (Oliver ve Rothmann, 2007: 49).

Khan (1990), adanmışlığı bireyler arasında farklılık gösterebilen, koşula bağlı olan bir psikolojik durum olarak görmektedir. Ayrıca, Khan (1990) işe adanmışlık için iş içeriğinin yanı sıra bireysel farklılıklar tarafından etkilenen üç psikolojik öncülün taslağını çizmiştir. Birincisi, bireyler yaptıkları işin anlamlı olduğunu hissetmelidir. İkincisi, bireyler negatif sonuçlardan korkmadan kendilerini ifade ederken güvende hissetmelidir. Psikolojik güvenlik, kişiler arası ilişkiler destekleyici ve güvenilir olduğunda, yöneticiler destekleyici ve açık olduklarında ya da örgütsel normlar net bir şekilde tanımlandığında hissedilmektedir. Üçüncü ve sonuncu olarak, Khan çalışanların adanma için gerekli kişisel kaynaklara sahip olduklarını da hissetmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Khan'a (1990) göre psikolojik uygunluk, bireyin işi ve statüsü hakkında fiziksel enerjiye, duygusal enerjiye ve psikolojik güvenliğe sahip olma duygusudur. Psikolojik durum olan anlamlılık, güvenlik ve uygunluk, çalışanların iş rollerine kendilerini adanmaları için temel oluşturmaktadır (Christian ve Slaughter, 2007: 2).

Rakipler tarafından taklit edilemeyen tek faktör olan çalışanlar, uygun bir şekilde yönetildikleri ve adanmış oldukları takdirde en değerli varlık olarak düşünülmektedir. Böylece, işe adanmışlık, örgütün dinçliğini ölçmek için en güçlü faktör olarak görülmektedir (Anitha, 2014: 309).

İşe adanmışlık, insanın güçlülüklerine ve optimal fonksiyonlarına odaklanan pozitif psikoloji ile örtüşmektedir. İşe adanmışlık, çalışırken yüksek enerji ve enerjiklik seviyeleri, adanma ve heves, iş faaliyetlerinde dikkatini verme ya da yoğunlaşma tarafından nitelendirilmektedir. Tükenmişlikten müzdarip çalışanların aksine adanmış çalışanlar kendi iş faaliyetleri ile bağlantılı enerjik ve etkili hisse sahiptirler. Ayrıca, onlar kendilerini işlerinin gerekliliklerini karşılayabilir olduklarını düşünürler (Schaufeli ve Salanova, 2007: 135). Nevrotiklik söz konusu olduğunda tükenmişlik ve adanmışlık birbirinin tersidir (Langelaan vd., 2006: 529). Tükenmişlik ve adanmışlık negatif yönde ilişkili olan bağımsız yapılardır. Yüksek nevroitiklik (duygusal dengesizlik) tükenmişliğin ana özelliği iken işe adanmışlık, yüksek dışa dönüklük ve yüksek değişkenlik düzeyleriyle bağdaşan düşük nevroitiklik tarafından nitelendirilmektedir. Bu yüzden kişilik ve huy, tükenmişlik ve işe adanmışlık söz konusu olduğunda bir farklılık oluşturmaktadır (Langelaan vd., 2006: 521-522).

İş ortamı, çalışanın adanmışlık düzeyini belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak ortaya konulmuştur. Liderlik, işe adanmışlığı bildirmek için temel bir faktör olarak belirlenmektedir. Birçok çalışma, liderlerin ilham verici olduğu durumda adanmışlığın oluştuğunu göstermektedir. Bir diğer etken takım ve çalışma arkadaşı ile olan ilişkidir. Eğitim

ve kariyer gelişimi, adanmışlık sürecinde önemli olarak görülen başka bir etkidir ve çalışanların iş boyutuna odaklanmaları için bireylere yardım etmektedir. Eğitim ve kariyer gelişimi üzerine programlara dahil olan çalışanlar işlerine adanmaktadırlar. Ücret ya da ödüller de işe adanmışlığı etkilemektedir. Bu ödüller finansal olan ve olmayan ödülleri içerir. Birçok çalışma işe seçme ve alma politikalarının işe adanmışlığı ve bağlılığı doğrudan etkilediğini göstermektedir. İş yerinin iyi olması da işe adanmışlığı yükseltmektedir (Anitha, 2014: 311-313).

### 1.2.1 İşe Adanmışlık Tanımı

Adanmışlık genel olarak, çalışanın işinde mükemmel performansa adanmış olduğu ve etkililiğinden emin olduğu enerjik bir yapı olarak tanımlanır. Khan (1990) işe adanmışlığı alanyazına kazandıran ilk kişidir. Kahn (1990), adanmış çalışanları iş rolleri ile tamamen fiziksel, bilişsel ve duygusal bir şekilde bağlantılı olması şeklinde tanımlamaktadır. Adanmış çalışanlar, adanmamış çalışanlara göre kendi istekleri ile yüksek çaba sarfederek daha sıkı çalışmaktadırlar (Bakker, 2011: 265).

Maslach, Schaufeli ve Leiter'in analizine (2001) göre, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık, iş tatmini ya da işe bağlanma gibi yapılardan farklıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanın işi sağlayan örgütle ilişkili olduğunu kastetmekte ve örgüte odaklanmaktadır. Fakat adanmışlık işin kendisine odaklanmaktadır. İş tatmini, işin bir ihtiyaç tamamlama ve memnuniyet kaynağı olduğu ya da çalışanları zorluk ya da tatminsizlikten kurtaran bir araç olup iş tatmini kişinin işin kendisi ile olan ilişkisini kapsamaktadır. İşe bağlanma, işe adanmışlığın bağlanma yönüne benzerdir, ama enerji ve etkililik boyutlarını içermemektedir. May ve arkadaşları (2004) adanmışlığı, bireylerin görevlerine fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynakları taşımalarının önemini vurgulamaktadırlar. Onlar, iş ve birey tarafından çeşitlendirilen duygusal (tükenme) ve bilişsel istemlerin yanı sıra çoğu işin belirli düzeyde fiziksel gayret ve dürtüler gerektirdiğini ileri sürmektedirler (Oliver ve Rothmann, 2007: 49).

Sonntag (2003), işe adanmışlığın sadece sürekli bir deneyim olarak görülmemesi gerektiğini ileri sürmektedir. İşe adanmışlık düzeylerinin, aynı çalışanda bir günden diğer bir güne belirli durumsal ve kişisel koşullarda farklılaşabileceğini ileri sürer. Bu yüzden, günlük işe adanmışlık sürekli işe adanmışlığa göre tamamlayıcı olarak ortaya konulur (Bakker, 2014: 229-234).

İşe adanmışlık, ilgiyi, bağlılığı, tutkuyu, hevesi, yoğunlaşmayı, çabaya odaklanmayı ve enerjiyi ifade etmektedir. Benzer şekilde Merriam-Webster sözlüğü, adanmışlığı duygusal ilgi ya da bağlılık olarak ve çalışma yapısı olarak tanımlamaktadır (Schaufeli ve Bakker,

2010: 11). İşe adanmışlık, çalışanların yüksek fiziksel ve bilişsel enerji (enerjiklik) düzeylerini, işe odaklanmalarını işaret etmektedir. Bu yüzden işe adanmışlık, tatmin ve bağlılıktan daha aktif pozitif kavramdır. Bu, çalışanlara işlerinde zamana ve çabaya yatırım yapmak istediklerini ifade etmektedir (Bakker, 2014: 228). Uygulamacılar ve bilim insanları arasında işe adanmışlığın kavramsallaştırılması üzerine belirli bir uzlaşma yoktur. Adanmışlık üzerine iş ve akademik bakış açıları detaylı şekilde tartışılmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010: 11).

### 1.2.1.1 İş Çevresinde Adanmışlık

Tüm insan kaynakları danışmalık firmaları, işe adanmışlık düzeyinin geliştirilmesi ile ilgilenmektedirler. Bu firmalar, işe adanmışlığın, yüksek üretkenlik, satışlar, müşteri tatmini ve çalışanı elde tutma aracılığıyla karlılığı artırdığını kesin ve güçlü kanıtlarla bulduklarını iddia etmektedirler.

\*Development Dimensions International; adanmışlığın aşağıdaki üç boyuta sahip olduğunu ileri sürmektedir:

- 1) Bilişsel: Örgütün hedeflerine ve değerlerine inanmak ve onları desteklemek,
- 2) Duygusal: Örgüte aitlik, gurur ve bağlılık hissi,
- 3) Davranışsal: Ekstra yol alma istekliliği, örgütte kalma niyeti.

\*Hewitt firmasına göre; adanmış çalışanların sürekli olarak üç genel davranış göstermektedir.

- 1) Söylerler; Çalışma arkadaşlarına, potansiyel çalışanlara ve müşterilere örgüt hakkında pozitif şekilde konuşma yaparlar,
- 2) Kalırlar; Herhangi bir yerde çalışma fırsatları olmasına rağmen örgütün bir üyesi olmak için yoğun bir isteğe sahiptirler,
- 3) Çabalar/ Çalışırlar; İş başarısına katkıda bulunmak için ekstra zaman, çaba ve girişim harcarlar.

\*Towers Perrin, işe adanmışlığı, çalışanların işlerinden ve örgütün bir parçası olmaktan edindikleri bireysel tatminini yansıtan etkili bir yapı olarak tanımlamaktadır.

\*Mercer, işe adanmışlığı, çalışanların firmanın başarısında kazanılmış bir hak hissettikleri ve işin yapısal gerekliliklerini aşabilen yüksek performans sergiledikleri psikolojik bir yapı olarak ve bağlılık ya da motivasyon olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlamalar farklılık göstermektedir fakat adanmışlığın;

- 1) Örgütsel bağlılık, özellikle etkili bağlılık (örneğin örgüte duygusal bağlılık) ve devam bağlılığı (örneğin örgütte kalma arzusu) ve
- 2) Ekstra rol davranışı (örneğin örgütün etkili işlevini destekleyen isteğe bağlı davranış)

açısından tanımlandığını açığa çıkarmaktadırlar (Schaufeli ve Bakker, 2010: 11-12).

### 1.2.1.2 Akademik Çevrede Adanmışlık

İşe adanmışlığı kavramsallaştıran ilk bilim insanı Kahn'dır (1990). Kahn adanmışlığı, iş rolleri için örgüt üyelerinin çıkarlarını kontrol altına alma olarak tanımlamaktadır. Adanmışlıkta, kişiler rol performansları süresince kendilerini fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel olarak kullanır ve ifade ederler. Yani, adanmış çalışanlar işlerinde çok fazla çaba sarf etmektedirler. Çünkü adanmış çalışanlar işleri ile işbirliği yapmaktadırlar. Rothbard (2001) Kahn'ın (1990, 1992) çalışmasından ilham almış ve farklı bir perspektif kullanmıştır. Yazar adanmışlığı, dikkati ( bilişsel mevcudiyet ve bir bireyin bir rolü düşünerek harcadığı zaman) ve yoğunlaşmayı (bireyin rol üzerine odaklanma yoğunluğu) içeren iki boyutlu motivasyonel bir yapı olarak tanımlamıştır. Oldukça farklı bir yaklaşım işe adanmışlığı tükenmişlik sendromunun pozitif antitezi olarak düşünenler tarafından izlenmiştir. Tükenmişlik sendromundan müzdarip olanların aksine adanmış çalışanlar stresli ve işlerine zorlu bir iş olarak bakmayı tercih etmek yerine enerjik bir hisse ve işleriyle etkili bir bağlantıya sahip olmayı tercih etmektedirler. Maslach ve Leiter'e (1997) göre adanmışlık, tükenmişlik sendromunun tersi olan enerji, bağlanma ve etkililik tarafından nitelendirilir. Yazarlar, tükenmişlik durumunda enerjinin tükenmeye, bağlanmanın kuşkuculuğa, etkililiğin etkisizliğe dönüştüğünü ileri sürmektedirler. Alternatif görüş, işe adanmışlığı tükenmişlik sendromu ile negatif ilişkili olan bağımsız, farklı bir kavram olarak dikkate almaktadır. Sonuç olarak işe adanmışlık, enerjilik, adanma ve yoğunlaşma tarafından nitelendirilen fikrin pozitif tatminle, işle ilgili bir yapısı olarak tanımlanır ve işlevselleştirilir. *Enerjilik*, bireyin işindeki yatırım çabası ve zorluklarla karşı karşıya geldiğinde bile isteklilikle çalışırken yüksek enerji ve zihinsel esneklik göstermesidir. *Adanma*, bireyin işine güçlü bir şekilde dahil olması, önem, heves, ilham, gurur ve zorluk hislerini deneyimlemesi olarak adlandırılır. *Yoğunlaşma*, bireyin işinde tamamen konsantre ve mutlu bir şekilde meşgul olması olarak tanımlanmaktadır. Böylece zaman hızlı bir şekilde geçmekte ve birey kendini işinden ayırmakta zorlanmaktadır. Buna göre enerjilik ve adanma tükenmişlik sendromunun iki çekirdek semptomu olan tükenme ve kuşkuculuğun tersi olarak düşünülmelidir. Enerjilik ve tükenme açısından süreç, enerji olarak nitelendirilirken, adanma ve kuşkuculuk tarafından açısından süreç, kimlik olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla işe adanmışlık bireyin işi ile yüksek bir enerji düzeyi ve güçlü kimlik tarafından nitelendirilirken, tükenmişlik, aksine bireyin işiyle düşük enerji düzeyi ve zayıf kimliği tarafından nitelendirilmektedir. Ayrıca, yoğunlaşma, işe adanmışlığın üçüncü boyutu olarak ele alınmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010: 12-13). Alanyazında işe

adanmışlıkla ilgili farklı yaklaşımlar da mevcuttur. Özellikler ve durumlar, davranışı ve onun etkenlerini içeren çok farklı bakış açılarıyla ilişkilendirilmektedir. Macey ve Schneider (2008), bireyler arasındaki farklılıklara (bireyler arası farklılıklar veya bireyin farklılıkları) odaklanma eğiliminde olan özellikleri çalışırken zaman içinde belirli bir kişideki farklılıklara (bireyin kendi içindeki) odaklanma eğiliminde olan durumların üzerinde çalışmıştır. Özellikler yaklaşımı, X kişinin skorunun özellik adanmışlığında Y kişisinden daha yüksek olması halinde, X kişinin Y kişisinden daha iyi performans sergileyip sergilemediğini araştırmaktadır. Ancak, durumlar yaklaşımı, X kişinin yüksek durum adanmışlığı sergilediği zaman daha iyi performans sergileyip sergilemediğini incelemektedir. Yani, durum yaklaşımı, çalışanların bazı durumlarda adanmış olabileceğini ve buna göre performanslarının etkilenebileceğini kabul etmektedir. Macey ve Schneider (2008), bilişsel etkili adanmışlık yapısına yani durum adanmışlığına odaklanmıştır. Daha sonra, yazarlar, bu bilişsel etkili yapı açısından (sırasıyla özellik adanmışlığı ve davranışsal adanmışlık olarak ifade ettikleri yapı) potansiyel ruhsal öncülleri ve potansiyel davranışsal sonuçları adlandırmaya ve tanımlamaya devam etmişlerdir (Dalal vd., 2008: 52).

## **1.2.2 İşe Adanmışlık Etkenleri**

### **1.2.2.1 Kişisel Kaynaklar**

Kişisel kaynaklar, esneklikle ilişkili olan pozitif öz değerlendirmeler olup, çalışanların bireysel yetenek hislerini çevreleri üzerinde kontrol altına almayı ifade etmektedir. Bu pozitif öz değerlendirmelerin hedef belirlemeyi, motivasyonu, performansı, iş, yaşam tatminini ve diğer arzu edilen çıktıları tahmin ettiği belirtilmektedir. Bireylerin ne kadar yüksek kişisel kaynakları olursa, o kadar pozitif öz saygıya sahip olması ve kendi kendine uyumlu olması beklenmektedir. Bazı yazarlar, kişisel kaynaklar ve işe adanmışlık arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Örneğin; öz saygının, öz yeterliliğin, kontrol odağının ve yeteneklerin işe adanmışlığın pozitif kestirimcileri olan duyguları düzenledikleri belirtmektedir. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2009a, 2009b) boylamsal araştırmalarında ve diğer çalışmalarında kişisel kaynakların işe adanmışlıktaki üç rolünü incelemişlerdir. Bunlar özyeterlilik, örgütsel temelli özsaygı ve iyimserliktir. Sonuçlar, adanmış çalışanların oldukça özyeterli olduğunu ve bunun, çalışanların karşılaştıkları istemleri karşılayabildiklerini göstermiştir (Bakker, 2011: 266).

### **1.2.2.2 İş Kaynakları**

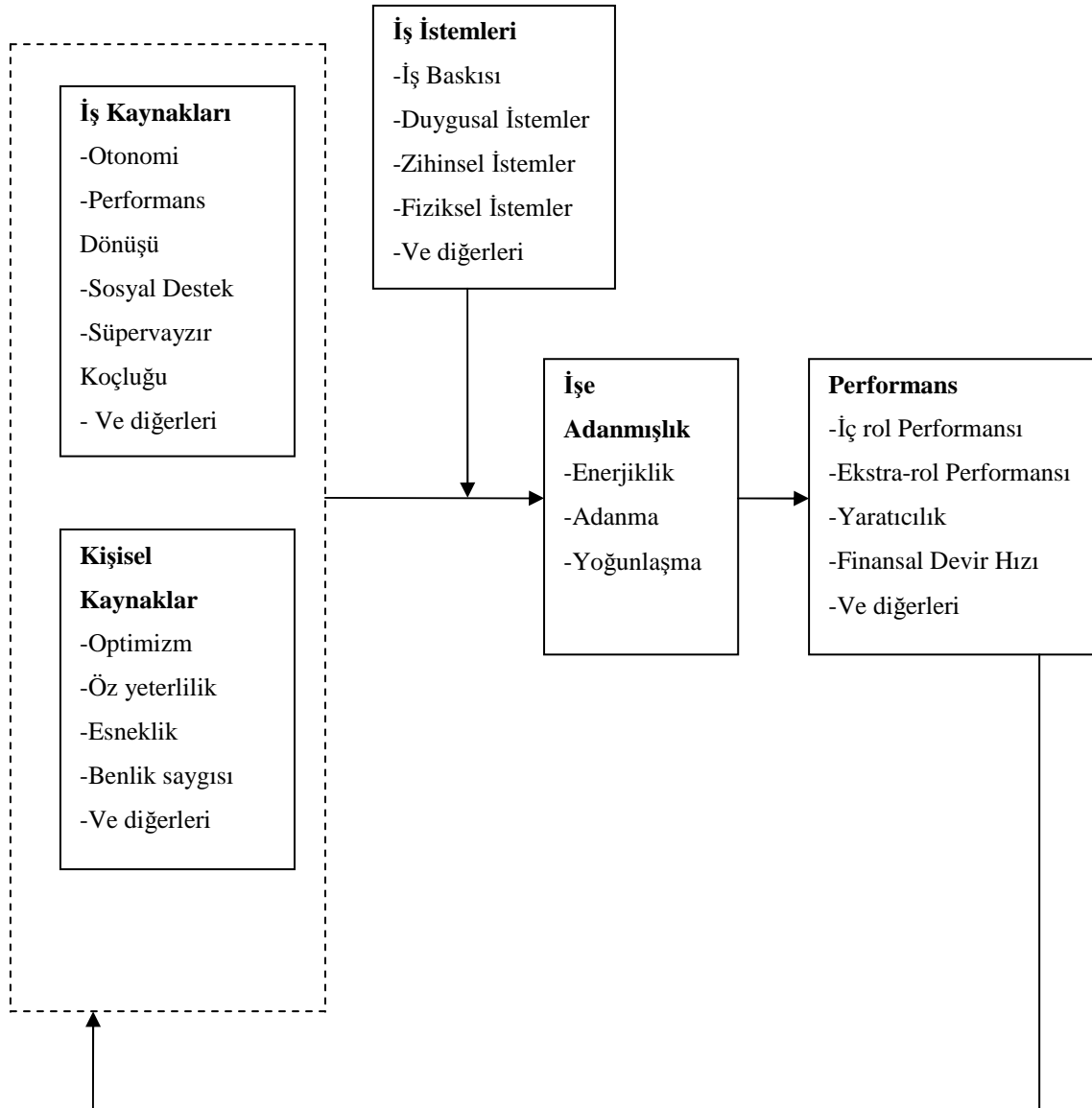
İş kaynakları işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerinin;  
-İş istemlerini düşürebildiğini, fizyolojik, psikolojik maliyetlerle ilişkili olabileceğini;



-İş hedeflerini başarmada fonksiyonel olabileceğini;

-Kişisel büyüme, öğrenmeyi ve gelişmeyi harekete geçirebileceğini ifade eder.

İş kaynakları ya çalışanların büyümesini, öğrenmesini ve gelişmesini beslediği için temel motivasyonel rol oynamakta ya da iş hedeflerini başarmada etkili olduğu için ikincil motivasyonel rol oynamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008: 211). Zengin kaynaklı iş çevrelerinin bir bireyin çabalarını ve yeteneklerini işe adama isteğini beslediği için iş kaynakları ikincil bir motivasyonel rol oynayabilir. Böyle çevrelerde, görevin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi ve iş hedefine ulaşılabilmesi olasıdır. Örneğin; destekleyici iş arkadaşları ve performans geri dönüşü bir bireyin iş hedeflerine ulaşmada başarılı olma olasılığını yükseltmektedir. Bu, temel ihtiyaçları tatmin etme ya da iş hedeflerinin başarması aracılığıyla gerçekleştirildiğinde sonuç pozitif olmakta yani adanmışlık oluşabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 212). İş kaynaklarının motivasyonel rolü hakkında birçok çalışma iş kaynakları ve işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin; Schaufeli ve Bakker (2004), Hollandalı çalışanlardan oluşan dört farklı örnekte üç iş kaynağı (performans dönütü, sosyal destek ve danışmanlık koçluğu) ve işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtını bulmuşlardır. Özellikle iş kaynaklarının adanmışlığı tahmin ettiğini ve adanmışlığın iş kaynakları ve çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin aracısı olduğunu göstermek için yapısal eşitlik modeli (SEM) analizlerini kullanmışlardır (Bakker ve Demerouti, 2008: 212).



Şekil 1.3 İşe Adanmışlığın İş İstemleri-Kaynakları Modeli

Kaynak: Bakker & Demerouti, 2008: 218.

### 1.2.3 İş İstemleri-Kaynakları Modeli

İş istemleri-kaynakları modeli, iş ilişkili deneyimleri tahmin etmek için kullanılmıştır. Bu model, iş tükenmişliğini, örgütsel bağlılığı, işi beğenmeyi, bağlantılılığı ve çalışanın işe adanmışlığını tahmin etmek için kullanılmaktadır. Ayrıca, bu model hastalıktan kaynaklanan devamsızlığı, iş performansının diğer değerlendirmelerini ve objektif satış performansını içeren işle ilgili deneyimlerin sonuçlarını tahmin etmektedir (Bakker ve Hakanen, 2013: 111). Bu modelin popüler olmasının önemli nedeni esnek olmasıdır. Modele göre, tüm çalışma ortamları ya da iş nitelikleri, iş istemleri ve iş kaynakları olarak adlandırılan iki farklı kategori kullanılarak modellendirilebilir. Bu yüzden bu model tüm çalışma ortamları için geçerlidir. İş istemleri, sürekli fiziksel ve psikolojik çaba gerektiren işin fiziksel, psikolojik, sosyal ya da

örgütsel yönlerini ifade etmekte ve bu yüzden belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilmektedir. İş kaynakları, iş hedeflerine ulaşmada fonksiyonel olan, iş istemlerini düşüren, fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilen, kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişimi harekete geçiren işin fiziksel, psikolojik ya da örgütsel yönlerini ifade etmektedir. İş istemleri-kaynakları modeline göre, iş istemleri ve kaynakları, bir sağlık bozukluğu süreci, bir motivasyonel süreç olarak adlandırılan oldukça bağımsız bu iki sürecin dürtüleyicisidirler. Bu yüzden, iş istemleri genel olarak tükenme, psikomatik sağlık şikayetleri gibi çıktıların en önemli tahminçileriyken, iş kaynakları genel olarak işi beğenmenin ve işe adanmışlığın en önemli öncülleridir. Bu etkilerin sebepleri, iş istemlerinin çaba sarf ederken ve enerji kaynakları kullanırken iş kaynaklarının otonomi, ilişkililik ve yeterlilik gibi temel ihtiyaçları yerine getirmesidir. İş istemleri, olası despresyonda ortaya çıkan gelecek tükenmişliğini etkilerken iş kaynakları, düşük tükenmişliği, yüksek düzeyde işe adanmışlığı ve bağlılığı etkilemektedir (Bakker ve Hakanen, 2013: 112).

#### **1.2.4 İşe Adanmışlık Oluşturmak**

Örgütler belirli insan kaynakları yönetimi stratejilerini kullanarak çalışanların adanmışlığını yükseltebilmektedir. Örneğin; çalışan adanmışlığı, motive edici potansiyel iş kaynaklarını kullanarak daha iyi iş tasarımları aracılığıyla geliştirilebilmektedir. Ayrıca iş rotasyonu ve işlerin değişimi de yüksek adanmışlık düzeyleri ile sonuçlanmaktadır. Çünkü bu, çalışanları yüreklendirmekte, motivasyonlarını yükseltmekte, öğrenmeyi ve profesyonel gelişmeyi harekete geçirmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2014: 4). İşlerinde adanmış olan, günden güne hevesli ve işlerine müdahil olan bireyler işlerini daha iyi yapma eğilimindedirler (Roberts ve Davenport, 2002: 21). İşe adanmışlığın bulaşıcı yapısından dolayı liderler adanmışlığı desteklemede özel bir role sahiptirler. Özellikle dönüşümcü liderler açık bir vizyon sağlamakta, çalışanlara ilham vermekte, onları motive etmekte ve çalışanların ihtiyaçlarına ilgi göstermektedir. Ayrıca yönetim, çalışanların zayıflıkları yerine güçlülüklerine odaklanmalıdır. Yüksek işe adanmışlığı amaçlayan örgütler etkili eğitim programları kurmaya odaklanmalıdır. Çalışanların kariyerleri boyunca kendilerini geliştirmeyi sürdürebildikleri oranda adanmışlık düzeylerinin yüksek olması da mümkündür. Kariyer planlama ve geliştirme, kişisel ve profesyonel gelişimin devamlılığını sağlayarak çalışanın istihdam edilebilirliğini artırmaktadır. Çalışanlar, aktif olarak görevleri seçerek, farklı iş içeriğini göz ardı ederek ve görevlerine ya da işlerine anlam yükleyerek işlerinin içeriklerini ya da işlerinin tasarımlarını değiştirmektedirler. Çalışanların işlerini şekillendirdikleri bu süreç iş zanaatkârlığı olarak ifade edilmektedir. Adanmış çalışanlar iş zanaatkârlığı ile

uğraşmaktadır. İş zanaatkârlığı sonucunda, çalışanlar kişi-iş uyumlarını yükseltebilmekte kendilerini işlerine adamaktadırlar (Bakker ve Schaufeli, 2014: 4). Adanmış çalışanlar, mutluluk, heves ve eğlenme gibi pozitif duygular gösterme, sempatik ve yardımcı olma eğilimleri sergilemektedirler (Carlsen, 2015: 9).

İşe adanmışlık, bireyin işindeki hevesi ve ilgisi olarak belirtmektedir. İşlerine kendilerini oldukça adanmış olan bireyler, işleriyle kişisel olarak özdeşleşmekte ve işin kendisi tarafından motive olmaktadır. Bu bireyler diğerlerinden daha çok ve daha verimli bir şekilde çalışma ve müşterilerinin ve örgütlerinin istedikleri çıktıları üretme eğilimindedirler.

Örneğin adanmış çalışanlar;

- İşlerinin yeteneklerini ve becerilerini iyi kullanmalarını sağladığını,
- İşlerinin güdüleyici ve harekete geçirici olduğunu ve
- İşlerinin kişisel başarıya duygusuna imkan verdiğini belirtmektedirler (Roberts ve Davenport, 2002: 21).

İşe adanmışlık, bireysel ve örgütsel düzeyde pozitif sonuçlara sahiptir. Adanmış çalışanlar iş dışındaki sosyal hayatlarını göz ardı etmemekte, onlar zamanlarını sosyalleşme ve hobiler üzerine harcamakta ve gönüllü gibi çalışmaktadırlar (Bakker vd., 2007: 274).

### 1.2.5 Psikolojik Koşullar ve Adanmışlık

Alanyazında üç psikolojik koşul olan, *anlamlılık*, *güvenilirlik* ve *geçerlilik* araştırılmıştır. *Anlamlılık*, bir iş hedefinin bireyin kendi ideallerindeki ya da standartlarındaki ilişkisinin ne kadar değerli olduğunu ortaya koymalıdır. Verilen iş rolü faaliyetinin kişisel olarak anlamlı olduğuna inanan bireyler kendilerini işlerine tamamen bağlamak için motive olmaktadır. Anlamlılık, içsel iş motivasyonu ve işe adanmışlık ile ilişkilidir. İkinci olarak, *psikolojik güvenilirlik* negatif sonuçların korkusu olmaksızın bireyin kendi görevini yerine getirebileceği inancını yansıttığı için işe adanmışlığı sağlamaktadır. Böylece, çalışanlar gerçek kişiliklerini ifade eden riskleri üstlenebilmektedir. Bu ortamda bireyler aktif olarak ilgilerini görevlerine adanmakta ve görevleri yapmanın yeni yollarını denemektedirler. Ancak, belirsiz, tahmin edilemez ve tehdit eden koşullar tarafından nitelendirilen güvensiz ortamlardaki çalışanlar işlerine adanmazlar ve yeni şeyleri denemekten kaçınırlar. Son olarak, *psikolojik geçerlilikte*, bireyler kendilerini rollerine adanmak için fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklara sahip olmaları gerektiğine inanmaktadırlar. Bireyler, kendilerini işlerine adanmaları için enerjiye sahip olduklarına inanıyorlarsa kendi rollerine adanmaları için istekli davranırlar (May vd., 2004: 19).

### 1.2.6 Çalışanların İşlerine Adanmışlıklarını Arttırmanın Yolları

- 1) Yönetici, şeffaf bir bağlılık ve iyi insan kaynakları uygulamaları geliştirerek yetenekleri elde tutmanın önemi üzerine rapor hazırlamalıdır.
- 2) Tüm bölüm yöneticilerinin bu yetenek tutma kültürünü üstleneceği garanti edilmelidir, Yetenek tutma kültürünün, örgütün iş stratejilerinin temel bir parçası olduğu yöneticilere gösterilmelidir.
- 3) Çalışanların işteki ihtiyaçları tespit edilmeli ve bu ihtiyaçlar üst düzeyde karşılanmaya çalışılmalıdır.
- 4) Yöneticilerin, insan yönetimi becerileri desteklenmeli ve yöneticilere koçluk yapılmalıdır.
- 5) Düzenli çalışan tatmin sistemleri uygulanmalıdır.
- 6) Yöneticiler, işe alma sürecinde yetenekli çalışanları tercih etmelidir.
- 7) İşe alma ve işten çıkarma anlayışı kullanılarak çalışanların güvenleri yıkılmamalıdır.
- 8) Çalışanları geliştirilmelidir.
- 9) Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını engelleyen nedenler ortadan kaldırılmalıdır.
- 10) Örgütün temel yetenekleri dikkatli bir şekilde belirlenmelidir (Woodruffe, 2006: 5).

### 1.2.7 İnsan Kaynakları Uygulamaları, Stratejileri ve İşe Adanmışlık

#### 1.2.7.1 İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları uygulamalarını kullanmak işe adanmışlığı artırmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2008: 380). İş dünyası daha öncesine göre daha rekabetçi ve dinamik yapıya sahip olduğu için örgütler insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla rekabetçi avantajlar ve daha inovatif kaynaklar elde etmeyi amaçlamaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları birçok açıdan tanımlanmaktadır. Schuler ve Jackson (1987), insan kaynakları uygulamalarını, etkili uygulamayı, örgütün hayatta kalmasını ve üyelerini garanti altına almak için çalışanları çeken, seçen, geliştiren, motive eden ve tutan bir sistem olarak tanımlamaktadır. Buna ek olarak, insan kaynakları uygulamaları, örgütün insan sermayesinin iş amaçlarının başarılmasına katkı sağlaması için tasarlanmış ve uygulanan politikalar, uygulamalar olarak da tanımlanmaktadır. Minbaeva (2005), insan kaynakları uygulamalarını, sosyal ilişki üretme, örgüt bilgisi geliştirme ve sürdürülebilir rekabet avantajı aracılığıyla örgüt tarafından insan kaynaklarını yönetmek için kullanılan uygulamalar olarak görmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları aşağıda verilmiştir:

- İşe seçme ve alma,
- Eğitim ve geliştirme,

- Performans değerlendirme,
- Ödül sistemi,
- Kariyer yönetimi (Tan ve Nasurdin, 2011: 157-159).

### 1.2.7.2 İnsan Kaynakları Stratejileri

- 1) Sağlıklı denetimler, çalışanları gerekli olduğu zaman harekete geçsinler diye mevcut adanmışlık düzeyleri ve diğer ilişkili etkenler hakkında bilgilendirmektedir. Örgütsel kaynaklar kişisel hedeflere ulaşmak için gereklidir. Bunun yanı sıra kariyerlerini geliştirmek için kişisel hedefleri belirten çalışanların gelişimi sağlanarak işe adanmışlık düzeyi artırılabilir. Katılımcı uygulamalar da adanmışlığı ve örgütsel etkililiği artırmada yardımcı olmaktadır.
- 2) İş yeniden tasarlamak ve motive edici potansiyel iş kaynakları kullanmak suretiyle işe adanmışlık artırılabilir. Adanmışlığı desteklemek için işleri yeniden tasarlamayı, iş kaynaklarını oluşturmaktadır. İş rotasyonu ve işlerin değişimi de adanmışlık düzeylerini yükseltebilir. Çünkü bu, çalışanları harekete geçirmekte, motivasyonlarını artırmakta, öğrenmeyi ve profesyonel gelişimi harekete geçirmektedir.
- 3) Adanmışlık, bulaşıcı olduğu ve iş takımı üyelerine yayılabildiği için liderler, işe adanmışlığı destekleme söz konusu olduğunda önemli bir rol oynamaktadır. Liderler, işe adanmışlığı geliştirmek için anahtar kaynak olmakta ve liderlerin rolleri koçluğa benzemektedir.
- 4) İşe adanmışlığın artırılmasını amaçlayan örgütlerdeki eğitim programlarının öz etkililiğin yükseltilmesine odaklanması gerekmektedir. Öz etkililiğin yüksek olması, adanmışlığı yükseltmektedir (Schaufeli ve Salanova, 2008: 396-397).

### 1.2.8 İşe Adanmışlığın Faydaları ve Sonuçları

Adanmış çalışanların adanmış olmayan çalışanlardan daha iyi performans sergilemelerinin dört nedeni vardır. Birincisi, adanmış çalışanlar çoğu zaman minnettarlığı, başarıyı ve hevesi içeren pozitif duyguları deneyimlerler. Bu pozitif duyguların bireylerin sürekli olarak üzerinde çalıştıkları kişisel kaynaklarını içeren düşünce-eylem repertuarlarını genişletmesidir. İkincisi, adanmış çalışanlar daha iyi bir sağlığa sahip olmalarıdır. Bu onların tüm yeteneklerini ve enerji kaynaklarını işlerine odaklayabildikleri ve adadıkları anlamına gelmektedir. Üçüncüsü, adanmış çalışanlar, kendi işlerini ve kişisel kaynaklarını yaratmaktadır. Son olarak da adanmış çalışanlar kendi adanmışlıklarını yakın çevrelerindeki çalışanlara aktarmaktadırlar (Bakker, 2011: 267).

İşe adanmışlık, örgütler için önemlidir ve iş performansının önemli çıktıları açısından çalışanlar için faydalı bir deneyim olabilmektedir. Örgütler, çalışanlarının kişiliklerini değiştiremeyecekleri için çalışanların dikkatlerini vermesi gerektiği görevlerin ve faaliyetlerin farkındalığını garanti etmek için bazı önlemler alabilmektedirler (Bakker vd., 2012: 555).

Mevcut araştırmalar işe adanmışlığın kısa ve uzun vadede pozitif etkilere sahip olduğunu ileri sürer (Bakker vd., 2008: 195). İşlerine adanmış olan bireylerin müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılaması olasıdır. Böylece, adanmış bireyler, müşteri sadakatini, satışları ve karları yükseltebilirler. İşe adanmışlığı yüksek olan bireylerin örgütten ayrılma eğilimleri daha düşüktür. Alanyazında adanmış bireylerin, maliyetleri sıkı bir gözetim altında tuttuklarının kanıtları da mevcuttur. İşe adanmışlık örgütsel performansa önemli bir katkı sağlamaktadır. Bireyler işlerine adanmış hissettikleri zaman daha sıkı ve daha etkili çalışma eğiliminde olup, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan faaliyetleri üstlenmekte ve finansal sonuçlara katkıda bulunmaktadır. İşe adanmışlık ekonomik faydalar da sağlamaktadır (Roberts ve Davenport, 2002: 21-28). İşlerinin anlamlı olduğunu algılayan çalışanlar daha yüksek işe adanmışlığa sahiptir (Jung ve Yoon, 2016: 65). İşe adanmışlık, iş performansını yükseltmektedir. Çünkü pozitif etki ve duygular işe adanmışlığı eşlik artırmaktadır. Adanmış çalışanlar adanmışlığı düşük olan çalışanlara göre daha yeni fırsatlar yakalamakta ve daha iyi sosyal ağlar ve kişisel kaynaklar oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Gorgievski ve Bakker, 2010: 266).

### **1.3 Örgütsel Bağlılık**

#### **1.3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950'li yıllardan günümüze kadar pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğü görülmektedir. Bu çalışmalar giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenleri şu şekilde sıralanmıştır:

- 1- Örgüte bağlılığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- 2- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konulması,
- 3- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans sergilemeleri,
- 4- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- 5- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir (Bayram, 2005: 126-127).

Günümüz artan rekabet ortamında çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması zorunluluk hâline gelmiştir. Bununla birlikte, yönetsel değerler büyük bir hızla değişmektedir ve bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin çalışanlarıyla olan ilişkilerini, çalışanlarını örgütte tutacak şekilde yeniden yapılandırması gerekmektedir. Örgüt; bir dizi amacı gerçekleştirmek için çalışan bireylerin bir araya gelmesini göstermektedir. Örgütler, çalışanlarının en üst düzeyde performans göstermelerini beklerken, çalışanların bazı nedenlerle örgüte karşı olumsuz tutum ve davranış sergilemesi durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu olumsuz tutumlar; kuruma ilişkin yakınmalar, işe devamsızlık/gecikme oranlarının ve işgücü devrinin artması şeklinde olabilmektedir. Örgütte yaşanan tüm olumsuz davranışlar çalışanların işlerine karşı geliştirdiği örgüte bağlılığı derinden etkilemektedir (Eren ve Bal, 2015: 44-45). Globalleşme, müşteri beklentilerindeki değişim gibi pek çok gelişme, örgütlerde insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Günümüzde örgütler, yaşamlarını devam ettirebilmek ve stratejik amaçlarına ulaşabilmek için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve örgütlerine bu yönüyle önemli katkılar sağlayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duymakta ve çalışanların örgüt içi girişimciliğinden ve yaratıcılığından daha fazla yararlanmaya çalışmaktadır (Yılmaz, 2010: 237). Örgütsel bağlılık, giderek daha fazla ilgi çeken kavramlar arasında yer almaktadır. Çünkü yüksek bağlılık düzeyine sahip olan çalışanlar, kurul projelerinde mentörlük ve gönüllülük gibi takım çalışmasını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını içeren arzu edilen iş yeri davranışları sergilemektedirler (Fisher, 2013: 4).

Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip çalışanları örgütte tutmanın tek yolu ücret değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi de örgütün ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin yanı sıra bütün çalışanların bir uyum ve işbirliği içinde, takım hâlinde çalışmalarını gerektirmektedir. Örgüt içerisinde bunların gerçekleşebilmesi için gerekli çalışma ortamı yaratılmalıdır. Çalışanların yüksek performans göstermesi onların istenilen düzeydeki üretim/hizmet için güdülenmeleriyle gerçekleşebilecektir. Bu da bağlılık duygusunun gelişmesiyle yakından ilişkili bir durum oluşturmaktadır (Eren ve Bal, 2015: 45). Örgütsel bağlılık kelimesinin kullanılmaya başlanması teknolojik gelişmelerin artması ile de paralellik göstermektedir (Yağcı, 2007: 116).



Örgütsel bağlılık yapısı, örgütsel psikoloji alanyazınında büyük oranda ilgi çekmiştir. Bu, örgütsel bağlılığa sahip çalışanların çıktılarının belirlenmesiyle ilgilidir (Caldwell vd., 1990: 245). Bağlılık birçok meta analiz konusu olmuştur (Erdheim vd., 2006: 959). Birçok önemli çalışma örgütsel bağlılığın gelişimine dayandırılmıştır (Tett ve Meyer, 1993: 259). İş yerinde bağlılık kavramı, yönetim alanında, örgütsel davranışta ve insan kaynakları yönetiminde halen araştırılan en güçlü kavramlardan biridir. Araştırmacıların büyük çoğunluğu, bağlılığın öncüllerini ve sonuçlarını çalışmaya odaklanmıştır. Örgütsel bağlılığın kavramsal ve işlevsel gelişimi, işe, iş gruplarına, birliğe bağlılık gibi diğer bağlılık formlarının kavramsallaştırılmasını ve ölçülmesini etkilemiştir (Cohen, 2007: 336).

Örgütsel bağlılık kavramı, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin de ana hedefi olmuştur (Nehmeh, 2009: 3). Örgütsel bağlılığı anlamak günümüz örgütlerinde büyük bir öneme sahiptir. Örgütler, hedeflerine ve değerlerine olan sadakati besleyen insan kaynakları stratejileri oluşturmuşlardır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın yapısını ve bunu etkileyen faktörlerin anlaşılması, insan kaynakları stratejilerini belirlemede önemli hale gelmiştir (Dick ve Metcalfe, 2001: 112).

Çalışanın örgüte bağlılığı kavramı, son yıllarda çalışanın elde tutmanın ve çalışanın performansını artırmanın yollarını arayan yöneticiler ve örgütsel analistler tarafından giderek daha fazla dikkat alınır hale gelmiştir. Çalışanın bağlılığı birçok nedenden dolayı önemlidir. Mevcut bulgular, bağlılığın işten ayrılma oranının iyi bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Mowday, Porter ve Dubin (1976), bağlılığı yüksek olan çalışanların daha az bağlı olan çalışanlara göre daha iyi performans sergilediklerini ileri sürmektedir. Bağlılık, bir örgütün etkililiğini gösteren öğelerden birisidir. Bu bulgular, hem örgüt kuramı hem de yönetim uygulaması açısından büyük önem taşımaktadır (Steers, 1977: 46). Örgütsel bağlılık, sosyalleşme eğitimi faydalarından olan gönüllü katılım ve çalışanların desteği gibi çalışanların gönüllü faaliyetlerinde görülebilmektedir (Lucabaugh, 2015: 4). Birçok uygulamacı, yüksek bağlılığı, artan üretkenlik ve düşük işgücü devir oranıyla ilişkilendirme eğilimindeyken, örgütsel bilim insanları, bağlılığın yönlerini ve hem öncüllerin hem de iş çıktılarının farklı ilişkilerini anlama eğilimi sergilemektedirler (Hackett vd., 1994: 15). Bağlılık çok boyutlu bir yapıya sahip olup, bağlılığın öncülleri, ilişkileri ve sonuçları çeşitlidir (Meyer vd., 2002: 21).

Örgütsel bağlılık;

- a) İş arama faaliyetleri, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık ve performans etkinliği gibi çalışan davranışlarıyla,
- b) İş tatmini, işe bağlılık ve iş heyecanı gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla,

- c) Otonomiyle, sorumlulukla, çalışanın işi ve rolünün niteliğiyle,
- d) Çalışanın yaş, cinsiyet, başarıma ihtiyacı ve iş süresi gibi kişisel özellikleriyle ilişkilidir (Bateman ve Strasser, 1984: 95-96).

Bağlılık, tutarlı bir şekilde, örgütlerdeki çalışanların iş davranışlarını anlamada önemli bir değişken olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık, kariyer döneminin en başlarında psikolojik bağ şeklindedir. Örgüte psikolojik bağlılık, devam bağlılığının öncülü olabilir, fakat daha sonra bireyin örgüte bağlılığı, yatırımlar, emeklilik, kıdem ve ücret artışı gibi bazı yapısal değişkenlerden dolayı değişebilmektedir. Bireylerin örgütün hedeflerine yüksek oranda bağlanması ve hedeflerin sonuçlarına doğru yüksek bir enerjiyle adanma istekliliği onların örgütte kalma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bağlılık, tutumsal ve davranışsal bileşenleri içeren çok boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Tutumsal bağlılık, örgütte kalma arzusunu ve bağlanma hislerini içermektedir. Birey, örgütle özdeşleşmekte ve dolayısıyla örgütün hedeflerini takip etmek için devamlı üyeliğe bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütte kalma ya da örgütten ayrılma olasılığını ifade etmektedir. Bireyler, örgüte karşı olumlu bir hissten çok ikincil çıkarlar (emeklilik, kıdem ve ücret artışı gibi) aracılığıyla bağlanırlar. Bağlılık, bireylerin örgütten ayrılma yeteneklerine ilişkin algılanan kısıtlamalardan kaynaklanan bir davranış olarak görülmektedir (Chow, 1994: 4).

Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62). Tutumsal bağlılık, üç öğeden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Davranışsal bağlılık, örgütten çok, çalışanın davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; çalışan bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Örgütsel bağlılık kavramının örgütler açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini belirlemek üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Mowday, Porter, Steers ve Boulian tarafından 1979 yılında geliştirilen, yedi basamaklı Likert ölçeğiyle hazırlanan ve 15 sorudan oluşan ölçek, örgütsel bağlılığı ölçmede yaygın olarak kullanılan bir ölçek olmuştur. Çalışanların örgüte ait olma ve katılım konusundaki tutumlarını ölçen bu ölçek, bağlılık kavramının davranışsal boyutundan çok tutumsal bileşenini ortaya koymayı hedeflemektedir. Daha sonra konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme

çabaları ağırlık kazanmıştır. Bu doğrultuda, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ölçek, örgütsel bağlılığı üç temel ögeye ayırarak ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu üç temel öge; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılıktır. Bu ölçek, hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasındaki ayırımı yapılmasını sağlamakta, hem de her iki alandaki bağlılığın nedenleri konusunda belirleyici çeşitli alt değişkenleri kapsamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 39-40).

### 1.3.2 Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Gelişimi

Alanyazında birçok örgütsel bağlılık tanımı yapılmıştır. Bu tanımların her biri, bağlılığın çalışanın örgütü ile ilişkisini nitelendiren psikolojik bir yapı olduğu ve çalışanların örgüte üye olarak devam etmesini sağlayan etkilere sahip olduğu görüşünü paylaşmaktadır. Ancak bu örgütsel bağlılık tanımları kendi aralarında farklılaşmaktadır (Erdheim vd., 2006: 961). Bağlılık terimi, çok çeşitli yollarla tanımlanabilir. Mowday ve arkadaşları (1982), tutumsal örgütsel bağlılığı bireyin belirli bir örgüt ile kimliğinin ilgili gücü ve belirli bir örgüte müdahil olması olarak tanımlamaktadır. Bu yüzden, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleri ve yönetsel hedefler ile işbirliği yaptığı, çaba harcama istekliliği gösterdiği, karar vermeye katıldığı ve yönetsel değerleri benimsediği oran olarak görülür. Mowday ve arkadaşlarının (1982) geliştirdiği bağlılık modeli süreç odaklıdır. Süreç, çalışanların örgüte girmesinden önce başlamakta ve çalışanın başarılı olduğu uzun yıllara kadar uzanmaktadır (Cohen, 2007: 346). McCaul ve arkadaşları (1995), hiyerarşik düzey ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Khoff'da (1997) benzer bir ilişki bulmuştur. Pozisyondaki zaman ve deneyim zamanı bağlılık ile pozitif yönde ilişkilidir (Dick ve Metcalfe, 2001: 113).

Kantor (1968), bağlılığı, örgüte enerji ve sadakat sağlama istekliliği olarak tanımlamaktadır. Hrebiniç ve Allutto (1973), örgütsel bağlılığı maaş ödemesi, statü, profesyonel özgürlük ya da iyi iş arkadaşlarından dolayı örgütten ayrılmayı istememek olarak nitelendirmiştir. Lee (1971), bağlılıkla ilişkili olan örgütsel kimliğin aidiyetlik ya da sadakat derecesi olduğunu belirtmiştir. Bilim insanlarının çoğu, bağlılığı, insanlar ve örgütler arasındaki psikolojik bağın bir formu olarak düşünmüşlerdir (Buchanan, 1974: 533). Örgütsel bağlılık, örgüte karşı bir tutumu ifade etmektedir. Bu tutum, çalışan ile örgüt arasında psikolojik sınır oluşturmaktadır (Peng vd., 2016: 51).

Becker (1960), bağlılığı, yan bahis kavramını kullanarak tanımlamıştır. Bu yaklaşım, bireylerin örgütle olan ilişkisi üzerine ayrıntılı bir bakış açısı sunan bağlılık kavramı üzerine kapsamlı bir kavramsal kurgu geliştirme girişimlerinden biridir. Bu kurama göre, bağlı

çalışanlar elde tutularak örgütlerine bağlandırılmaktadırlar. Becker (1960) tarafından kullanılan yan bahis kavramı, değerli yatırımların, çalışanların örgütten ayrılması ile kaybolacağını ifade eder. Bu yatırımların kaybedileceği korkusu ve algılanan alternatiflerin yokluğu çalışanı örgüte bağlamaktadır (Cohen, 2007: 338).

Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve o örgüte bağlanmasının gücü olarak tanımlamış ve bağlılığın üç öge olan;

- Hedefleri ve değerleri kabul etme,
- Çaba harcama istekliliği,
- Devamlı örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde isteme,

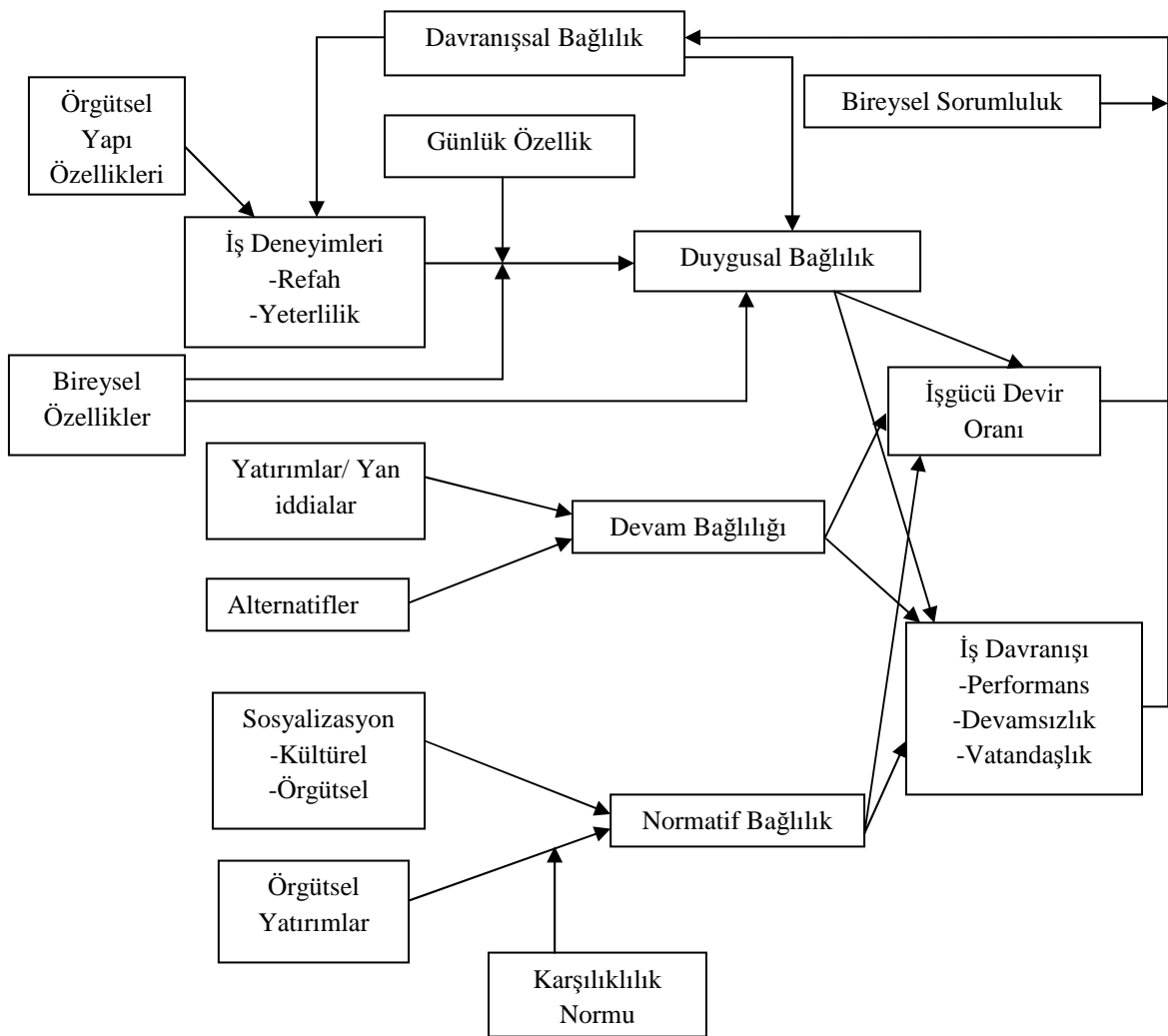
tarafından nitelendirildiğini vurgulamıştır. Klein, Morrow ve Brinsfield, bağlılığı, bireylerin verilen bir hedefe tabi oldukları algısı olarak tanımlamıştır. Bu tanım bağlılığı bir güçten ziyade bir bağ olarak betimlemektedir (Wright ve Kehoe, 2007: 8).

Xiao-Ping ve Zhong-Ming'e (2013) göre, araştırmacılar örgütsel bağlılığı sosyal değişim ilişkilerinin ekonomik ve ekonomik olmayan tiplerine dayandırmaktadır. Ekonomik değişim ilişkisi riskten kaçınan bir mekanizmadır. Çünkü bireyler belirsizlikleri azaltmak için durağan bir değişim ilişkisi arzulamaktadırlar. Bu nedenle devam bağlılığı ekonomik değişim ilişkilerine dayandırılmaktadır. Örgütsel bağlılık ekonomik olmayan değişim ilişkisine de dayandırılmaktadır. Bu bakış açısında, bireyler ve örgütleri arasındaki duygusal bağlılık uzun vadeli başarılı değişimlerin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda duygusal ve normatif bağlılık da ekonomik olmayan değişim ilişkilerine dayanmaktadır (Owusu, 2015: 26).

O'Reilly ve Chatman (1986), bağlılığın bir bireyin örgüte psikolojik bağının temeli olarak tanımlanması gerektiğini ileri sürmektedir. Kelman (1958), örgüte bağlılığın, uyma, kimlik ve özümsemeden oluşan üç ayrı bağ temeline dayandırıldığını ileri sürmektedir. Uyma, belirli ödüller için üstlenilen etkili bağı ifade etmektedir. Kimlik, bağın örgütle işbirliği yapma isteğine dayandığını ifade etmektedir. Özümseme ise, birey ve örgüt arasındaki değerler uyumunu ifade etmektedir. O'Reilly ve Chatman (1986), bağlılığın sonuçlarının bireyin temel bağına göre çeşitleneceğini ileri sürmüştür (Caldwell vd., 1990: 247-248).

O'Reilly ve arkadaşları (1986), psikolojik ilişkinin çalışanı örgüte bağladığına odaklanmışlardır. Bu ilişki; uyma, kimlik ve özümseme (içselleştirme) olmak üzere üç şekildedir. Benzer şekilde Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığı, *duygusal bağlılığı* (bireyler, örgüte bağlı olmayı isterler), *devam bağlılığı* (bireyler örgüte bağlı olmaları gerektiğini hissederler) ve *normatif bağlılığı* (bireyler örgütte kalmaları gerektiğini hissederler) vurgulayan üç bileşenli model olarak ileri sürmüşlerdir. Bağlılığın bu farklı

tipleri, örgütün performansı üzerinde çeşitli etkilere sahiptir ve bir birey her üç bağlılık türünü de deneyimleyebilmektedir (Nehmeh, 2009: 3). Bu üç yaklaşım, bağlılığı, çalışanların örgütle ilişkisini belirleyen, örgütteki üyeliğe devam etme ya da etmeme kararını içeren bir psikolojik yapı olarak görmektedir. *Duygusal bağlılık*, çalışanın örgüte duygusal bağı, bağlanmasını ve örgütle özdeşleşmesini ifade etmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar kendi arzularıyla örgütte çalışmaya devam ederler. *Devam bağlılığı*, bireyin, örgütten ayrılma nedeniyle katlanacağı maliyetlerin farkındalığını ifade etmektedir. *Normatif bağlılık*, devamlı çalışma zorunluluğu hissi yaratır. Yüksek normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütte kalmaları gerektiğini düşünmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67).



Şekil 1.4 Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli

Kaynak: Meyer & Allen, 1991: 68

### 1.3.3 Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşeni

Meyer ve Allen (1984), öncelikle duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarının farklı olduğunu iddia etmiştir. Daha sonra Allen ve Meyer (1990), bağlılığın üçüncü bileşeni olan normatif bağlılığı tanımlamıştır (Meyer vd., 2002: 21).

#### 1.3.3.1 Duygusal Bağlılık

Bartlett'e (2001) göre, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık üzerine etkileri olan üç bileşen arasında en önemli bağlılık çeşididir (Lucabaugh, 2015: 14). Mowday ve arkadaşları (1982), duygusal bağlılık öncüllerinin dört kategoriden oluştuğunu vurgulamaktadır. Bunlar, bireysel nitelikler, yapısal nitelikler, iş-ilişkili nitelikler ve iş deneyimleridir. Bireysel nitelikler olan yaş, görev süresi, cinsiyet ve eğitim gibi demografik özelliklerin bağlılıkla ilişkilendirilir, fakat bu ilişki çok güçlü değildir. Görev süresi ve bağlılık arasındaki pozitif ilişki, uzun yıllardır örgütle kaldıklarını ortaya koyan kıdemli çalışanların tutumundan kaynaklanabilmektedir. Mottaz (1988), iş ödülleri ve iş değerleri kontrol edildiğinde bu demografik özellikler ve bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğunu belirtmektedir. Örgütsel yapıda, duygusal bağlılık, ademi merkezîyetçi karar verme, politika ve prosedür formülasyonu ile ilişkilidir. Yapısal nitelikler dolaylı olarak bağlılığı etkilemektedir. İş deneyimlerinde, bireysel ve örgütsel niteliklerin aksine iş deneyimi değişkenleri ve duygusal bağlılık arasında dikkate değer bir ilişki vardır (Meyer ve Allen, 1991: 69-70). Mohamed ve arkadaşları (2006), çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının, örgütün arzu edilen çıktılarının en güçlü kestirimcisi olduğunu ileri sürmektedir (Tsai ve Tsao, 2016: 3). Örgütlerine duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, örgütlerinin pozitif yaklaşımlarına olumlu geri dönüşte bulunmaktadır (Gelderen ve Bik, 2016: 209). Duygusal bağlılık bir çalışanın örgüte karşı gösterdiği pozitif duygusal tepkisinin kestirimcisidir. Pozitif duygusallık ise dışa dönüklüğün özünü oluşturmaktadır. Dışa dönük bireyler, dışa dönük olmayan bireylerden daha yüksek duygusal bağlılık deneyimlemektedirler (Erdheim vd., 2006: 961). İş odaklandırılan değerler ya da anlamlar duygusal bağlılık üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır (Jung ve Yoon, 2016: 66). Birçok çalışma, örgütlerine duygusal bağlılığı olan çalışanların örgüt tarafından düzenlenen eğitimler aracılığıyla bağlılıklarının güçlendirildiğini ortaya koymuştur (Joshi vd., 2015: 260).

Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Allen ve Meyer çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

**İşin Cazibesi:** Örgütte çalışana verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,

**Rol Açıklığı:** Örgütün çalışandan ne beklediğini açıkça belirtmesi,

**Amaç Açıklığı:** Çalışanın, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,

**Amaç Güçlüğü:** Çalışandan iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,

**Önerilere Açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması,

**Çalışanlar Arasında Uyum:** Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,

**Örgütsel Güvenirlilik:** Çalışanların, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,

**Eşitlik:** Örgütteki çalışanların tamamının eşit haklara sahip olması,

**Bireye Önem:** Çalışan tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etme,

**Geri besleme:** Çalışanlara performansları konusunda sürekli bilgi vermek,

**Katılım:** Çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Yukarıda sıralanan duygusal bağlılık öğelerine bakılacak olursa, işin cazibesi, rol ve amaçların belirginliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem ve bilgi paylaşımı gibi etmenlerin çalışanların bağlılığının sağlanmasında anahtar rol oynadığı söylenebilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 45-46).

### 1.3.3.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütten ayrılma ile maliyet ilişkili kabulü yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 71). Devam bağlılığı çalışanların çalışma algılarına göre değişmektedir. Özellikle uygun seçeneklere sahip olduğunu algılayan çalışanlar, çok az seçeneğe sahip olduğunu algılayan çalışanlara göre daha zayıf devam bağlılığına sahiptirler. Dışa dönük bireyler daha çok sosyal aktivitede bulunma eğiliminde oldukları için daha çok sosyal bağlantı sağlamakta ve daha çok iş seçeneği ile karşılaşmaktadırlar. Dolayısıyla da daha düşük devam bağlılığına sahip olurlar (Erdheim vd., 2006: 962). Devam bağlılığı, bireylerin kendileri için değerli varlıkları (firma yararları ve topluluktaki statü gibi) koruma faaliyetlerini artırmaktadır (Battistelli vd., 2016: 46).

Çalışanlarda devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel öğeler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu öğeler şu şekilde özetlenmektedir:

**Yetenekler:** Çalışanın halen görev yaptığı örgütte kazandığı yeteneklerin/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yeteneklerin/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,

**Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,

**Yer Değiştirmek:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,

**Bireysel Yatırım:** Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,

**Emeklilik Primi:** Çalışanın mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,

**Toplum:** Çalışanın yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı,

**Seçenekler:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

Görüldüğü üzere, devam bağlılığı konusunda öne çıkan öğeler, bireysel yatırım, yetenek, eğitim ve maddi beklenti düzeyi ile çalışanın algıladığı farklı iş seçeneklerinden oluşmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 45-46).

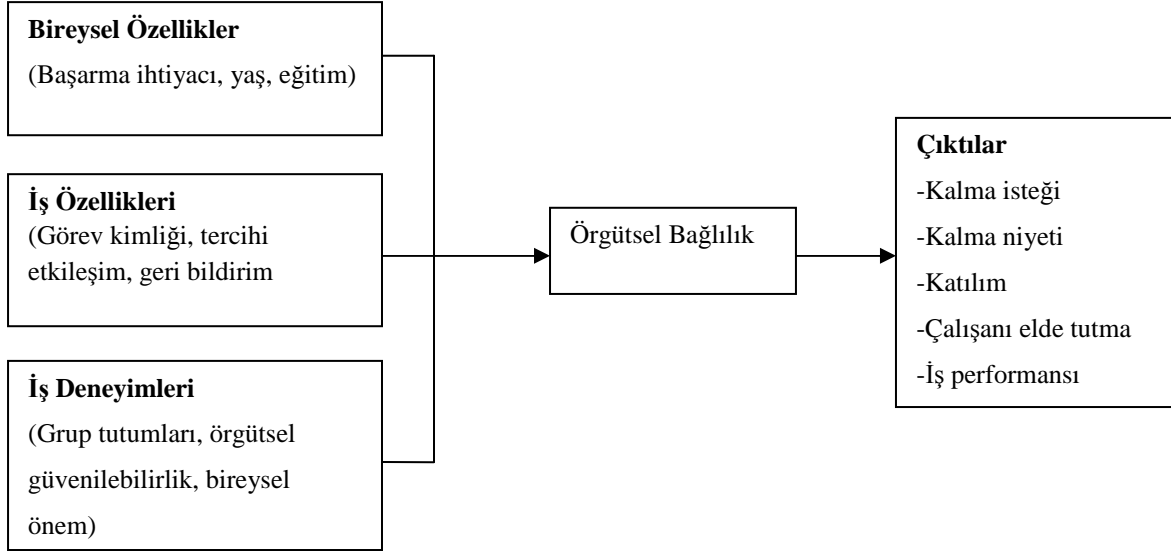
### 1.3.3.3 Normatif Bağlılık

Normatif bağlılığın gelişimi ile ilgili alanyazın görgüllükten ziyade kuramsaldır. Wiener'e (1982) göre, örgütle kalma zorunluluğu hissi normatif baskılarından kaynaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 72). Normatif bağlılık, bireylerin örgütte kalma zorunluluklarını yansıttığı için örgütün düzenlediği eğitim programları uzun vadede örgütsel bağlılığı geliştirmede rol oynamaktadır (Joshi vd., 2015: 260). Normatif bağlılık, bir örgütün çalışanları için yaptığı yatırımlardan dolayı gelişebilir. Özellikle, örgüt, çalışanın kendi ve örgüt arasındaki ortak zorunluluklar hakkındaki inançları temsil eden psikolojik sözleşmenin sonucunu desteklediğinde, çalışan örgütüne karşı kendisini borçlu hissedecek ve örgütün girişimlerine karşılık vermek isteyecektir (Erdheim vd., 2006: 963). Normatif bağlılık, kültürel ya da örgütsel sosyalizasyon deneyimleri tarafından etkilenmektedir (Battistelli vd., 2015: 46). Örgütsel bağlılığın normatif unsurunun iki öğeye bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmektedir. Bunlardan birincisi, kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel/kültürel sosyalizasyon) hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon deneyimleridir. İkincisi ise, örgütün çalışanın eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalardır. Örgütün çalışana yapmış olduğu harcamaların karşılığında çalışan örgüte bağlılık duyma yükümlülüğü hissedebilecektir (Özutku, 2008: 84).



### 1.3.4 Bağlılığın Öncülleri ve Çıktıları Modeli

Bu model bağlılığın öncülleri olan bireysel özellikleri, iş özelliklerini, iş deneyimlerini ve bağlılığın çıktılarını içermektedir. Bu öncüller ve çıktılar Şekil 1.5’de görülmektedir:



Şekil 1.5 Bağlılığın Öncülleri ve Çıktıları Modeli

**Kaynak:** Steers, 1977: 47

Bireysel özellikler bireyi tanımlayan değişkenlerden oluşmaktadır. Örneğin bağlılığın, yaşla, başarıma fırsatıyla, eğitimle, rol heyecanı ve merkezi yaşam ilgileriyle ilişkili olduğu gösterilmektedir. İş özellikleri, bağlılığın derecesini etkilemektedir. Bu model, bağlılığın bir çalışanın örgütteki görevi esnasındaki iş deneyimi tarafından etkilendiğini göstermektedir (Steers, 1977: 47).

### 1.3.5 Örgütsel Bağlılık Türleri

Örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan çeşitli iç ve dış öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi; aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı derecelerde bağlılık gösterebilirler.

1. Örgüte bağlılık,
2. Mesleğe bağlılık,
3. İşe bağlılık, işe etkin şekilde katılım, işi yaşamın merkezi olarak görme, işi kendine özsaygının temeli olarak algılama ve kendini iş performansı ile tanımlama,
4. Çalışma arkadaşlarına bağlılık,
5. Yönetime bağlılık (Güneş vd., 2009: 485).

### 1.3.6 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzde hızla değişen çevre koşullarına paralel olarak örgütsel bağlılık kilit bir rol üstlenmektedir. Örgütsel bağlılık davranışının örgütler için en önemli özelliği, örgütün yetenekli insan kaynağından en iyi derecede yararlanabilmesine olanak tanınmasıdır. Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik öge olarak görülmekte ve örgütler üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları sorun oluşturan değil, sorunlara çözüm getiren bireyler haline dönüştürmektedir. Örgütler, eğer varlıklarını devam ettirmek ya da refah içerisinde olmak istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır. Örgüt çalışanları, kendi amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışmakta ve örgüte bağlanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların verimliliği açısından örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması önem teşkil etmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının ardındaki en önemli sürükleyici güçtür. Örgüte bağlı çalışanların örgütün bir parçası olduğu bilinci ile hareket etmeleri, onların örgüte sağladıkları katkının hem nitel hem de nicel olarak düzeyini artırmaktadır. Bu da bağlılığın örgüt tarafından neden bu kadar önemli görüldüğünün temel nedenidir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 126-127). Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin, işten ayrılma nedeni olarak iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması gerekir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık kavramlarının bir ifadesi olarak değerlendirilmesi ve bu durumun kurumun etkinliğinin yararlı bir göstergesi olduğuna dikkat çekilmelidir (Güneş vd., 2009: 486). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel davranışında önemli faktördür. Özellikle çalışanların katılımı ve performansları ile yakından ilgilidir (Chang, 2015: 726). Sosyal değişim kuramı, yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin çalışanların pozitif davranışlarını harekete geçirdiğini ileri sürmektedir. Bu çalışanlar, örgüt ve üyeleri için yararlı davranışta bulunmayı bir zorunluluk olarak hissetmektedirler. Çalışanlar yüksek sorumluluk bilinci ile çalıştıklarında örgütleri tarafından daha çok tanınırlar ve ödüllendirilirler. Böylece çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri de yükselir (Guay vd., 2016: 3-4).

### 1.3.7 Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli öğeler vardır. Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bu öğeler şöyle sıralanmaktadır:

- 1- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- 2- Örgütsel adalet, güven ve iş tatmini,
- 3- Rol belirliliği ve rol çatışması,
- 4- Yapılan işin önemi ve alınan destek,
- 5- Karar alma sürecine katılım ve işin içinde yer alma,
- 6- İş güvenliği, tanınma ve yabancılaşma,
- 7- Medeni durum ve ücret dışında sağlanan haklar,
- 8- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller ve rutinlik,
- 9- Terfi olanakları, ücret ve diğer çalışanlar,
- 10- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları ve çalışanlara gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerine yapılan bir araştırmada Oliver (1990), demografik öğelerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispeten daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar, ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği, faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu saptamışlardır. Bankoff (1997), örgütsel bağlılık bakış açılarında, yöneticilerini yetenekli, güvenilir ve iyi bir yönetim tarzına sahip olarak gören, çoğunlukla örgütün değerlerini paylaşan ve örgütün üyesi oldukları için gururlu hisseden çalışanların geliştirilmesinde amirin rolünü göstermiştir. Uygulamalar ve yöneticilerin davranışları da örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Düşük bağlılık bireylerin örgütü destekçi olarak görmediklerinin, karar vermede sınırlı bir role sahip olduklarının, iş rolleri ve performansları hakkında çok az dönüş aldıklarının göstergesidir. Dolayısıyla örgütlerde hakim olan yönetim tarzı ve uygulamalar diğer iş deneyimi etkenleri ile birlikte örgütsel bağlılığı ya olumlu olarak ya da olumsuz olarak etkileyecektir (Dick ve Metcalfe, 2001: 114-115). Yukarıda da ifade edildiği üzere, örgütsel bağlılığa etki eden birçok öğe bulunmaktadır. Ancak, sözü edilen bu öğelerin hangisinin bağlılığı daha iyi ya da daha güçlü şekilde kestirdiği yönünde kesin ifadelerde bulunmak yanıltıcı olabilecektir (Bayram, 2005: 134-135).

### 1.3.8 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın, öz yeterliliğin yanı sıra çalışan tutumlarını ve inançlarını içeren birçok faktör ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Birçok insan kaynakları yöneticisi, örgütsel bağlılığı eğitim ve gelişimin bir sonucu olarak görmektedir (Lucabaugh, 2015: 16). Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık, örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise daha yüksek düzeyde ilişki içindedir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş tatmini, motivasyon, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin çalışana ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

Birçok çalışma, örgütsel ve yönetsel düzeyin bir çalışanın karar verme sürecine katıldığını hissetmesini desteklediğini, iş performansı ve iş rolü hakkında alınan geribildirim miktarının bireyin ya düşük ya da yüksek örgütsel bağlılığa sahip olmasını etkilediğini ortaya koymuştur. Bürokratik çalışma uygulamaları çoğunlukla negatif çalışan bağlılığı ile sonuçlanırken destekleyici çalışma ortamı çalışanlarda yüksek bağlılıkla ve ilgiyle sonuçlanabilmektedir. Liderlik tipi ve bağlılık arasındaki ilişkiyi de inceleyen Blau (1985), bağlılık üzerinde düşünceli liderlik tipinin yapı ile ya da görev odaklılık ile ilgili liderlik tipinden daha büyük bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Dick ve Metcalfe, 2001: 114). Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik sendromu üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür (Bianchi, 2016: 403).

Örgüte bağlanmanın, çalışanın davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir:

- 1- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar,
- 2- Kendilerini örgüte adayın çalışanlar, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar,
- 3- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır,

4- İşten tatmin, işten ayrılmanın ilk döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın tatminden daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Görülüyor ki çalışanlar, örgütlere yeteneklerini kullanacak iş ortamı beklentisiyle belirli ihtiyaçlar, istekler, arzular ve becerilerle gelmektedirler. Çalışanlar, kendilerini örgütleri ile tanımlamaya başladıkça, işlerine daha çok katılmakta ve örgütün bir parçası haline gelmektedirler (Bayram, 2005: 127-128). Örgütleri ile ilgili sorunlarda en iyi çözümleri bulmak için terfi sistemini ve yetenek gelişimini destekleyen örgütler olarak algılayan çalışanlar, örgütlerine daha yüksek bir bağlılık gösterme zorunluluğu hissetmektedirler (Dhar, 2015: 421).

Örgütsel bağlılığın, insan kaynakları yönetiminin temelinde yer alması çalışanın duygularını ve düşüncelerini etkilemelerinin bir yoludur. Çalışanın bağlılığını kazanmanın avantajları düşük işgücü devir oranı, ekstra rol davranışı daha iyi ürün kalitesi ve çalışan esnekliğidir. Üretken çalışana verilen destek örgütsel üretkenliği artırmakta ve böyle çalışanları elde tutmak da örgüte önemli bir avantaj sağlamaktadır. Örgütler, bu bağlılığı örgütsel adalet, iyi iletişim, yüksek katılım, daha destekleyici yönetim ve makul ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla koruyabilirler (Nehme, 2009: 8-9). Bu durumda örgütsel bağlılık insan kaynakları uygulamaları ile pozitif yönde ilişkilendirilmektedir (Ahmed, 2016: 1636).

## **1.4 Kişi-Örgüt Uyumu, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

### **1.4.1 Kişi-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık İlişkisi**

Kişi-örgüt uyumu işe adanmışlığın artmasını sağlamaktadır (Niazi, 2015: 22). Kişi-örgüt uyumu ve kişi-örgüt uyumu boyutları işe adanmışlıkla pozitif yönde ilişkilendirilir, kişi-örgüt uyumu ve boyutları işe adanmışlık üzerinde önemli bir kestirimci etkiye sahiptir. İş istem-kaynak modeli temelinde, değer uyumu çalışanları kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak görmelerini, sonuç olarak iş istemlerini teşvik edici olarak görmelerini sağlamakta ve böylece çalışanlar işlerinde daha fazla çaba göstermektedir. Kendini belirleme bakış açısına göre değer uyumunun, çalışanların temel psikolojik ihtiyaçları ile karşılaştırılarak adanmışlık düzeylerinin geliştirebileceği ileri sürülmektedir. Bazı araştırmalar yüksek iş gerekliliklerinin ve yüksek iş güdüsünün, işlerine yüksek düzeyde bağlanmış ve işlerinin veri giriş düzeylerini geliştiren çalışanlar için etkili olduğunu iddia etmektedirler (Yan vd., 2013: 44). Kişi-örgüt uyumu ve işe adanmışlık arasındaki bağlantı ile ilgili olarak değer uyumu bakış açısı kullanılabilir. Rich ve arkadaşları (2010), algılanan değer uyumunun işe adanmışlıkla anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu, adanmışlığın değer uyumu ve

performans arasındaki ilişkide aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır (Peng vd., 2014: 3). Kişi-örgüt uyumu, çalışanlar tarafından algılanan bireysel değerler ve örgütsel değerler arasındaki tutarlılık oranını yansıtmaktadır. İş istem-kaynak modeline göre kişi-örgüt uyumu düzeyi düşük olduğu zaman çalışanlar daha çok iş isteminin ve örgütsel davranışların negatif bir açıklamasına sahip olma eğilimindedirler. O zaman iş istemini bir engel ve baskı kaynağı olarak görürler. Bu durum düşük işe adanmışlıkla sonuçlanmaktadır. Kişi-örgüt uyumunun çalışanlar tarafından yüksek olduğu algılandığında, çalışanlar kendilerini örgütte önemli bir güç olarak görmekte ve örgütle benzer hedeflere doğru çalışma eğilimi sergilemektedirler. Böylece işe daha çok adanmış olurlar. Uyum yüksek olduğunda ise işe adanmışlık bireylerin potansiyel motivasyon yapısını oluşturmaktadır. Yüksek işe adanmışlık düzeyine sahip olan ve bu düzeyi geliştirebilecek olan çalışanlar, yüksek iş isteminin ve yüksek iş güdüsünün etkili olduğuna inanmaktadırlar. İş istem-kaynak modeli ve öz- belirleme kuramı potansiyel olarak uyumun işe adanmışlık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu ileri sürmektedir. Kişi-örgüt uyumu işe adanmışlığın güçlü bir öncülüdür (Yan vd., 2013: 45-46). Çalışanların kişi-örgüt uyumu algıları hem işten ayrılma niyetlerini hem de ekstra rol davranışlarındaki adanmışlık düzeylerini etkilediği için önemlidir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 468).

Görgül bulgular, kişi-örgüt uyumunun derecesini yüksek algılayan çalışanların işe adanmışlık deneyimlediğini göstermektedir. İnsan kaynakları ile ilişkili bir başlık olarak işe adanmışlık, bireylerin ilgisinden ve örgütte kalmalarının yanı sıra görevlerini yapma eğilimlerinden kaynaklanan büyük bir öneme sahiptir (Ahmadian ve Etebarian, 2015: 232). Örneğin; Lascbinger ve arkadaşları (2006), kişi-örgüt uyumunun işe adanmışlıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu saptamışlardır. Shuck ve arkadaşları (2011), uyumun işe adanmışlık üzerindeki etkisi ile ilgili benzer bulgulara ulaşmışlardır. Bu yüzden kişi-örgüt uyumu ve işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Bu bulgular temelinde, kişi-örgüt uyumu işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir denilebilir. Yüksek oranda kişi-örgüt uyumu algılayan çalışanlar işlerini hevesle yürütmek için daha istekli davranırlar ki bu da onların işe adanmışlık düzeylerini yükseltmektedir (Chen vd., 2014: 23). Ahmadian ve Etebarian'a (2015) göre, kişi-örgüt uyumu işe adanmışlığı eş zamanlı olarak etkilemektedir. Kişi-örgüt uyumu ve işe adanmışlık arasındaki ilişki doğrulandığı için işe adanmışlık ve örgüte adanmışlık arasında da doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur (Ahmadian ve Etebarian, 2015: 232-236). Naami'nin (2011: 127-128) İran'daki bir hastanede çalışan hemşireler üzerine yaptığı araştırmada kişi-örgüt uyumunun işe adanmışlık boyutları olan enerjilik, adanma ve yoğunlaşma üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Biswas ve Bhatnagar'a (2013: 35) göre, kişi-örgüt uyumu ve işe adanmışlık arasında önemli bir ilişki

vardır. Kavramsal olarak kişi-örgüt uyumu örgütsel normlar ve değerler ile bireysel normlar ve değerler arasındaki uyumdur. Önceki araştırmalar, kişi-örgüt uyumunun pozitif tutumsal çıktılar sağladığını, endişeyi düşürdüğünü, bireysel bağlılığı ve dahil olmayı artırdığını ortaya koymuştur. Alfes ve arkadaşlarının (2016: 1332-1335) yaptığı çalışma doğrultusunda, kişi-örgüt uyumu düzeyi arttıkça işe adanmışlık düzeyi de artmaktadır. Yazarlara göre, örgütleri ile uyumlu olduklarını hisseden çalışanlar yüksek performans sergilemektedirler. Çünkü onlar işlerine daha fazla adanmış olduklarını algılamaktadırlar. Lv ve Xu (2016: 14), yaptıkları çalışma sonucunda kişi-örgüt uyumunun işe adanmışlık ile anlamlı ve pozitif ilişkiye sahip olduğu kanısına varmıştır. Xin ve Shumin'e (2016: 2-15) göre, kişi-örgüt uyumu ve işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kişi-örgüt uyumu işe adanmışlığı etkilemektedir. Çalışanlar örgütün sistemi ile uyumlu olduklarını algıladıklarında daha adanmış hale gelmektedirler.

#### **1.4.2 Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Çoğu örgütsel davranış kuramcısı, kişi ve örgüt arasındaki iyi bir uyumun önemli olduğuna inanmaktadır. Uyum derecesi, hem algısal hem de bireysel olan psikolojik sözleşme fikrine dayandırılmaktadır. Psikolojik sözleşme, örgüte sadakat ve bağlılık kavramlarına dayanmakta, hem çalışana hem işverene ve kişi-örgüt uyumunun temel formlarına odaklanmaktadır (Silverthorne, 2004: 593). Son zamanlarda örgütsel davranış alanındaki birçok araştırma, bireylerin örgütlerdeki sorumluluklarının ya bağlamsal ya da kişisel etkenlerine odaklanmıştır. Kişi-örgüt uyumu, rekabetçi iş ortamında gerekli olan esnek ve bağlı işgücünün devamlılığı için önemlidir. Kişi-örgüt uyumu, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve bağlamsal performans ile ilişkilidir. Dolayısıyla, kişi-örgüt uyumu, çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkiyi geliştirmekte ve kişisel değerlerin ve hedeflerin benzerliği çalışanların örgüte karşı güvenini ve anlayışını artırmaktadır (Ahmadi vd., 2014: 33-35). Bireysel değerleri örgütün değerleriyle uyumlu çalışanlar, uyumlu olmayanlara göre örgüte daha bağlıdırlar. Örgütsel bağlılık hem bireysel hem de örgütsel değerlerle ilişkilidir. Bu da kişi ve örgüt arasındaki uyum benzerliğiyle ortaya çıkmaktadır (Finegan, 2000: 150-152). Örgütsel bağlılık, etik bağlamın bir göstergesidir. Çünkü bağlı çalışanlar çoğunlukla örgütün değerlerine bir bağ hissetmektedirler. Örgütte verimli uygulamalar teşvik edildiğinde bir örgüt ve çalışanları arasındaki uyum güçlenmektedirler (Valentine vd., 2002: 350). Örgütsel bağlılık bireylerin kişi-örgüt uyumu algılarını yükseltir. Bağlılık, çalışanların örgüt değerlerinin sahipliğini üstlenme derecesi ve örgüte katkıda bulunma derecesiyle ilişkilidir. Bu da birey ve örgütün özellikleri arasındaki algılanan benzerliği artırmaktadır. Çalışanlar

örgüte bağlı olduğunda, çevrelerinde var olan değer yapısını güçlendirme eğilimi sergilerler. Dolayısıyla yüksek bağlılık, çalışanların örgüte olan desteklerini artırmaktadır. Kişi-örgüt uyumu, çalışanların iş ortamına karşı sorumluluk duygularını yükseltiyorsa, örgüte yüksek bağlılık da bireysel değerler ve örgütün değerleri arasındaki uyum ile ilgili bireysel algıları yükseltecektir (Valentine vd., 2002: 352). Kişi-örgüt uyumu hakkındaki çoğu araştırma örgütsel çıktılar ve bireysel refah için temel etkenlere işaret etmektedir. Örneğin; birey değerleri ve örgütün değerleri arasındaki uyum, yüksek örgütsel bağlılık, iyi iş performansı ve daha uzun görev süresi gibi davranışsal ve duygusal çıktılarla ilişkilidir. Zayıf kişi-örgüt uyumu, yüksek işten ayrılma oranı ve zayıf iş performansı ile sonuçlanmaktadır (Kitapçı ve Elçi, 2007: 142-144).

Kişi-örgüt uyumu çalışanın bağlılığının önemli öncüllerinden birisidir. Meyer ve arkadaşları (2010: 469), kişi-örgüt uyumunun yüksek bağlılıkla ilişkili olduğu kanısına varmışlardır. Silverthorne (2004: 597), kişi-örgüt uyumunun, çalışanların tatmin, deneyim ve örgütsel bağlılık düzeylerinde etkili anahtar değişken olduğunu, iyi bir uyumun örgüt içerisinde güçlü bir etken olduğunu ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki önemli ilişkiler araştırmalarda görgül olarak saptanmıştır. Çalışan tutumlarını, niyetlerini ve davranışlarını kullanan çalışmalar kişi ve örgüt arasındaki uyumun örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini göstermiştir (Ahmadi vd., 2014: 37). Harris ve Mossholder (1996), çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ve kendi kültürleri arasındaki uyumun genellikle yüksek bağlılık düzeyi ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Hem Kalliath ve arkadaşları (1999) hem de Ostroff ve arkadaşları (2005), çalışanın bireysel değerleri ve algıladıkları örgüt değerleri arasındaki iyi bir uyumun güçlü bir bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur ve uyumsuzluğun düşük bağlılığa sebep olacağını belirtmişlerdir (Meyer vd., 2010: 460). Belediye çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada, kişi-örgüt uyumunun, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Örgütler, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki uyumu dikkate almak zorundadırlar. Bu yolla da örgütler, çalışanları aracılığıyla rekabetçi avantajlar elde edeceklerdir (Ahmadi vd., 2014: 41). Finegan'a (2000: 163-167) göre, kişi-örgüt uyumu duygusal bağlılık ile ilişkilidir. Birey açısından tutumlar, belirli durumlarla olan etkileşime dayanır. Bir örgüt, çalışan tarafından kendi refahını düşünüyor olarak algılanıyorsa, çalışanın duygusal bağlılığa sahip olması olasıdır. Valentine ve arkadaşları (2002: 357), genç çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ve kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek eğitim kurumlarındaki çalışanlar üzerine yapılan araştırmada kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılığın önemli oranda pozitif yönlü bir



ilişkiye sahip olduğu görülmüştür (Alnıaçık vd., 2013: 280). Tremblay ve arkadaşlarına (2016:7) göre, kişi-örgüt uyumu duygusal bağlılığın önemli bir tahmincisidir. Kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Astakhova'ya (2016: 961) göre, kişi-örgüt uyumu örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Jin ve arkadaşlarının çalışmasının sonucuna göre (2016: 17), kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık anlamlı ve pozitif yönde ilişkilidir. Araştırmacılar, örgütleri ile iyi yönde uyumlu olduklarını algılayan çalışanların yüksek örgütsel bağlılık sonucunda örgütteki çoğu hizmet faaliyetine katılım gösterdiklerini vurgulamaktadır. Tsai ve Tsao'ya (2016: 11) göre, kişi-örgüt uyumu, duygusal bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bu iki kavram arasında pozitif ilişki vardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU İLE İŞE ADANMIŞLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, belirlenen amaca ulaşmak için kullanılacak yöntemler ve yöntemlerin kullanılmasıyla elde edilen bulgular yer almaktadır.

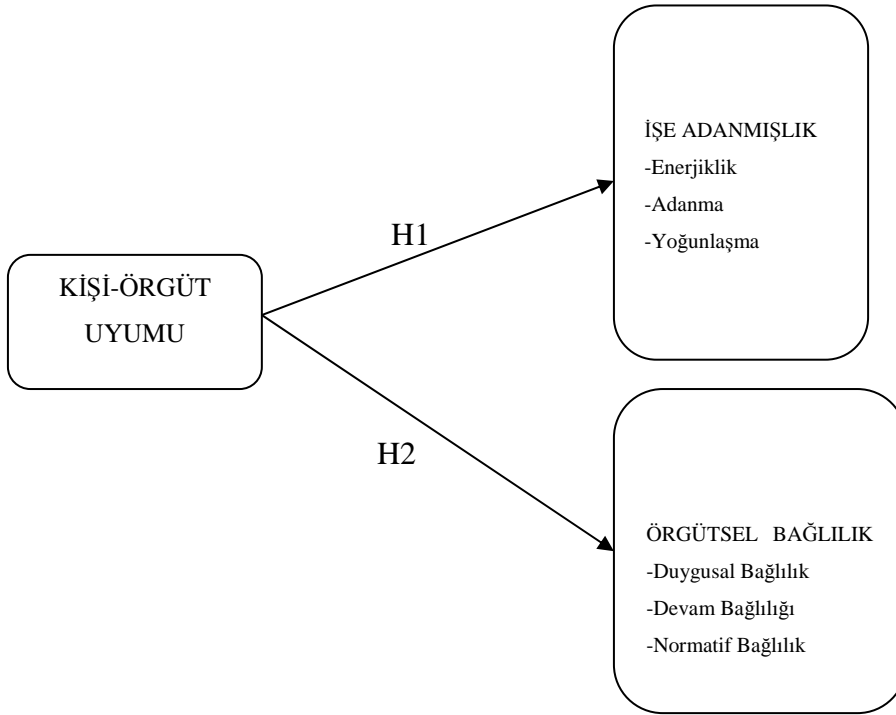
#### 2.1 Araştırmanın Amacı, Önemi ve Hipotezleri

Kiş-i-örgüt uyumu, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık kavramları son yıllarda işletmelerde, rekabete ayak uydurabilme amacıyla önem kazanmaya başlamıştır. Bu uyumun en uygun şekilde sağlanması da artan rekabet koşullarında, işletmelere uzun vadede başarı sağlayacaktır. İşe adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanların performansları da yüksek olmakta ve bu da örgütlere olumlu dönütler sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, işletmeler için çalışanın yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanabilmek için son derece önem verilmesi gereken bir yapıdır. Bir kurumda kiş-i-örgüt uyumunun sağlanması da işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasında önemli bir rol oynamaktadır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin olumlu yönde desteklenerek artması sağlandığı sürece hem çalışan hem de işletme önemli sonuçlar elde edebilecektir.

Hastaneler hizmet sektöründe yer alan kurumlardır. Dolayısıyla hastanelerin, hastalarına iyi bir hizmet sağlaması beklenir. Hastaların en iyi koşullarda tedavi edilebilmesinde sağlık çalışanlarının rolü büyüktür. Kurumunun değerleri ve amaçları ile uyumlu olan sağlık çalışanları, işlerine daha üst düzeyde adanır ve örgütlerine yüksek bağlılık gösterebilirler. Bu durumda, çalışanlar hastalara daha düzgün ve kaliteli hizmet vererek hastanenin misyonunu yerine getirmesinde önemli bir rol oynayacaklardır.

Bu bağlamda mevcut çalışmanın amacı, günümüz çalışma koşullarında hastaneler ve sağlık çalışanları bakımından önem taşıyan kiş-i-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmaktır.

Çalışmada oluşturulan araştırmanın modeli ve hipotezleri Şekil 2.1'deki gibidir;



**Şekil 2.1 Araştırma Modeli**

H1a: Kişi-örgüt uyumu ile enerjiklik arasında pozitif ilişki vardır.

H1b: Kişi-örgüt uyumu ile adanma arasında pozitif ilişki vardır.

H1c: Kişi-örgüt uyumu ile yoğunlaşma arasında pozitif ilişki vardır.

H2a: Kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki vardır.

H2b: Kişi-örgüt uyumu ile devam bağlılığı arasında pozitif ilişki vardır.

H2c: Kişi-örgüt uyumu ile normatif bağlılık arasında pozitif ilişki vardır.

## 2.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma ülkemizde sağlık sektöründe faaliyet gösteren ve Antalya ilinde bulunan tıp fakültesi hastanesi çalışanlarını kapsamaktadır. Farklı meslek gruplarındaki sağlık çalışanlarının kişi-örgüt uyumu düzeylerinin işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisinin incelenmesi için sağlık sektörü tercih edilmiştir. Dolayısıyla sağlık çalışanlarının örgütleri ile olan uyumluluklarının işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisinin olacağı öngörülmüştür. Zaman kısıtı dolayısıyla araştırma Antalya ilinde bulunan bir tıp fakültesi hastanesinde yürütülmüştür. Dolayısıyla Antalya’da faaliyet gösteren sadece bir tıp fakültesi hastanesi çalışanları ile araştırmanın yapılması çalışmanın bir diğer kısıtıdır.

### 2.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, birinci bölümdeki yazınsal incelemeler sonucunda açıklanarak ortaya konulan kişi-örgüt uyumu, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ölçekleri ile demografik özellikleri içeren bir anket formunun doldurulması ile gerçekleştirilmiştir.

#### 2.3.1 Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın anakütlesini bir üniversitenin tıp fakültesi hastanesi çalışanları oluşturmaktadır. Bu tıp fakültesinde çalışan doktor, hemşire, idari personel, tıbbi sekreter, sağlık teknikeri, laborant ve diğer çalışanların sayısı yaklaşık olarak 2000'dir. 0,05 tesadüfilik hatası ve 0,05 örneklem hatası ile elde edilen örneklem büyüklüğü 333 olarak bulunmuştur (Baş, 2013: 43). En az 333 geçerli veri elde edebilmek için 550 sağlık çalışanına anket dağıtılmış ve 400 kullanılabilir anket geri dönmüştür. Sağlık çalışanlarının yoğun bir iş temposunun olması ve gün içinde farklı ortamlarda olmaları nedeniyle anketler gün içinde ofisinde çalışmakta olan sağlık personeline bırakılmış, bir hafta sonra da toplanmıştır.

#### 2.3.2 Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket, çalışmaya dahil olmak isteyen sağlık çalışanlarına bizzat verilerek yaptırılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık ölçekleri yer almaktadır.

Çalışanların kişi-örgüt uyumlarını ölçmek için Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilen kişi-örgüt uyumu ölçeğinden yararlanılmıştır. Kişi-örgüt uyumu ölçeği 4 ifadeden oluşmakta ve 5'li likert ölçeklidir (Mostafa ve Williams, 2014: 283). Ölçeğin kodlamaları, 1-hiç katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum şeklinde yapılmıştır. Kişi-örgüt uyumu ölçeği İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir ve bu çeviri bir uzmana kontrol ettirilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Allen ve Meyer'in (1991) geliştirdiği üç boyutlu ve 5'li likert ölçekli örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Kodlamalar, 1-hiç katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum şeklinde yapılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçen ifadeler 20 adettir (Özçelik, 2011: 51). Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Wasti (2000) tarafından yapılmıştır (Ay vd., 2015: 752).

İkinci bölümde, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini ölçmek için işe adanmışlık ölçeğine yer verilmiştir. İşe adanmışlık UWES (Utrecht Work Engagement Scale) tarafından 17 ifade ile ölçülmüştür. 7'li likert ölçeğine sahip işe adanmışlık ölçeği Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Schaufeli vd., 2002: 88-90). Kodlamalar, 0-hiç, 1-neredeyse hiç, 2-nadiren, 3-bazen, 4-sık sık, 5-çok sık, 6-daima şeklinde oluşturulmuştur. İşe

adanmışlık ölçeğinin Türkçe'ye tercümesi Turgut (155:163) tarafından yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise, çalışanların demografik özelliklerini ölçmek üzere hazırlanmış 7 adet soru bulunmaktadır.

### 2.3.3 Veri Analiz Teknikleri

Anket verilerinin analizini gerçekleştirmek için SPSS 20.0 ve LISREL 8.5 paket programları kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa modelinden, yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslek, meslekte çalışma süresi, mevcut iş yerinde çalışma süresi) frekans analizi ile incelenmiştir.

Kiş-i-örgüt uyumunun, örgütsel bağlılığın (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ve işe adanmışlığın (enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma) ortalamaları ve standart sapmaları ortaya konulmuştur. Demografik özelliklerin, kiş-i-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık üzerine etkisi t testi ve ANOVA (tek yönlü varyans analizi) ile belirlenmiştir. Kiş-i-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık boyutlarını oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiler ve işe adanmışlık boyutlarını oluşturan enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır. Kiş-i-örgüt uyumunun, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini ölçmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

### 2.4 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bulguların hatadan bağımsız kalma derecesi olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik analizinin en bilinen türü Cronbach Alfa değerinin ölçülmesidir. Bu değer 0-1 arasında olup 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır (Cronbach, 1990: 190).

Kiş-i-örgüt uyumunun Cronbach Alfa değerleri Tablo 2.1'de, işe adanmışlık ölçeğini oluşturan enerjiklik, adanma, yoğunlaşma boyutları Tablo 2.2'de, örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının Cronbach Alfa değerleri Tablo 2.3'de yer almaktadır.

Kiş-i-örgüt uyumunda güvenilirlik analizi yapıldığında Cronbach Alfa değerinin 0,866 olduğu görülmüştür. Böylece, bu değer 0,70'den büyük olması kiş-i-örgüt uyumu maddeleri arasındaki iç tutarlığın yüksek olduğunu desteklemektedir (Durmuş vd., 2011: 89).

**Tablo 2.1 Kişi-Örgüt Uyumu Güvenilirlik Değeri**

Kişi-Örgüt Uyumu	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Benim değerlerim, çalıştığım hastanenin değerleri ile uyumludur.	4	0,866
Benim amaçlarım, çalıştığım hastanenin amaçları ile oldukça benzerdir.		
Benim değerlerim, bu hastanedeki mevcut çalışanların değerleri ile uyumludur.		
Çalıştığım hastane ile genel olarak son derece uyumlu olduğumu düşünüyorum.		

İşe adanmışlık boyutları olan enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarının güvenilirliğine ve genel güvenilirliğe bakıldığında genelin Cronbach Alfa değerinin 0,70'den büyük olması tüm ifadelerin birbirleri ile uyumlu olduğunu ve her bir boyutun Cronbach Alfa değerinin de 0,70'den büyük olmasının boyutlardaki ifadelerin kendi içlerinde tutarlı olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2011: 89).

**Tablo 2.2 İşe Adanmışlık Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri**

İşe Adanmışlık Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Enerjiklik	6	0,847
Adanma	5	0,868
Yoğunlaşma	6	0,803
Genel	17	0,933

Örgütsel bağlılık boyutlarının güvenilirliği değerlendirildiği zaman duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel güvenilirlik Cronbach Alfa değerlerinin 0,70' den büyük olduğundan boyutları oluşturan maddelerin kendi aralarında iç tutarlı olduğu söylenebilir (Durmuş vd., 2011: 89).

**Tablo 2.3 Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Ait Güvenilirlik Değerleri**

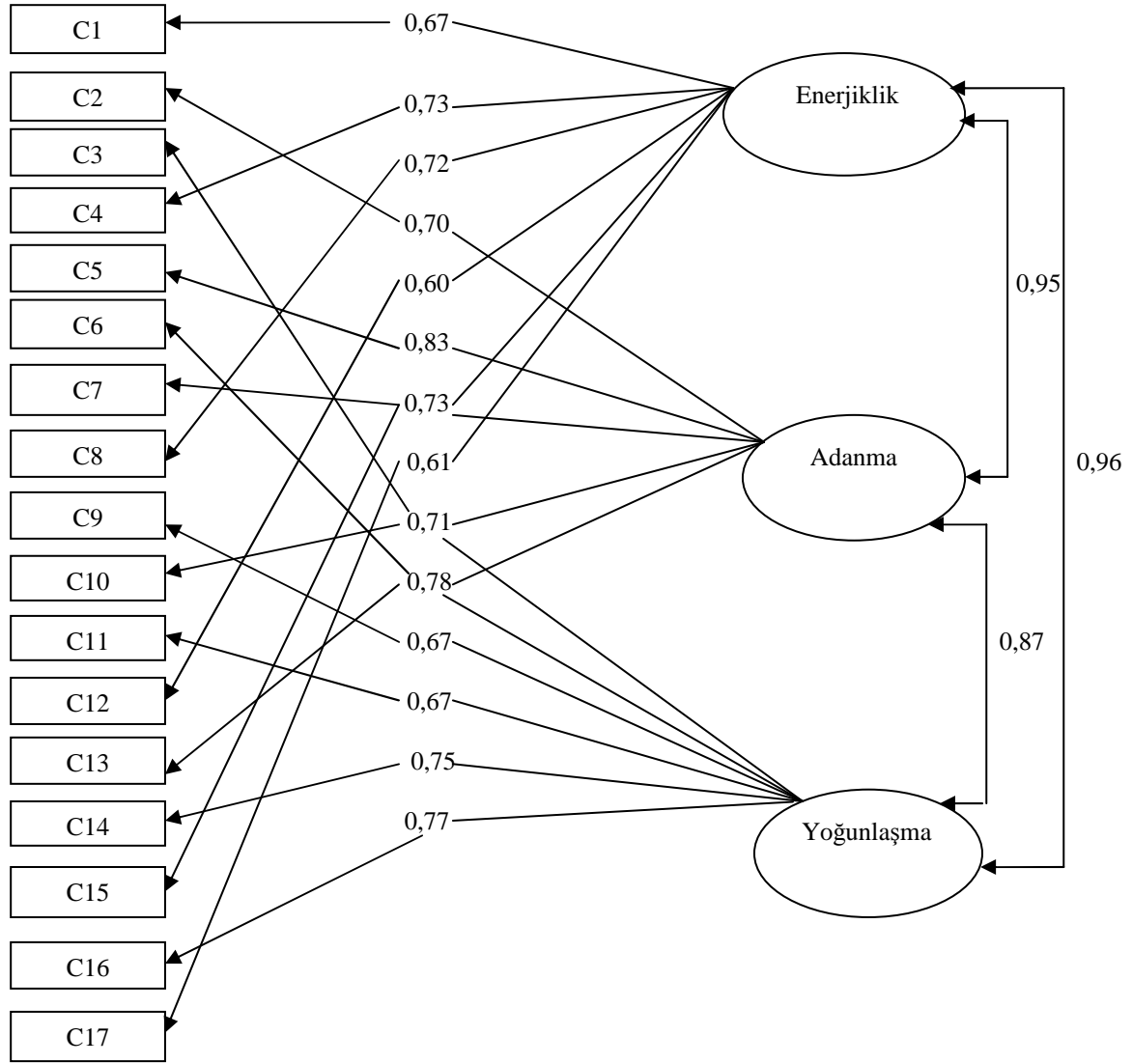
Örgütsel Bağlılık Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Duygusal Bağlılık	7	0,794
Devam Bağlılığı	6	0,704
Normatif Bağlılık	7	0,764
Genel	20	0,848

## **2.5 İşe Adanmışlık Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizi**

Her iki ölçek de uluslar arası alanyazın tarafından yaygın kullanılan ölçekler olduğu için, ölçeklerin geçerlilik analizini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için LISREL 8.5 paket programı kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği kriterleri olarak Ki-kare, Ki-kare/df, RMSEA (root mean square error of approximation), GFI (goodness of fit index), AGFI (adjusted goodness of fit index) indeksleri kullanılmıştır. Hair'a (2010: 550) göre kabul edilebilir bir uyum için  $GFI \geq 0,90$ ,  $AGFI \geq 0,90$  ve  $Ki-kare/df \leq 3$  olması gerekmektedir. RMSEA ise 0.01'den küçük olmalıdır (Hair, 1998: 657).

### **2.5.1 İşe Adanmışlık Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

İşe adanmışlık ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Ki-kare= 318,30 (df= 120, p= 0,000), RMSEA= 0,075, GFI= 0,93, AGFI= 0,91 ve Ki-kare/df= 2,65 bulunmuştur. Şekil 2.2'deki modele ait uyum iyiliğinin kabul edilebilir seviyede olduğu söylenebilir.

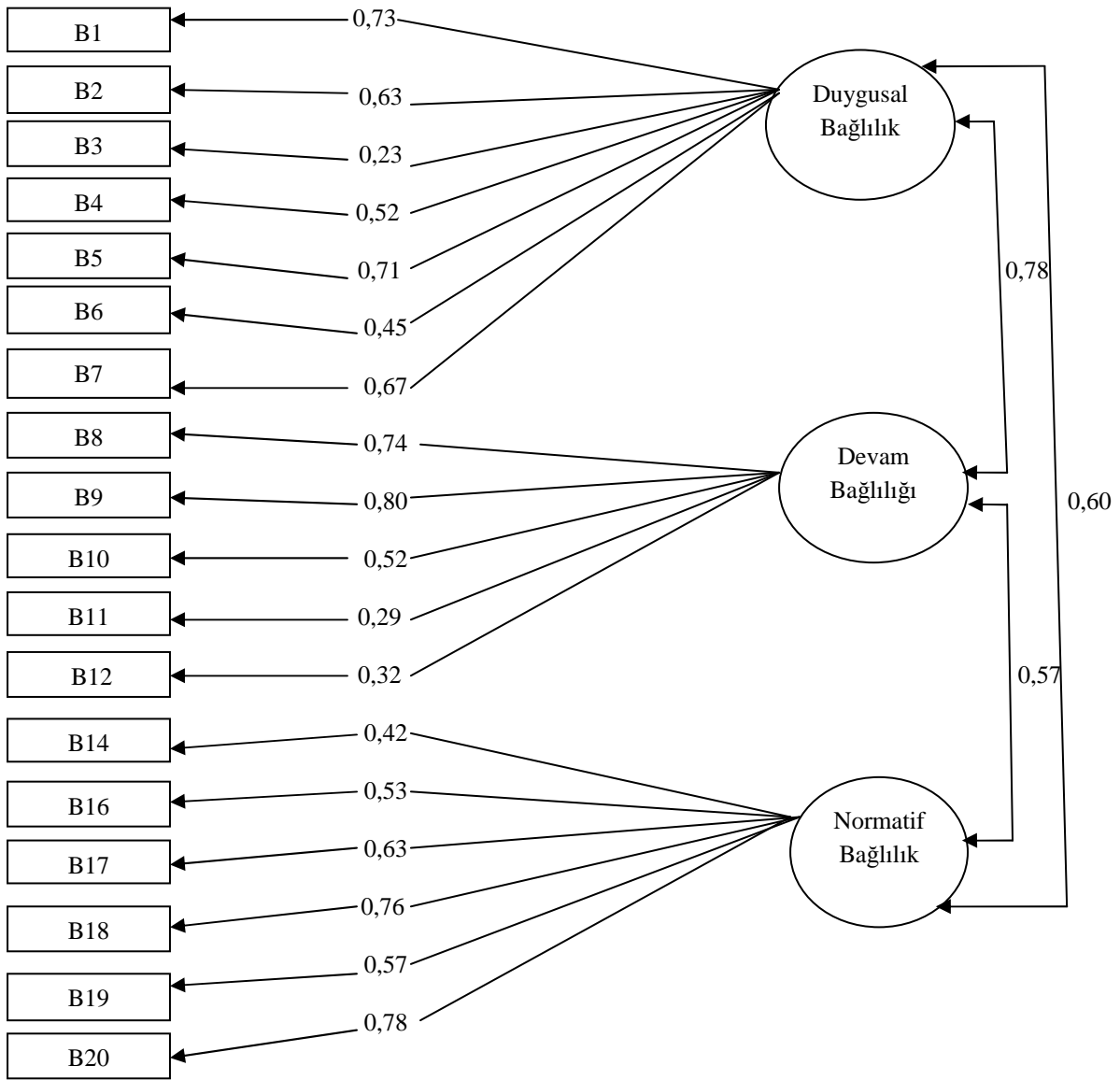


Şekil 2.2 İşe Adanmışlık Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

### 2.5.2 Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Ki-kare= 360,93 (df= 127, p= 0,000), RMSEA= 0,071, GFI= 0,95, AGFI= 0,93 ve Ki-kare/df=2,83 olarak bulunmuştur. Bu verilere göre Şekil 2.3'deki model'in uyum iyiliği kabul edilebilir seviyededir. Sonuç olarak, Şekil 2.3'deki model alanyazındaki örgütsel bağlılık yapısının üç farklı boyutunu doğrulamaktadır.





Şekil 2.3 Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

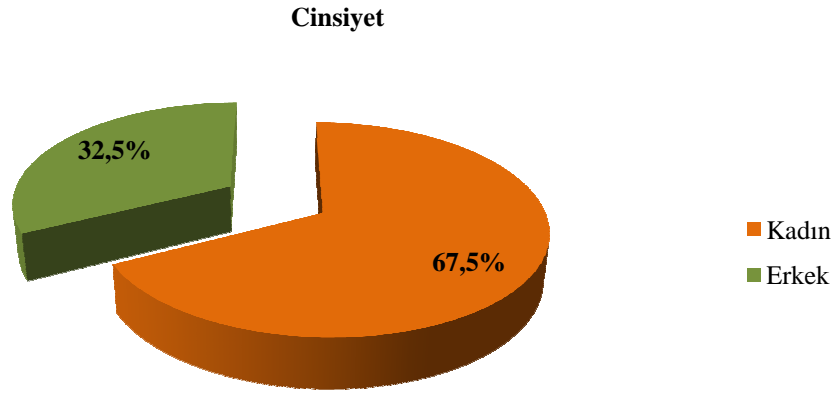
## 2.6 Araştırmaya İlişkin Bulgular

Bu bölümde, uygulanan anket sonucunda analizlerle elde edilen bulgular yer almaktadır.

### 2.6.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

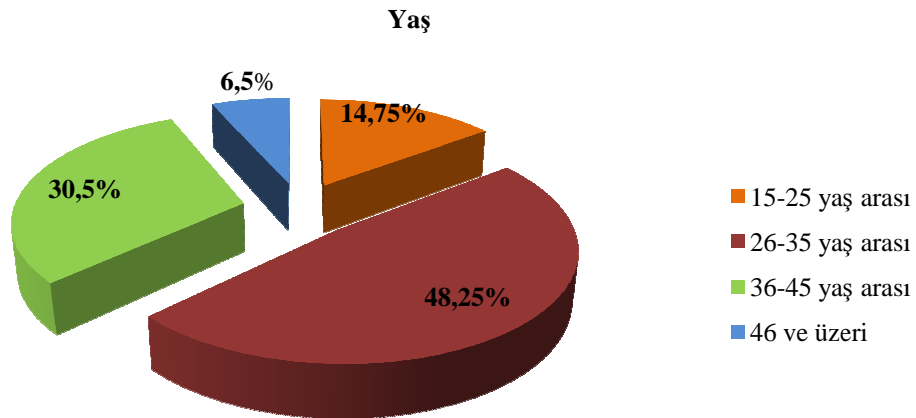
Bu bölümde araştırmaya dahil olan sağlık çalışanlarının (doktor, hemşire, idari personel, tıbbi sekreter, sağlık teknikeri, laborant ve diğer) demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslek, meslekte çalışma süresi, mevcut iş yerinde çalışma süresi ) yüzdesel dağılımına yer verilmiştir.

Şekil 2.4'e bakıldığında araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %67,5'inin kadın, %32,5'inin erkek çalışan olduğu görülmektedir.



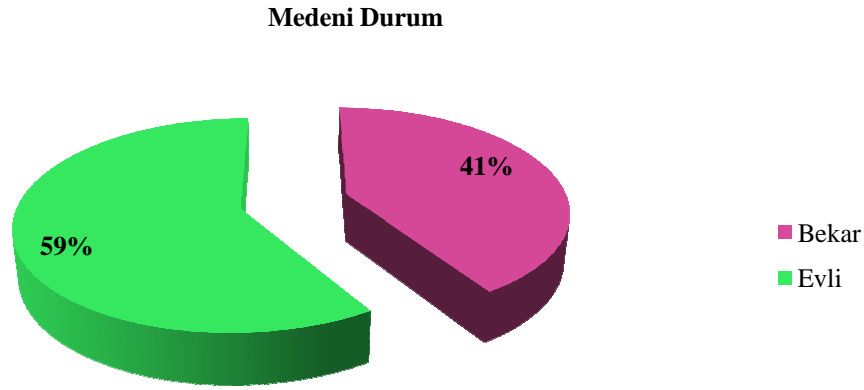
**Şekil 2.4 Sağlık Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılanların, % 14,75'inin 15-25 yaş arasında, % 48,25'inin 26-35 yaş arasında, % 30,5'inin 36-45 yaş arasında ve % 6,5'inin 46 ve üzerinde olduğu saptanmıştır (Şekil 2.5). Böylece araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çoğunu gençlerin oluşturduğu söylenebilir.



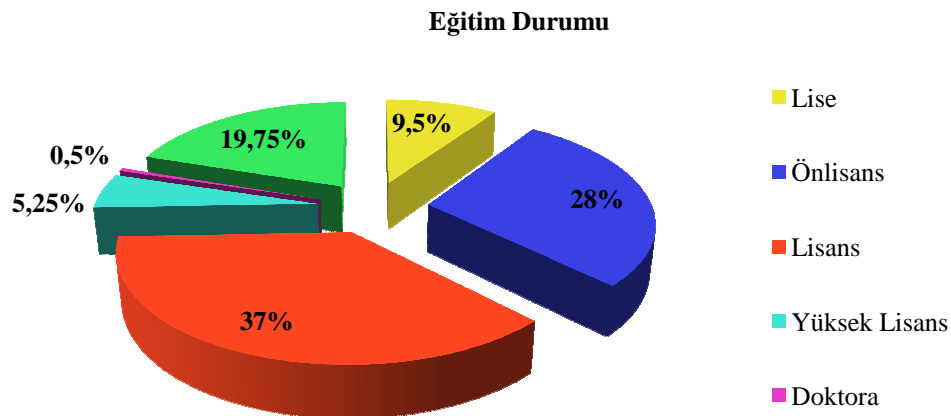
**Şekil 2.5 Sağlık Çalışanlarının Yaşa Göre Dağılımı**

Şekil 2.6'da görüldüğü üzere araştırma örnekleminin % 41'i bekar, % 59'u evlidir.



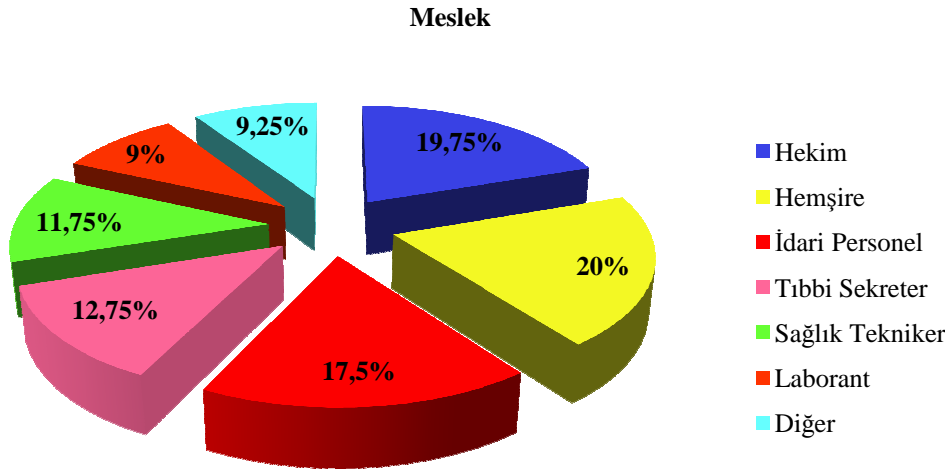
**Şekil 2.6 Sağlık Çalışanlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı**

Örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının eğitim durumları göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışanların %9,5'inin lise, %28'inin önlisans, %37'sinin lisans, %5,25'inin yüksek lisans, %0,5'inin doktora, %19,75'inin tıpta uzmanlık dahil doktora ve üzeri mezunu olduğu belirlenmiştir (Şekil 2.7).



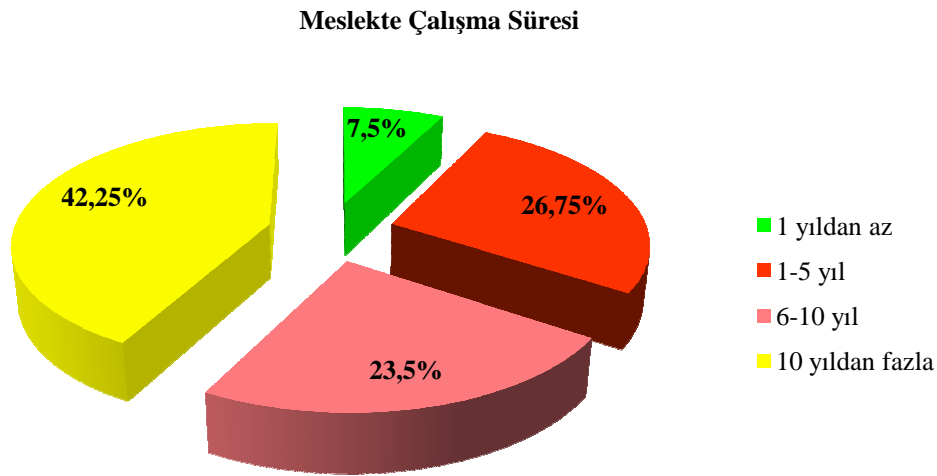
**Şekil 2.7 Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Şekil 2.8'de araştırmaya dahil edilen çalışanlar meslek gruplarına göre sınıflandırılmıştır. Çalışanların, %19,75'i doktor, %20'si hemşire, %17,5'i idari personel, %12,75'i tıbbi sekreter, %11,75'i sağlık teknikeri, %9'u laborant ve %9,25'i diğer grubunda bulunmaktadır.



**Şekil 2.8 Sağlık Çalışanlarının Mesleklerine Göre Dağılımı**

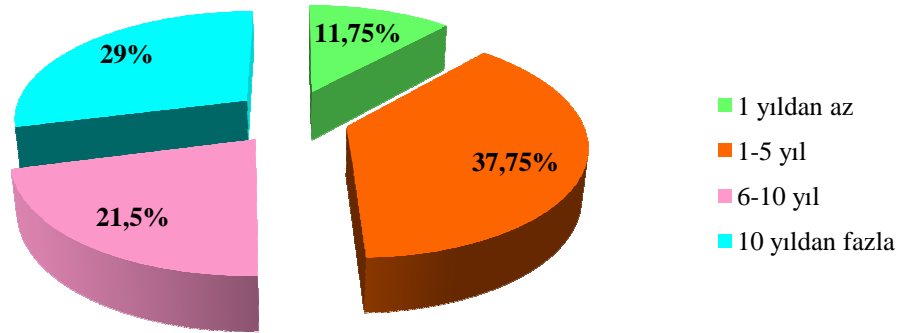
Şekil 2.9'a göre araştırma grubunun meslekte çalışma sürelerine göre dağılımları şöyledir; çalışanların %7,5'i 1 yıldan az, %26,75'i 1-5 yıl, %23,5'i 6-10 yıl, %42,25'i 10 yıldan fazladır mesleklerini icra etmektedir.



**Şekil 2.9 Sağlık Çalışanlarının Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Araştırmanın örneklemini oluşturan sağlık çalışanlarının %11,75'inin 1 yıldan az, %37,75'inin 1-5 yıl, %21,5'inin 6-10 yıl, %29'unun 10 yıldan fazla süreleri ile mevcut hastanede çalıştıkları kanısına varılmıştır (Şekil 2.10).

Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi



Şekil 2.10 Sağlık Çalışanlarının Mevcut İş Yerlerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

## 2.6.2 Kişi-Örgüt Uyumu, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılığa Ait Tanımlayıcı İstatistikler

### 2.6.2.1 Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kişi-örgüt uyumunun genel ve tüm maddelerinin ortalaması ile standart sapmaları Tablo 2.4'te verilmiştir. Tablo 2.4'te kişi-örgüt uyumunun ortalamasının 3,15'e, standart sapmasının 0,79'a sahip olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırma neticesinde, çalışanların örgütleri ile kısmen uyumlu oldukları söylenebilir. Çalışanların, gerek örgütleri ile gerek çalışma arkadaşları ile amaç ve değer anlamında kısmen de olsa bir uyumu mevcuttur. Çalışanın örgütü ile yüksek düzeyde uyumlu olması ulaşılmaması istenen bir durumdur. Çalışan, örgütü ile ne kadar çok benzer amaçlara ve değerlere sahip olursa o kadar çok verimli ve etkili sonuçlar ortaya çıkacaktır.

Tablo 2.4 Kişi-Örgüt Uyumuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Değişken	Ortalama	Standart Sapma
	<b>KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU</b>	<b>3,15</b>	<b>0,79</b>
a1	Benim değerlerim, çalıştığım hastanenin değerleri ile uyumludur.	3,09	0,96
a2	Benim amaçlarım, çalıştığım hastanenin amaçları ile oldukça benzerdir.	3,09	0,96
a3	Benim değerlerim, bu hastanedeki mevcut çalışanların değerleri ile uyumludur.	2,97	0,85
a4	Çalıştığım hastane ile genel olarak son derece uyumlu olduğumu düşünüyorum.	3,43	0,95

### 2.6.2.2 İşe Adanmışlığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma, sağlık çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinin düşük olduğunu göstermiştir. İşe adanmışlığın boyutlarına ait ortalamalar dikkate alındığında, en yüksek ortalamanın adanma (3,50), en düşük ortalamanın da enerjiklik boyutuna (3,12) ait olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda çalışanların işlerinde en fazla adanma deneyimlemelerine rağmen bunun orta düzeyde olduğu söylenebilir (Tablo 2.5).

**Tablo 2.5 İşe Adanmışlığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Değişken</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
	<b>ENERJİKLİK</b>	<b>3,12</b>	<b>1,13</b>
c1	İşteyken enerjiyle dolup taşıdığımı hissediyorum.	2,75	1,46
c4	İşimde güçlü ve enerjik hissediyorum.	3,19	1,41
c8	Sabah uyandığımda, işe gitme isteği duyuyorum.	2,59	1,62
c12	Tek bir seferde, uzun zaman dilimleri süresince çalışmayı sürdürebilirim.	2,96	1,50
c15	İşimde kendimi zihinsel olarak dayanıklı hissediyorum.	3,55	1,51
c17	İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde bile, her zaman azimle devam ederim.	3,71	1,52
	<b>ADANMA</b>	<b>3,50</b>	<b>1,25</b>
c2	Yaptığım işi anlamlı ve amacıma uygun buluyorum.	3,78	1,51
c5	İşim konusunda hevesliyim.	3,60	1,48
c7	İşim bana ilham veriyor.	2,86	1,55
c10	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	4,00	1,53
c13	İşim bana ilgi çekici geliyor.	3,25	1,56
	<b>YOĞUNLAŞMA</b>	<b>3,37</b>	<b>1,17</b>
c3	Çalışırken zaman uçup gidiyor.	3,89	2,12
c6	Çalışırken etrafımdaki diğer her şeyi unutuyorum.	3,17	1,55
c9	Yoğun bir şekilde çalışırken mutlu hissediyorum.	2,82	1,65
c11	Kendimi işime verdim.	3,70	1,48
c14	Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum.	3,71	1,46
c16	Kendimi işimden koparıp almam güçtür.	2,94	1,53

### 2.6.2.3 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2.6'da örgütsel bağlılığa ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır. Örgütsel bağlılığın boyutları incelendiğinde, çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin (3.03) ve devam bağlılık düzeylerinin (3.33) orta bir değere, normatif bağlılık düzeylerinin ise (2.82) düşük bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, çalışanların hastanelerine duygusal ve devam bağlılığı bağlamında kısmen bağlı oldukları, fakat normatif bağlılığa bakıldığında diğer bağlılık çeşitlerine nazaran çalışanların kurumlarına daha az bağlı oldukları söylenebilir.

**Tablo 2.6 Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Değişken</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
	<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>	<b>3,03</b>	<b>0,47</b>
b1	Meslek hayatımın geriye kalanını bu hastanede geçirmekten mutluluk duyarım.	3,14	1,18
b2	Çalıştığım hastanenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	3,18	1,06
b3	Bu hastanede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	3,15	1,16
b4	Bu hastaneye karşı duygusal bir bağım yok.	3,17	1,16
b5	Bu hastanenin benim için çok özel bir anlamı var.	2,94	1,13
b6	Çalıştığım hastaneye karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	3,06	1,09
b7	Çalıştığım hastaneden, dışarıdaki insanlara gururla bahsederim.	3,28	1,05
	<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>	<b>3,33</b>	<b>0,77</b>
b8	İstesem bile şu an bu hastaneden ayrılmak benim için zor olurdu.	3,28	1,13
b9	Şu an bu hastaneden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	2,96	1,19
b10	Şu an bu hastanede kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	3,66	1,00
b11	Bu hastaneden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	3,35	1,08
b12	Benim için bu hastaneden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	3,43	1,09
	<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>	<b>2,82</b>	<b>0,77</b>
b14	Bu hastanede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın büyük kişisel fedakarlık getirmesidir. Başka hastane, burada sahip olduğum olanakları karşılayamayabilir.	3,01	1,08
b16	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım hastaneden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3,15	1,11
b17	Çalıştığım hastaneden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.	2,52	1,12
b18	Bu hastane benim sadakatimi hak ediyor.	2,75	1,10
b19	Bu hastaneden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	2,79	1,09
b20	Çalıştığım hastaneye çok şey borçluyum.	2,68	1,05

### **2.6.3 Demografik Özelliklerin Kişi-Örgüt Uyumu, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisi**

Araştırmaya katılımda bulunan sağlık çalışanlarının kişi-örgüt uyumu, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslek, meslekte çalışma süresi ve mevcut iş yerinde çalışma süresinden oluşan demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t-testi kullanılmıştır.

İlişkili iki grubun ortalamalarının birbirlerinden anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesi amacıyla t-testinden faydalanılmıştır. Katılımcıların cinsiyet ve medeni durumlarına göre kişi-örgüt uyumu, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık oluşup oluşmadığını ortaya koymak amacıyla t-testi yapılmıştır.

İkiden fazla grubun ortalamalarının birbirlerinden anlamlı şekilde farklılık arz edip etmediğini test etmek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Kişi-örgüt uyumu, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş, eğitim durumu, meslek, meslekte çalışma süresi, mevcut iş yerinde çalışma süresi gibi demografik özellikler temelinde farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

### 2.6.3.1 Cinsiyetin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi

Cinsiyetin kişi-örgüt uyumu üzerine etkisi t-testi ile ortaya konulmuştur. Analiz sonucunda sağlık çalışanlarının cinsiyetlerinin kişi-örgüt uyumu algıları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 2.7). Ayrıca, kadın ve erkek çalışanların kişi-örgüt uyumu algılama düzeyleri arasında farklılık olmadığı görülmüştür.

**Tablo 2.7 Cinsiyetin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi**

	Ortalama (X)		t değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	Kadın	Erkek		
Kişi-Örgüt Uyumu	3,12	3,20	-1,03	0,30

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.2 Cinsiyetin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi

Yapılan t-testi neticesinde, sağlık çalışanlarının cinsiyetlerinin işe adanmışlık boyutlarından sadece enerjilik boyutu üzerine etkisi olduğu görülmüştür (Tablo 2.8). Diğer bir ifadeyle erkek ve kadın çalışanların farklı düzeylerde enerjilik deneyimledikleri söylenebilir. Enerjilik boyutunda erkek çalışanların ortalaması kadınlara göre daha yüksektir. Erkek çalışanlar işlerinde kadın çalışanlara göre biraz daha enerjiktir denilebilir.

**Tablo 2.8 Cinsiyetin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi**

İşe Adanmışlık Boyutları	Ortalama (X)		t değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	Kadın	Erkek		
Enerjilik	2,99	3,41	-3,58	0,00
Adanma	3,41	3,66	-1,93	0,05
Yoğunlaşma	3,31	3,49	-1,46	0,15

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$



### 2.6.3.3 Cinsiyetin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi

Sağlık çalışanlarının cinsiyetlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığı t-testi yapılarak araştırılmış ve hiçbir etkisinin olmadığı saptanmıştır (Tablo 2.9). Yani, kadınların ve erkeklerin örgütlerine olan bağlılıkları farklılık göstermemektedir.

**Tablo 2.9 Cinsiyetin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Ortalama (X)		t değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	Kadın	Erkek		
Duygusal Bağlılık	2,99	3,08	-1,64	0,10
Devam Bağlılığı	3,33	3,34	-0,19	0,85
Normatif Bağlılık	2,78	2,90	-1,52	0,13

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.4. Yaşın Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi

Tablo 2.10’da görüldüğü üzere yaşın kişi-örgüt uyumu üzerine etkisinin olup olmadığı tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) faydalanılarak ortaya konulmuştur. Analiz sonucunda sağlık çalışanlarının yaşlarının kişi-örgüt uyumu algıları üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır.

**Tablo 2.10 Yaşın Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi**

	Ortalama (X)				F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	15-25 yaş arası	26-35 yaş arası	36-45 yaş arası	46 yaş ve üzeri		
Kişi-Örgüt Uyumu	3,36	3,11	3,11	3,11	1,80	0,15

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.5 Yaşın İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi

Yaşın işe adanmışlık üzerine etkisi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Tablo 2.11’e göre sağlık çalışanlarının deneyimledikleri işe adanmışlık boyutları üzerinde yaş gruplarının bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

**Tablo 2.11 Yaşın İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi**

İşe Adanmışlık Boyutları	Ortalama (X)				F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	15-25 yaş arası	26-35 yaş arası	36-45 yaş arası	46 yaş ve üzeri		
Enerjiklik	2,92	3,08	3,17	3,64	2,59	0,05
Adanma	3,56	3,51	3,41	3,62	0,32	0,81
Yoğunlaşma	3,03	3,38	3,48	3,58	2,29	0,07

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.6 Yaşın Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile yaşın örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisi araştırılmıştır. Bunun sonucunda, sağlık çalışanlarının yaşlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 2.12). Farklı yaş gruplarından olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmemektedir.

**Tablo 2.12 Yaşın Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Ortalama (X)				F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	15-25 yaş arası	26-35 yaş arası	36-45 yaş arası	46 yaş ve üzeri		
Duygusal Bağlılık	3,03	3,05	3,00	2,96	0,44	0,73
Devam Bağlılığı	3,25	3,40	3,30	3,22	0,93	0,43
Normatif Bağlılık	2,90	2,84	2,74	2,79	0,81	0,49

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.7 Medeni Durumun Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi

Medeni durumun kişi-örgüt uyumu üzerine herhangi bir etkisinin olup olmadığı t-testi ile araştırılmıştır. Tablo 2.13'ten sağlık çalışanlarının medeni durumlarının kişi-örgüt uyumu algıları üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Yani bekar ve evli çalışanların, kişi-örgüt uyumu algılarında farklılık olmadığı söylenebilir.

**Tablo 2.13 Medeni Durumun Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi**

	Ortalama (X)		t değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	Bekar	Evli		
Kişi-Örgüt Uyumu	3,14	3,15	-0,21	0,83

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.8 Medeni Durumun İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi

İşe adanmışlık boyutları üzerine medeni durumunun etkisini incelemek için t-testi'nden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda sağlık çalışanlarının medeni durumlarının deneyimledikleri işe adanmışlık boyutları üzerinde etkisi olmadığı saptanmıştır. Evli ve bekar sağlık çalışanlarının işe adanmışlık deneyimleri arasında bir farklılık olmadığı söylenebilir (Tablo 2.14).

**Tablo 2.14 Medeni Durumun İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi**

İşe Adanmışlık Boyutları	Ortalama (X)		t değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	Bekar	Evli		
Enerjiklik	3,07	3,16	-0,78	0,44
Adanma	3,54	3,46	0,61	0,55
Yoğunlaşma	3,24	3,46	-1,86	0,06

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$ **2.6.3.9 Medeni Durumun Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi**

Medeni durumun örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisi t-testi aracılığıyla incelenmiştir. Sağlık çalışanlarının medeni durumlarının, örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde etkili olmadığı Tablo 2.15’de görülmektedir.

**Tablo 2.15 Medeni Durumun Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Ortalama (X)		t değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	Bekar	Evli		
Duygusal Bağlılık	3,03	3,02	0,10	0,92
Devam Bağlılığı	3,31	3,35	-0,42	0,67
Normatif Bağlılık	2,81	2,82	-0,19	0,85

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$ **2.6.3.10 Eğitim Durumunun Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi**

Eğitim durumunun kişi-örgüt uyumu üzerine etkisini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 2.16’ya bakıldığında sağlık çalışanlarının eğitim durumlarının kişi-örgüt uyum algıları üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Farklı eğitim durumuna sahip olan çalışanların kişi-örgüt uyumu algılama düzeylerinin farklı olmadığı söylenebilir.

**Tablo 2.16 Eğitim Durumunun Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi**

	Ortalama (X)						F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Tıpta Uzmanlık Dahil Doktora ve Üzeri		
Kişi-Örgüt Uyumu	3,39	3,19	3,16	3,00	2,88	3,00	1,49	0,19

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$ **2.6.3.11 Eğitim Durumunun İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi**

Eğitim durumunun işe adanmışlık üzerine etkisi, tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) faydalanılarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tablo 2.17 göz önüne alındığında, sağlık çalışanlarının eğitim durumlarının enerjiklik deneyimlerini etkilediği görülmektedir.

Yani, eğitim durumu farklı olan çalışanların enerjilik ile ilgili deneyimleri farklılık göstermektedir. İşlerinde en yüksek enerjiliğe sahip olanlar doktora mezunu, en düşük enerjiliğe sahip olanlar tıpta uzmanlık dahil doktora ve üzeri seviyesinde olanlardır.

Eğitim durumu içerisinde enerjilik deneyimi açısından hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunun tespit edilmesi amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonucuna göre enerjilik algısında eğitim durumu gruplarında tıpta uzmanlık dahil doktora ve üzeri ile lisans grupları arasında farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Adanma ve yoğunlaşma boyutlarının ise eğitim durumundan etkilenmediği söylenebilir. Çalışanlar eğitim durumlarına göre işlerinde adanma ve yoğunlaşma düzeylerinde farklılık sergilememektedir.

**Tablo 2.17 Eğitim Durumunun İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi**

İşe Adanmışlık Boyutları	Ortalama (X)						F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Tıpta Uzmanlık Dahil Doktora ve Üzeri		
Enerjilik	3,53	3,22	3,01	3,42	3,67	2,92	2,37	0,04
Adanma	3,72	3,54	3,36	3,50	3,40	3,59	0,70	0,63
Yoğunlaşma	3,66	3,45	3,33	3,49	3,92	3,15	1,31	0,26

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.12 Eğitim Durumunun Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak eğitim durumunun örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmiştir. Sağlık çalışanlarının eğitim durumlarının, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı deneyimleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Çalışanların, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı deneyimlerinde farklılık yoktur denilebilir. Fakat çalışanların eğitim durumlarının normatif bağlılık deneyimleri üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle eğitim durumu farklı olan çalışanların normatif bağlılığa yönelik deneyimlemelerinin farklı olduğu söylenebilir (Tablo 2.18). Bu farklılığın hangi eğitim grubundan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonucuna göre yüksek lisans ve lise grupları arasında normatif bağlılık deneyimleme açısından farklılık olabileceği tespit edilmiştir.

**Tablo 2.18 Eğitim Durumunun Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Ortalama (X)						F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Tıpta Uzmanlık Dahil Doktora ve Üzeri		
Duygusal Bağlılık	3,20	3,05	2,99	3,04	3,00	2,94	1,60	0,16
Devam Bağlılığı	3,55	3,38	3,34	3,10	3,00	3,23	1,50	0,19
Normatif Bağlılık	3,04	2,92	2,81	2,58	2,92	2,64	2,38	0,04

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$ 

### 2.6.3.13 Mesleğin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi

Meslek gruplarının kişi-örgüt uyumu üzerine etkisi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak araştırılmıştır. Analiz sonucunda sağlık çalışanlarının mesleklerinin kişi-örgüt uyumu algıları üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır (Tablo 2.19). Farklı meslek gruplarından olan çalışanların kişi-örgüt uyumu düzeyleri istatistiksel anlamda farklılık göstermemektedir.

**Tablo 2.19 Mesleğin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi**

Kişi-Örgüt Uyumu	Ortalama (X)							F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	Doktor	Hemşire	İdari Personel	Tıbbi Sekreter	Sağlık Teknikeri	Laborant	Diğer		
Kişi-Örgüt Uyumu	3,00	3,02	3,15	3,33	3,21	3,21	3,29	1,53	0,17

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$ 

### 2.6.3.14 Mesleğin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi

Mesleğin işe adanmışlık boyutları üzerine etkisi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) aracılığıyla ortaya konulmuştur. Tablo 2.20'ye göre, mesleğin işe adanmışlık boyutlarından enerjikliği ve yoğunlaşmayı etkilediği görülmektedir. Yani çalışanların meslek grupları açısından enerjiklik ve yoğunlaşma deneyimlerinin anlamlı bir farklılık sergilemesi söz konusudur. Bu deneyim farklılıklarının hangi meslek gruplarından kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonucuna göre enerjiklik deneyiminde hemşireler ile sağlık teknikerleri ve tıbbi sekreterler, yoğunlaşma deneyiminde laborantlar ve tıbbi sekreterler arasında farklılık olduğu görülmüştür.

Ayrıca yapılan analiz mesleğin çalışanların adanma deneyimlerinin üzerine herhangi bir etkisinin olmadığını açıkça göstermiştir. Bu durumda da meslekleri farklı olan sağlık çalışanlarının adanma boyutuna yönelik deneyimlemelerinin farklılık göstermediği söylenebilir.

**Tablo 2.20 Mesleğin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi**

İşe Adanmışlık Boyutları	Ortalama (X)							F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	Doktor	Hemşire	İdari Personel	Tıbbi Sekreter	Sağlık Teknikeri	Laborant	Diğer		
Enerjiklik	2,92	2,71	3,25	3,56	3,45	2,98	3,32	4,80	0,00
Adanma	3,59	3,25	3,35	3,76	3,85	3,24	3,53	2,01	0,06
Yoğunlaşma	3,15	3,23	3,53	3,69	3,55	2,97	3,55	2,62	0,02

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.15 Mesleğin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak mesleğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi saptanmaya çalışılmış ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, farklı meslek gruplarından olan sağlık çalışanlarının, örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık deneyimlerinin farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür (Tablo 2.21). Katılımcılardan en yüksek duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık deneyimleyen meslek grubunun tıbbi sekreterler, en düşük olan meslek grubunun ise hemşireler olduğu belirlenmiştir.

Ancak meslek grupları içerisinde hangi gruplar arasında örgütsel bağlılık boyutları açısından anlamlı farklılık olduğunun tespit edilmesi amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonucuna göre, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı deneyimlerinde hemşireler ve tıbbi sekreterler arasında farklılık görülürken, normatif bağlılık algısında doktorlar ve tıbbi sekreterler ayrıca hemşireler ile idari personeller ve tıbbi sekreterler arasında farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo 2.21 Mesleğin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Ortalama (X)							F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	Doktor	Hemşire	İdari Personel	Tıbbi Sekreter	Sağlık Teknikeri	Laborant	Diğer		
Duygusal Bağlılık	2,95	2,81	3,12	3,22	3,10	3,06	3,07	5,65	0,00
Devam Bağlılığı	3,23	3,17	3,29	3,67	3,29	3,43	3,49	2,96	0,01
Normatif Bağlılık	2,64	2,49	2,99	3,21	2,95	2,87	2,84	6,73	0,00

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.16 Meslekte Çalışma Süresinin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi

Meslekte çalışma süresinin kişi-örgüt uyumu üzerine etkisi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır. Tablo 2.22'de de görüldüğü üzere sağlık çalışanlarının meslekte

çalışma sürelerinin kişi-örgüt uyumu algıları üzerine herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda sağlık çalışanlarının meslekte çalışma sürelerine göre kişi-örgüt uyumu düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

**Tablo 2.22 Meslekte Çalışma Süresinin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi**

	Ortalama (X)				F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	10 yıldan fazla		
Kişi-Örgüt Uyumu	3,38	3,15	3,13	3,11	0,99	0,40

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.17 Meslekte Çalışma Süresinin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) aracılığıyla, meslekte çalışma süresinin işe adanmışlık boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde, sağlık çalışanlarının meslekte çalışma sürelerinin enerjiklik ve yoğunlaşma deneyimleri üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Yani meslekte çalışma sürelerine göre gruplanan sağlık çalışanlarının, enerjiklik ve yoğunlaşma deneyimlerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Enerjiklik ve yoğunlaşma deneyimlerindeki bu farklılığın hangi meslekte çalışma süresi gruplarından kaynaklandığını bulmak için Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonucuna göre enerjiklik deneyiminde 1 yıldan az ve 6-10 yıl, yoğunlaşma deneyiminde 1 yıldan az ile 6-10 yıl ve 10 yıldan fazladır çalışanlar arasında farklılık olduğu bulunmuştur.

Diğer yandan analizler, sağlık çalışanlarının adanma deneyimlerinin meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur (Tablo 2.23).

**Tablo 2.23 Meslekte Çalışma Süresinin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi**

İşe Adanmışlık Boyutları	Ortalama (X)				F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	10 yıldan fazla		
Enerjiklik	2,76	2,94	3,24	3,24	2,94	0,03
Adanma	3,35	3,52	3,55	3,48	0,21	0,88
Yoğunlaşma	2,81	3,19	3,53	3,49	4,48	0,00

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.18 Meslekte Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi

Meslekte çalışma süresinin örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak incelenmiştir. Tablo 2.24'ün incelenmesi sonucunda, meslekte

çalışma süresinin örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisinin olmadığı kanısına varılmıştır. Yani, meslekte çalışma süreleri farklı olan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık deneyimleri arasında anlamlı farklılığın olmadığını söylemek mümkündür.

**Tablo 2.24 Meslekte Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Ortalama (X)				F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	10 yıldan fazla		
Duygusal Bağlılık	2,98	2,98	3,08	3,03	0,85	0,47
Devam Bağlılığı	3,23	3,36	3,48	3,26	1,97	0,12
Normatif Bağlılık	2,88	2,81	2,94	2,74	1,50	0,21

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.19 Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresinin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi

Mevcut iş yerinde çalışma süresinin kişi-örgüt uyumu üzerine etkisini saptayabilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tablo 2.25'e bakıldığında sağlık çalışanlarının mevcut iş yerinde çalışma sürelerinin kişi-örgüt uyumu algıları üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığını söylemek mümkündür. Mevcut iş yerinde çalışma süresine göre gruplanmış olan çalışanların kişi-örgüt uyumu algı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 2.25 Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresinin Kişi-Örgüt Uyumu Üzerine Etkisi**

Kişi-Örgüt Uyumu	Ortalama (X)				F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	10 yıldan fazla		
Kişi-Örgüt Uyumu	3,33	3,11	3,11	3,14	1,01	0,39

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.20 Mevcut İşyerinde Çalışma Süresinin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi

Mevcut iş yerinde çalışma süresinin işe adanmışlık boyutları üzerine etkisini tespit etmek için tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Tablo 2.26'ya göre ANOVA testi sonucunda sağlık çalışanlarının mevcut iş yerinde çalışma sürelerinin enerjiklik ve yoğunlaşma deneyimlerini etkilediği sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifadeyle mevcut iş yerinde çalışma süresi farklılık gösteren sağlık çalışanları farklı düzeylerde enerjiklik ve yoğunlaşma deneyimlemektedirler. Bu deneyimlerdeki farklılığın hangi meslek gruplarından kaynaklandığının tespit edilmesi amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonucuna



göre mevcut iş yerinde 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında çalışanların enerjiklik deneyiminin farklı olduğu söylenebilir. Ayrıca yoğunlaşma deneyiminde, 1 yıldan az ile 6-10 yıl ve 10 yıldan fazladır çalışanlar, 6-10 yıl ve 1-5 yıl çalışanlar arasında farklılık olduğu görülmüştür.

Diğer yandan işe adanmışlık boyutu olan adanma deneyiminin mevcut iş yerinde çalışma süresi tarafından etkilenmediği görülmüştür.

**Tablo 2.26 Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresinin İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi**

İşe Adanmışlık Boyutları	Ortalama (X)				F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	10 yıldan fazla		
Enerjiklik	2,85	2,93	3,38	3,30	4,88	0,00
Adanma	3,35	3,50	3,57	3,50	0,32	0,81
Yoğunlaşma	2,96	3,17	3,69	3,55	6,63	0,00

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.3.21 Mevcut İşyerinde Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile mevcut iş yerinde çalışma süresinin örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, sağlık çalışanlarının mevcut iş yerinde çalışma sürelerinin onların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık deneyimleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Yani sağlık çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık deneyimlerinin mevcut iş yerinde çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği söylenebilir (Tablo 2.27).

**Tablo 2.27 Mevcut İşyerinde Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Ortalama (X)				F değeri	Anlamlılık Derecesi (p)
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	10 yıldan fazla		
Duygusal Bağlılık	3,04	2,99	3,04	3,05	0,40	0,75
Devam Bağlılığı	3,33	3,32	3,43	3,29	0,61	0,61
Normatif Bağlılık	2,78	2,79	2,95	2,77	1,11	0,35

Anlamlılık Derecesi:  $p < 0,05$

### 2.6.4 Kişi-Örgüt Uyumu, İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık boyutları arasındaki ilişki ve kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiştir.

### 2.6.4.1 Kişi-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık Boyutları Arasındaki İlişki

Kişi-örgüt uyumu ve işe adanmışlık boyutları arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile ortaya konulmuştur. Kişi-örgüt uyumu ve işe adanmışlık boyutları arasındaki ilişki 0,01 anlamlılık derecesinde pozitif yönlü ve anlamlıdır. Kişi-örgüt uyumunun, enerjiklik ile ilişki katsayısı  $r = 0,438$ , adanma ile ilişki katsayısı  $r = 0,425$ , yoğunlaşma ile ilişki katsayısı  $r = 0,365$  olarak tespit edilmiştir. Kişi-örgüt uyumu ile enerjiklik ve adanma boyutları arasındaki ilişki orta düzeydedir. İşe adanmışlığın kendi boyutları arasındaki ilişki de pozitif yönlü ve anlamlıdır. Enerjiklik ve adanma arasında  $r$  değeri 0,796'ya, enerjiklik ve yoğunlaşma arasındaki  $r$  değeri 0,787'ye, adanma ve yoğunlaşma arasındaki  $r$  değeri 0,719'a sahiptir. Bu durumda en güçlü ilişkinin enerjiklik ve adanma boyutları arasında olduğu söylenebilir (Tablo 2.28).

**Tablo 2.28 Kişi-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık Boyutları Arasındaki İlişki**

	Pearson Korelasyon			
	Enerjiklik	Adanma	Yoğunlaşma	Kişi-Örgüt Uyumu
Enerjiklik	1	0,796**	0,787**	0,438**
Adanma	0,796**	1	0,719**	0,425**
Yoğunlaşma	0,787**	0,719**	1	0,365**
Kişi-Örgüt Uyumu	0,438**	0,425**	0,365**	1

Anlamlılık Derecesi: \*\*  $p < 0,01$

### 2.6.4.2 Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki

Kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile ortaya konulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 2.29'da verilmiştir. Analizler, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Şöyle ki; kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki mevcuttur ( $r=0,263$ ). Bu ilişki düşük düzeydedir. Kişi-örgüt uyumunun devam bağlılığı ile pozitif yönde ancak zayıf bir ilişkisi varken ( $r= 0,170$ ), normatif bağlılık ile olan ilişkisinin orta düzeyde ( $r= 0,495$ ) olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılığın kendi boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında ise duygusal bağlılık ve devam bağlılığındaki ilişki katsayısı 0,307, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişki katsayısı 0,352, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişki katsayısı ise 0,399 olarak görülmektedir.

**Tablo 2.29 Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki**

	Pearson Korelasyon			
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Kişi-Örgüt Uyumu
Duygusal Bağlılık	1	0,307**	0,352**	0,263**
Devam Bağlılığı	0,307**	1	0,399**	0,170**
Normatif Bağlılık	0,352**	0,399**	1	0,495**
Kişi-Örgüt Uyumu	0,263**	0,170**	0,495**	1

Anlamlılık Derecesi: \*\* p< 0,01

## 2.6.5 Kişi-Örgüt Uyumunun İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Regresyon analizi aralarında ilişkiye sahip olan değişkenlerden, bağımsız olan değişkenin bağımlı değişkeni etkileyip etkilemediğini gösterir. Kişi-örgüt uyumunun işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır.

### 2.6.5.1 Kişi-Örgüt Uyumunun İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi

Regresyon analizinde kişi-örgüt uyumu bağımsız değişken ve işe adanmışlık boyutları olan enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma bağımlı değişkenler olarak alınmıştır. Tablo 2.30'a göre enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarının anlamlılık dereceleri 0,05'ten küçüktür. Bu da kişi-örgüt uyumunun bu boyutları anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Böylece, kişi-örgüt uyumu, enerjiklik boyutunun varyansının %19,2'sini, adanma boyutunun varyansının %18,1'ini, yoğunlaşma boyutunun varyansının %13,3'ünü anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Kişi-örgüt uyumu,  $\beta$  katsayıları dikkate alındığında enerjiklik boyutunu  $\beta = 0,438$ , adanma boyutunu  $\beta = 0,425$ , yoğunlaşma boyutunu  $\beta = 0,365$  oranlarında etkilemektedir. R değerlerine bakıldığında kişi-örgüt uyumu ile enerjiklik arasında  $R=0,438$ , adanma arasında  $R=0,425$ , yoğunlaşma arasında  $R=0,395$  oranlarında pozitif yönde ilişki vardır. Bu bağlamda kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık boyutları olan enerjiklik, adanma ve yoğunlaşma ilişkisi pozitif ve anlamlıdır. Bu nedenle H1a, H1b, H1c hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 2.30 Kişi-Örgüt Uyumunun İşe Adanmışlık Boyutları Üzerine Etkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		
	Enerjiklik	Adanma	Yoğunlaşma
	β Katsayıları		
Kişi-Örgüt Uyumu	0,438*	0,425*	0,365*
<b>R</b>	0,438	0,425	0,365
<b>R<sup>2</sup></b>	0,192	0,181	0,133
<b>F</b>	94,286*	87,737*	61,128*

Anlamlılık Derecesi:  $p^* < 0,05$ 

### 2.6.5.2 Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Regresyon analizinde kişi-örgüt uyumu bağımsız değişken ve örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bağımlı değişken olarak alınmıştır. Kişi-örgüt uyumu duygusal bağlılığın varyansını %6,9, devam bağlılığının varyansını %2,9, normatif bağlılığın varyansını % 24,5 oranında açıklamaktadır. Üç boyutta da anlamlılık derecesi 0,01'ten küçük olduğu için kişi-örgüt uyumunun bu üç boyutun varyansını açıklama oranı anlamlıdır denilebilir. Tablo 2.31'den kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılığı ( $\beta=0,263$ ), devam bağlılığını ( $\beta=0,170$ ) ve normatif bağlılığı ( $\beta=0,495$ ) etkilediği görülmektedir. R değerleri dikkate alındığında kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında  $R=0,263$ , devam bağlılığı arasında  $R=0,170$ , normatif bağlılık arasında  $R=0,495$  oranlarında pozitif yönde ilişki vardır. Bu bağlamda kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ilişkisi pozitif ve anlamlı olarak saptanmıştır. Bu nedenle H2a, H2b, H2c hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 2.31 Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerine Etkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
	β Katsayıları		
Kişi-Örgüt Uyumu	0,263**	0,170**	0,495**
<b>R</b>	0,263	0,170	0,495
<b>R<sup>2</sup></b>	0,069	0,029	0,245
<b>F</b>	29,388**	11,859**	129,426**

Anlamlılık Derecesi:  $p^{**} < 0,01$

## 2.7 Araştırma Hipotezleri Bağlamında Bulguların Değerlendirilmesi

Günümüz iş dünyasında koşullar sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bu döngü içerisinde yer alan örgütlerin de etkin ve verimli sonuçlar elde edebilmesi için devamlı olarak değişmesi ve gelişmesi gerekli bir hal almıştır. Artan rekabet koşullarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmek ve bunu stratejik olgularla uzun vadede elde tutmak önem taşımaktadır. Rekabet avantajı elde edebilmek adına örgütler insan kaynağına yatırım yaparak çalışanlarının örgütleri ile daha uyumlu çalışmasına, işlerine gönülden adanmalarına, örgütleri ile bağımlı olarak olumlu iş çıktısı elde etmelerine gerekli ortamı hazırlamalıdır. Yetkinleştirilmiş insan kaynağı, örgütleri her koşulda ayakta tutabilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe yer alan çalışanlar yoğun rekabet ortamında önemli rol oynamaktadır. Bu sektörden önemli olan sektörlerden biri sağlık sektörüdür. Hastanelerin hastalarına en iyi hizmeti verebilmeleri için öncelikli olarak çalışanlarına gerekli özeni göstermesi gerekmektedir. Sağlık çalışanları yoğun iş yüküyle ve stresli bir iş ortamında çalışmaktadır (Tel vd., 2003: 14). Yoğun ve stresli çalışma ortamında iyi bir verimlilik sağlamaları için çalışanların buldukları örgütün değerleri ve amaçları ile uyumlu olması önem teşkil etmektedir. Örgütlerine bağlılığı güçlendirilmiş ve işlerine gönülden adanmaları için gerekli ortam hazırlanmış olan çalışanlar, hastanelerinin ulaşmak istedikleri hedefleri ve amaçları kendi amaçları ve hedefleriymiş gibi benimseyerek yaptıkları işten optimum faydayı ortaya koyarlar. Yoğun iş yüküne sahip olan sağlık sektörü çalışanlarına uyumlaşmaya yönelik yapılacak olan yatırımlar, çalışanların örgütlerine aidiyetlik duygusu hissetmelerini ve örgütlerini bir üst noktaya taşımak için işlerinde adanarak çalışmalarını sağlayacaktır.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu gençler ve evliler oluşturmaktadır. Katılım sağlayan çalışanların yaklaşık %40'ı doktor ve hemşirelerdir. Çalışanların büyük çoğunluğu mesleklerinde ve mevcut iş yerlerinde uzun süredir çalışmaktadır.

Araştırmaya katılım gösteren sağlık çalışanlarının örgütleri ile kısmen uyumlu olduğu görülmektedir. Çalışanların amaçlar ve değerler doğrultusunda örgütleri ve çalışma arkadaşları ile kısmi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Hemşireler üzerine yapılan bir araştırmada araştırmaya katılan hemşirelerin kişi-örgüt uyumunun orta düzeyde olduğu bulunmuştur (Özçelik, 2011: 64).

Çalışmanın diğer bir bulgusu da, sağlık çalışanlarının işe adanmışlıklarının düşük olmasıdır. Çalışma sonuçlarına bakarak çalışanların işlerine adanmalarının ve yoğunlaşmalarının orta düzeyde, diğer yandan işlerinde enerjiliklerinin ise düşük düzeyde

olduğunu söylemek mümkündür. Hemşireler üzerine yapılan bir araştırmada hemşirelerin işlerine adanmalarının yüksek olduğu bulunmuştur (Vaksalla ve Hashimah, 2015: 357).

Yapılan araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı üç şekilde boyutlandırılarak incelenmiştir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığına bakıldığında çalışanların hastanelerine kısmen bağlı oldukları söylenebilir. Çalışanların normatif bağlılıkları ise oldukça düşüktür. Bu bulgular alanyazındaki ilgili bulgulardan farklılık göstermektedir. Bu durum örneklem ve sektör farklılıklarından kaynaklanabilir. Rhoades (2014: 34), yönetim danışmanlık sektöründe bulunan çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada çalışanların örgütlerine olan bağlılığını orta düzeyde bulmuştur. Onun çalışmasında en yüksek ortalamaya sahip örgütsel bağlılık boyutu duygusal bağlılık, en düşük ortalamaya sahip boyut ise normatif bağlılık olarak ortaya çıkmıştır. Özçelik'in (2011: 64) hemşireler üzerine yaptığı araştırmada hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında hemşirelerin orta düzeyde devam bağlılığı algılarına düşük düzeyde duygusal ve normatif bağlılık algıladıkları bulunmuştur.

Araştırma kapsamındaki sağlık çalışanlarının cinsiyete göre kişi-örgüt uyumları incelendiğinde cinsiyetin kişi-örgüt uyumu üzerinde bir etkisinin olmadığı, dolayısıyla çalışanların örgütleri ile uyumlu olmaları konusunda kadın ve erkek çalışanlar arasında herhangi bir fark olmadığı ortaya konulmuştur. Sezgin (2006: 565), ilköğretim okulu öğretmenleri üzerine yaptığı çalışmada cinsiyetin kişi-örgüt uyumu üzerine bir etkisinin olmadığını belirtmiştir. Başka bir çalışmada da cinsiyetin kişi-örgüt uyumu ile çok zayıf bir ilişkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Fisher, 2013: 25).

Araştırmaya dahil olan sağlık çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinin cinsiyete göre değişip değişmediği incelendiğinde kadın ve erkek çalışanların işlerindeki enerjilik düzeylerinin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Erkeklerin kadınlara göre işlerinde daha enerjik oldukları söylenebilir, bununla birlikte her iki grubun enerjilik düzeylerinin de çok yüksek olduğu söylenemez. Bu konudaki bulgular alanyazındaki bulgular ile tutarlı değildir. Catsoupes ve Costa'ya (2009: 15) göre, işe adanmışlık düzeyi cinsiyetten etkilenmektedir ve kadınların adanmışlık düzeyleri daha yüksektir. Cinsiyetin işe adanmışlık boyutları üzerine etkisinin olmadığı sonucuna varan çalışmalar da mevcuttur. Hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu bir firmada yapılan bir araştırmada kadın ve erkek çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin farklılık göstermediği açıklanmıştır (Bakalcı, 2010: 101-102). Carlsen'in (2015: 30) çalışmasında da cinsiyetin işe adanmışlık üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre örgütsel bağlılıklarına bakıldığında, kadın ve erkek çalışanların duygusal bağlılıklarının, devam bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının farklılık göstermediği görülmüştür. Bu konuda alanyazındaki bilgiler karmaşıktır. Seyhan (2014: 85), gümrük memurları üzerine yaptığı araştırmada bu araştırma ile benzer olarak cinsiyete göre örgütsel bağlılığın farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Carlsen'e (2015: 30) göre de, cinsiyetin örgütsel bağlılık boyutuna herhangi bir etkisi yoktur. Akademisyenler üzerine yapılan bir araştırmada da akademisyenlerin örgütsel bağlılık deneyimlerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır (Boylu vd., 2007: 65). Fakat yapılan başka çalışmalarda farklı sonuçlar da bulunmuştur. Günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir (Başyiğit, 2006: 45). Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamındaki davranışları da etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayırım oluşturmaktadır (Gündoğan, 2009: 22). Giauque ve arkadaşlarının (2014: 218) İsviçre'de büyük bir kamu hastanesinde yaptıkları çalışmada cinsiyetin örgütsel bağlılıkla ilişkili ve erkek çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını belirtmede daha istekli olduğu ortaya konulmuştur. Sağlık çalışanları üzerine yapılan başka bir çalışmada kadın ve erkek çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur (Öztürk, 2013: 60).

Yaşın kişi-örgüt uyumu, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık üzerine bir etkisinin olup olmadığını test etmek için yapılan analizlerin sonuçları yaş gruplarına göre kişi-örgüt uyumu algısının, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık deneyimi düzeylerinin farklılaşmadığını göstermiştir. Yani, sağlık çalışanlarının yaş grubu farklılaştıkça örgütleri ile olan uyumları, işlerine olan adanma düzeyleri ve örgütlerine karşı bağlılıkları değişmemektedir. Öğretmenler üzerine yapılan bir araştırmada da yaşın kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık boyutları üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır (Çetinkaya, 2016: 113). Vaksalla ve Hashimah (2015: 358), hemşireler üzerine yaptıkları araştırmada yaşın işe adanmışlığın önemli bir öncülü olmadığını belirlemiştir. Bakalcı'nın (2010: 101) hızlı tüketim sektöründe yaptığı çalışmaya göre çalışanların işe adanmışlık düzeyleri yaştan etkilenmemektedir. Ancak, perakende sektöründe yer alan çalışanlarla yapılan bir araştırmada kişi-örgüt uyumu incelendiğinde yaşın etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Tremblay vd., 2016: 7). Başka bir araştırmada yaşça büyük olan çalışanların işlerine daha adanmış oldukları görülmüştür (Catsouphe ve Costa, 2009: 15). Gümrük memurları üzerine yapılan bir çalışmada yaşın örgütsel bağlılık boyutlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır (Seyhan, 2014: 85).

Akademisyenler üzerine yapılan bir çalışmada da akademisyenlerin yaşları söz konusu olunca örgütlerine olan bağlılıklarının farklılık göstermediği bulunmuştur (Boylu vd., 2007: 66). Ancak farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Sağlık çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada yaşın duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Öztürk, 2013: 61). Bir çalışmada duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devam bağlılığı ise çalışanın yaşından etkilenmemektedir. Yaştaki ilerleme kişinin iş sistemleriyle ilgili değerli kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanın yıllar boyu yaptığı yatırımlar sebebiyle diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Diğer taraftan, daha genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşça büyük çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bağlılığı düşük düzeyde olan genç çalışanların, iş bırakma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkündür (Bülbül, 2007: 29). İsviçre’de büyük bir kamu hastanesinde yapılan çalışmaya göre yaş ve örgütsel bağlılık birbiriyle ilişkilidir. Yaşça büyük olan yöneticilerin örgütlerine olan bağlılıklarını beyan etmede daha istekli oldukları belirtilmektedir (Giauque vd., 2014: 218).

Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile ilgili olarak yapılan analizler sonucunda, medeni durumun kişi-örgüt uyumu, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada medeni durumun işe adanmışlığın önemli bir öncülü olmadığı kanısına varılmıştır (Vaksalla ve Hashimah, 2015: 358). Seyhan (2014: 86), araştırmasında medeni durumun hiçbir örgütsel bağlılık boyutunu etkilemediğini ileri sürmektedir. Bağlılık düzeyinin demografik farklılıklara göre değişimini saptamayı amaçlayan başka bir çalışma, evli olan akademisyenlerin bekar olan akademisyenlere göre kuruma daha yüksek duygusal bağlılık içinde olduklarını göstermiştir (Boylu vd., 2007: 65) . Farklı bir çalışmada evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre daha adanmış oldukları ve medeni durum ile duygusal bağlılık arasında önemli ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Özellikle evli bireyler önemli oranda daha yüksek duygusal bağlılığa sahiptir (Carlsen, 2015: 30). Öztürk’ün (2013: 62) sağlık çalışanları üzerine yaptığı çalışmada medeni durumun duygusal bağlılığı ve devam bağlılığını etkilediği bulunmuştur. Çalışmada evli olanların ailevi nedenlerden dolayı zaman içerisinde örgütlerine bağlılık gösterdiği ileri sürülmüştür.

Çalışmada yapılan analizler çalışanların amaçlarının ve değerlerinin örgütleri ile uyumlu olmasının eğitim durumlarına göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Yahyagil’in (2005: 143), İstanbul’da bulunan iki yerel yönetim kuruluşu çalışanları ile yaptığı



çalışmasında ve Çetinkaya'nın (2016: 119) öğretmenler üzerine yaptığı araştırmasında benzer görgül bulgulara rastlanmıştır.

Araştırmaya katılım gösteren sağlık çalışanlarının eğitim durumunun işe adanmışlık boyutlarından enerjilik boyutunu etkilediği görülmüştür. Tıpta uzmanlık dahil doktora ve üzeri seviyesinde olan çalışanlar en düşük enerjilik düzeyine sahip iken doktora mezunu olan çalışanların orta düzey enerjilik düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda eğitim durumu farklı olan çalışanların adanma ve yoğunlaşma seviyelerinin değişmediği belirlenmiştir. Farklı sektörlere ait çeşitli firmaların çalışanları ile yapılan bir çalışmada ise eğitim durumunun işe adanmışlık boyutlarına etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur (Ünal, 2013: 48).

Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığının eğitim durumlarına göre değişip değişmediği incelendiğinde örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının değişmediği fakat normatif bağlılık deneyiminin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Çıkan sonuç, alanyazında eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık boyutlarının farklı algılanıp algılanmadığı konusundaki görgül araştırma sonuçları ile tutarlı değildir. Sağlık çalışanları üzerine yapılan başka bir çalışmada eğitim durumunun örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını etkilediği ortaya konulmuştur (Öztürk, 2013: 62). Öğretmenler üzerine yapılan çalışmada eğitim durumunun devam bağlılığını etkilediği görülmüştür (Çetinkaya, 2016: 119). Gümrük memurları üzerine yapılan çalışmada da örgütsel bağlılığın tüm boyutları eğitim durumu söz konusu olduğunda farklılık göstermektedir (Seyhan, 2014: 87). Kamu ve özel havacılık sektörü çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada eğitim durumunun örgütsel bağlılığı etkilemediği sonucuna varılmıştır (Gür, 2014: 93).

Mesleğin kişi-örgüt uyumu üzerine etkisinin incelenmesi sonucunda herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Meslekleri farklı olan çalışanların örgütleri ile olan uyumluluğu farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılım gösteren sağlık çalışanlarının meslek gruplarına göre işe adanmışlık düzeyleri açısından farklılaşması incelendiğinde farklı meslek grubunda olan çalışanların işe adanmışlık boyutlarından enerjilik ve yoğunlaşma boyutlarında farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklı meslek gruplarının adanma üzerine olan deneyimleri ise farklılık arz etmemektedir. İşlerinde enerjilik düzeyi en yüksek olan meslek grubu tıbbi sekreterler iken en düşük olan meslek grubunun hemşireler olduğu saptanmıştır. Diğer yandan tıbbi sekreterlerin en yüksek, laborantların ise en düşük yoğunlaşmaya sahip olduğu görülmüştür. Hızlı tüketim sektöründe yapılan başka bir çalışmada ise mesleğin işe adanmışlık boyutları üzerine herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir (Bakalcı, 2010: 106).

Araştırma kapsamındaki sağlık çalışanlarının mesleğe göre örgütsel bağlılıkları incelendiğinde, mesleğin örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerine bir etkisi olduğu, dolayısıyla meslekleri farklı olan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Sağlık çalışanları üzerine yapılan bir başka çalışmada mesleğin örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını etkilediği görülmüştür. En yüksek bağlılığa sahip meslek grubu idari personeller en düşük bağlılığa da sahip meslek grubu doktorlar olarak belirlenmiştir. Bunda doktorların yoğun ve zor şartlarda çalışmasının etkili olduğu düşünülmektedir (Öztürk, 2013: 68).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının meslekte çalışma sürelerinin kişi-örgüt uyumu üzerine etkisinin olmadığı saptanmıştır. İstanbul'da iki yerel yönetim kuruluşu çalışanlarıyla yapılan çalışmada da kişi-örgüt uyumu düzeyinin meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermediği saptanmıştır (Yahyagil, 2005: 143).

Mevcut çalışmada yapılan analizler, sağlık çalışanlarının meslekte çalışma sürelerinin işe adanmışlık boyutlarından enerjikliği ve yoğunlaşmayı etkilediğini ortaya koymuştur. İşinde en yüksek enerjiliğe sahip olan çalışanlar örgütlerinde 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla, en düşük enerjiliğe sahip olan çalışanlar ise 1 yıldan az grubundaki çalışanlardır. Yoğunlaşma düzeyi en yüksek olan grup 6-10 yıl çalışanlar grubu, en düşük olan grup ise yine 1 yıldan az çalışanlar grubudur. Hemşireler üzerine yapılan başka bir çalışmada meslekte çalışma süresinin işe adanmışlığı etkilediği ortaya konulmuştur (Vaksalla ve Hashimah, 2015: 358). Bakalcı'ya (2010: 104) göre de meslekte çalışma süresi işe adanmışlık boyutlarını etkilemektedir.

Meslekte çalışma süreleri farklı olan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermemektedir. Bu sonucun aksine hemşireler üzerine yapılan başka bir çalışmada da meslekte çalışma süresinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği saptanmıştır (Chang, 2015: 737). Akademisyenler üzerine yapılan çalışmada da meslekte çalışma süresinin örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığını etkilediği bulunmuştur (Boylu vd., 2007: 68). Ancak Agyemang ve Ofei'nin yaptığı çalışmada meslekte çalışma süresinin örgütsel bağlılığı etkilemediği ve aralarında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (2013: 29).

Sağlık çalışanlarının kişi-örgüt uyumu düzeylerinin mevcut iş yerinde çalışma sürelerine göre değişip değişmediğine bakıldığında herhangi bir değişiklik olmadığı görülmüştür. Sezgin (2006: 566), ilköğretim okulu öğretmenleri üzerine yaptığı çalışmada mevcut iş yerinde çalışma süresinin kişi-örgüt uyumu üzerine herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Fakat, perakende sektöründe çalışan kişilerle yapılan bir

çalışmada ise mevcut iş yerinde çalışma süresi ile kişi-örgüt uyumu arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tremblay vd., 2016: 7).

Çalışmada mevcut iş yerinde çalışma süresinin işe adanmışlık boyutlarından enerjikliği ve yoğunlaşmayı etkilediği saptanmıştır. Hastanede çalışma süresi değişen çalışanların işlerindeki enerjilik ve yoğunlaşma düzeyleri farklılık göstermektedir. Enerjilik düzeyi en yüksek olan grup 6-10 yıl çalışanlarken, en düşük olan grup 1 yıldan az çalışanlar grubudur. 6-10 yıl grubunda yer alan çalışanlar en yüksek yoğunlaşma deneyimlerken, 1 yıldan az grubunda yer alan çalışanlar ise en düşük yoğunlaşma deneyimine sahiptir.

Araştırmaya katılan çalışanların mevcut iş yerinde çalışma sürelerinin örgütsel bağlılığı etkilemediği yapılan analiz neticesinde ortaya konulmuştur. Mevcut iş yerinde çalışma süresi farklılaşan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri farklılık arz etmemektedir. Ancak sağlık sektöründe yapılan başka bir çalışmada örgütsel bağlılık düzeyinin hastanede hizmet süresi söz konusu olduğunda farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur. Özellikle 1 yıldan az çalışma grubunda yer alan çalışanlarda uzun süre çalışanlara göre örgütsel bağlılığın anlamlı derecede düşük olmasının temel nedenlerinin göreve yeni başlamaları, uyum süreci, görevi ve çevreyi tanıma olabileceği düşünülmektedir (Öztürk, 2013: 71). Başka bir çalışmada da çalışanların çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığı öne sürülmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırım niteliği taşımaktadır. Bu yatırımları kaybetmek istemeyen çalışanlar çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmaktadırlar (Pekmezci, 2010: 14).

Araştırmanın önemli bir bulgusu, çalışanların kişi-örgüt uyumu düzeyleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif ilişkinin bulunmasıdır. Çalışanların kişi-örgüt uyumu düzeyleri arttıkça işe adanmışlıkları da artmaktadır. Yani çalışanların örgütlerinin değerleri ve amaçları ile uyum içerisinde olması onların enerjilik, adanma ve yoğunlaşma ile nitelendirilen işe adanmışlık düzeylerini etkilemekte ve işe adanmışlığa pozitif katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca araştırma kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık boyutlarını pozitif yönde etkilediğini de ortaya koymuştur. Yani çalışanların örgütlerinin değerlerine ve amaçlarına uyumluluk göstermesi ile örgütlerinde kalma arzusu ve örgütlerinin amacına ulaşması için büyük gayret etme isteği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve kişi-örgüt uyumu örgütsel bağlılığa pozitif katkıda bulunmaktadır. İran'da bir hastanede çalışan hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada kişi-örgüt uyumunun işe adanmışlığın tüm boyutlarını etkilediği ileri sürülmüştür (Naami, 2011: 127-128). Birçok sanayi sektörü çalışanlarını kapsayan bir araştırma da kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlığın pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya

koymuştur (Lv ve Xu, 2016: 14). Alfes ve arkadaşları (2016: 1332), kişi-örgüt uyumu arttıkça işe adanmışlığın da artacağını belirtmiştir. Farklı sektörlerde çalışanlarla yapılan başka bir çalışmada da kişi-örgüt uyumunun işe adanmışlığın önemli bir kestirimcisi olduğu ve işe adanmışlığa pozitif katkı sağladığı sonucuna varılmıştır (Ünal, 2013: 44). Giaouque ve arkadaşlarına (2014: 218) göre de kişi-örgüt uyumu örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Gıda üretimi yapan bir endüstri işletmesinde bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş performansları üzerindeki etkisini inceleyen araştırmada örgütsel bağlılık davranışının kişi-örgüt uyumundan etkilendiği görülmüştür (Kılıç, 2010: 31). Jin ve arkadaşlarının (2016: 17) araştırmasında kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Hemşireler üzerine yapılan bir araştırmada kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat kişi-örgüt uyumu ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Özçelik, 2011: 60).

## SONUÇ

Kişi-örgüt uyumu, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık kavramları farklı kavramlarla ve birbirleri ile ilişkilendirilerek birçok çalışmaya konu olmuş ve perakende, eğitim, havacılık, danışmanlık vb. birçok sektörde uygulanmıştır. Bu kavramlar sağlık sektöründe en çok meslek grubu olarak hemşireler üzerinde incelenmiştir. Bu çalışmada ise sağlık sektöründe kişi-örgüt uyumunun işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi bir üniversite hastanesinin birçok meslek grubundan olan çalışanlarının katılımıyla araştırılmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi hastanelerde görev alan her meslek grubundan olan çalışanların örgütleri ile uyumlu, işlerine adanmış ve örgütlerine bağlı olup olmadığı gerek çalışanlar gerekse örgüt açısından önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; sağlık çalışanlarının örgütleri ile orta düzeyde uyumlu olduğu görülmektedir. Çalışanların kendi amaçlarının ve değerlerinin örgütün amaçları ve değerleri ile çok fazla bir uyum içerisinde olmadığı kanısına ulaşılmaktadır. Sağlık çalışanlarının işlerine adanmışlıklarına bakıldığında adanmışlık düzeylerinin oldukça düşük olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle çalışanlar yapmaları gereken işleri yerine getirirken kendilerini enerjik hissetmemekte, işlerine tamamen yoğunlaşmamakta ve yeteri kadar adanmamaktadırlar. Örgütsel bağlılık düzeyine bakıldığında da çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları çok güçlü değildir. Özellikle mesleğe göre işe adanmışlığın ve örgütsel bağlılığın durumu göz önüne alındığında, hastanede iş yükü fazla olan, stresli bir ortamda çalışan, çalışma saatleri yoğun olan doktor, hemşire ve laborant meslek gruplarının işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık düzeylerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Meslekte çalışılan süreye ve mevcut hastanede çalışma süresine dikkat çekildiğinde buldukları kariyer hayatının henüz başında olan ve hastanede kısa süredir çalışanların işlerinde enerjiyle, işlerine kendilerini vererek yani yoğunlaşarak çalışmadığı fakat sağlık çalışanlarında meslekte çalışma süresi ve mevcut hastanede çalışma süresi arttıkça işlerine adanmada az da olsa bir artış olduğu ortaya konulmuştur. Kariyerinde ve mevcut kurumlarında çok yeni olan çalışanların böyle bir tutum sergilemesinin işe ve örgüte olan adaptasyon sürecinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde kişi-örgüt uyumu ve işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki ve kişi-örgüt uyumunun işe adanmışlığı pozitif etkilediği bulunmuştur. Kişi-örgüt uyumunun işe adanmışlığın bir öncülü olduğu söylenebilir. Çalışanların kişisel özelliklerinin, amaçlarının, değerlerinin örgütlerinin sahip oldukları ile uyumluluk göstermesi sonucunda işlerindeki enerjilikleri, yoğunlaşmaları ve işlerine adanmaları gerçekleşmektedir.

Başka bir deyişle çalışanların örgütleri ile olan uyumlulukları arttıkça işe adanmışlık da doğru orantılı olarak artmaktadır. Çalışmanın başka önemli bir sonucu çalışanların örgütlerine gösterdikleri bağlılıklarının örgütleri ile uyumlulukları tarafından etkilenmesidir. Kişi-örgüt uyumu arttıkça çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri gelişmekte ve güçlenmektedir.

Araştırma neticesinde çıkan sonuçların değerlendirilmesinde elbette sınırlılıklar da mevcuttur. Çalışmanın sadece Antalya'da faaliyet gösteren tıp fakültesi hastanesi çalışanları ile yapılması çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların sağlık sektöründe yer alan kamu hastanelerine ve özel hastanelere genellenememesi en önemli sınırlılıktır. Araştırma verilerinin sadece anket yöntemi ile toplanılmış olması, mülakat, gözlem gibi tekniklerin kullanılmayışı çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

Sağlık sektöründe faaliyette bulunan bir hastanenin çalışanlarının kişi-örgüt uyumu düzeylerinin işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisinin olup olmadığını ve ilgili kavramlar üzerinde farklılığa neden olabilecek faktörleri belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçlarına paralel olarak hem uygulamacılara hem de araştırmacılara farklı öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonuçlarının ve farklı önerilerin alanyazının gelişmesine ve zenginleşmesine, sağlık sektöründeki insan kaynağının geliştirilmesine ve daha verimli çalışması için yapılabileceklere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bir örgütte faaliyet gösteren çalışanların örgütlerinin kimliğini, kültürünü, yönetim tarzını, değerlerini, amaçlarını, hedeflerini benimsemesi kendilerini o örgütün önemli ve uyumlu bir parçası olarak hissetmesini sağlamaktadır. Örgüt ile uyumlu olduğunu algılayan çalışanlar zamanla örgütlerine bağlılık geliştirip işlerine daha adanmış hale gelirler. Sağlık sektörü gibi önemli bir hizmet sektöründe çalışmakta olan insan kaynağının örgütlerinin amaçlarına ulaşması için yaptıkları işin verimlilik düzeyini sürekli olarak artırıp faydalı sonuçlara ulaşması son derece önemlidir.

Mesleğe yeni başlayan çalışanların kişi-örgüt uyumu, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Mevcut hastanede çalışma süresi çok fazla olmayan çalışanlar işlerini adanmış şekilde icra etmemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarının örgüte olan uyumluluklarını, bağlılıklarını ve işlerine adanmalarını geliştirebilmesi için işe alım süreçlerinde ve sonraki oryantasyon eğitimleri sürecinde daha etkin bir yol izlemeleri önerilebilir.

Çalışanlara yaptıkları işin örgüt için çok önemli sonuçlara ulaşılmasını sağlayan bir olgu olarak aktarılması onların işlerine ve örgüte daha sadakatle adanmalarını ve bağlanmalarını sağlayabilecektir.

Bir hastanenin iç müşterilerine ve dış müşterilerine karşı yerine getirmesi gereken sorumluluklar mevcuttur. İç müşteriler grubu hastanenin çalışanlarını, dış müşteriler grubu hastalarını kapsamaktadır. Tıp fakültesi hastanesi, hastalarına en iyi hizmeti ve bilime en önemli katkıları verebilmek için bünyesinde bulunan insan kaynağına yani tüm amaçlarına en iyi şekilde ulaşmasını sağlayacak çalışanlarına özen göstermek durumundadır. Hastanenin tüm çalışanlarının örgüt ile olan uyumluluklarını, işe adanmışlıklarını ve örgütsel bağlılıklarını artırmak için yönetim tarzının, örgütsel kültürün, örgütsel süreçlerin, yapılan işin niteliği ve öneminin yöneticiler tarafından açık bir şekilde çalışanlara belirtilmesinde yarar vardır. Böylece çalışanların hastane ile daha uyumlu çalışarak hastalara en iyi hizmeti vermesi de mümkün olacaktır. Bunun sonucunda da çalışanlar örgütün amaçlarını kendi amacı olarak benimseyebilir ve örgütün amacına ulaşması için işlerinde önemli oranda adanmışlıkla ve bağlılıkla faaliyetlerini sürdürebileceklerdir.

Araştırmada incelenen kavramların başka kavramlarla (örgütsel sinizm, insan kaynakları uygulamaları, örgütsel adalet, liderlik gibi) birarada değerlendirilen yeni modellerin gelecekteki araştırmacılar tarafından test edilmesi ilgili alanyazının genişlemesine katkıda bulunacaktır. Diğer yandan kişi-örgüt uyumu, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık düzeylerinin özele inerek sadece birkaç demografik özelliklerle, örgütsel faktörlerle (örgütsel kültür, yönetim gibi) ya da örgüt dışı faktörlerle (sektörün durumu, yeni iş olanakları gibi) incelenmesi araştırma konusunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. Başka bir kamu hastanesinde veya özel hastaneler gruplarında bulunan çalışanların kişi-örgüt uyumu, adanmışlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülüp aradaki ilişkiler açısından kıyaslamaya gidilebilir. Ayrıca, bu kavramların birlikte ya da farklı kavramlarla ele alınarak farklı sektörlere (bankacılık sektörü, turizm sektörü, inşaat sektörü gibi) uygulanması da ilgili bulguların zenginleşmesini sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Agyemang, C. B. ve Ofei, S. B. (2013). "Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations in Ghana". *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4): 20-33.
- Ahmadian, N. ve Etebarian, A. (2015). "The Effect of Person-Organization Fit on Work Engagement and Organizational Engagement Case Study: Education Organization of Char Mahalbakhtiari Province". *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences ISSN: 2231-6345*, 5(S2): 231-236.
- Ahmadi, S. A. A., Mohammadpour, B., Rajabi, M. ve Baghbani, F. (2014). "Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment". *International Journal of Information Technology and Management Studies*, 1(1): 33-43.
- Ahmed, N. O. A. (2016). "Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship: The Mediating Role of Organizational Commitment". *International Business Management*, 10(9): 1632-1638.
- Alfes, K., Shantz, A. ve Alahakone, R. (2016). "Testing Additive Versus Interactive Effects of Person-Organization Fit and Organizational Trust on Engagement and Performance". *Personal Review*, 45(6): 1323-1339.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S. ve Akçın, K. (2013). "Does Person-Organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99: 274-281
- Anitha, J. (2014). "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3): 308 – 323.
- Arbour, S., Kwantes, C. T., Kraft, J. M. ve Boglarsky, C. A. (2014). "Person-Organization Fit: Using Normative Behaviors To Predict Workplace Satisfaction, Stress and Intentions To Stay". *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1): 41-64.
- Astakhova, M. N. (2016). "Explaining The Effects of Perceived Person-Supervisor Fit and Person-Organization Fit on Organizational Commitment in The U.S. and Japan". *Journal of Business Research*, 69: 956-963.
- Autry, C. W. ve Daugherty, P. J. (2003). "Warehouse Operations Employees: Linking Person Organization Fit, Job Satisfaction, and Coping Responses". *Journal of Business Logistics*, 24(1): 171 197.



- Ay, F. A., Ulusoy, H. ve Tosun, N. (2015). "Akademisyenlerin Çalıştıkları Bölüme ve Üniversiteye Olan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(36): 749-762.
- Bakalcı, H. (2010). *İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Olay*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakker, A. B. (2011). "An Evidence-Based Model of Work Engagement". *Current Directions in Psychological Science*, 20(4): 265-269.
- Bakker, A. B. (2014). "Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions". *European Psychologist*, 19: 227-236.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). "Towards a Model of Work Engagement". *Career Development International*, 13(3): 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Hakanen, J. J. ve Xanthopoulou, D. (2007). "Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High". *Journal of Educational Psychology*, 99(2): 274-284.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Ten Brummelhuis, L.L. (2012). "Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness". *Journal of Vocational Behavior*, 80: 555-564.
- Bakker, A. B. ve Hakanen, J. J. (2013). "Work Engagement Among Public and Private Sector Dentists". *Human Resource Management In The Public Sector*: 109-131.
- Bakker, A. B. ve Leiter, M. P. (2010). "Where to go from here? Integration and Future Research on Work Engagement". *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*: 181-196.
- Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2014). "Work engagement". In P.C. Flood & Y. Freeney (Eds.), *Organizational Behaviour volume of The Blackwell Encyclopedia of Management*. West Sussex, UK (United Kingdom): Wiley.2014, (1): 1-6.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). "Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology". *Work&Stress*, 22(3): 187-200.
- Baş, T. (2013). *ANKET: Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket Nasıl Değerlendirilir?*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Nobel Yayınları, Ankara.

- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bateman, T. S. ve Strasser, S. (1984). "A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment". *The Academy of Management Journal*, 27(1): 95-112.
- Battistelli, A., Galletta, M., Vandenberghe, C. ve Odoardi, C. (2016). "Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Self-Competence among Nurses: A Study in Two Italian Hospitals". *Journal of Nursing Management*, 24: 44-53.
- Bayram, L. (2006). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.
- Bianchi, R. (2016). "Occupational and Non-Occupational Strains Should Be Concomitantly Considered in Research on Burnout, Organizational Commitment, and Turnover Intention". *International Journal of Nursing Studies*, 53: 403-404.
- Biswas, S. ve Bhatnagar, J. (2013). "Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction". *Vikalpa*, 38(1): 27-40.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511): 55-74.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(11): 121-139.
- Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Cable, D. M. ve 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. ve Judge, T. A. (1997). "Interviewer Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions". *Journal of Applied Psychology*, 82(4): 546-561.
- Cable, D. M. ve Edwards, J. R. (2004). "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration". *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 822-834.

- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. ve O'Reilly, C. A. (1990). "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study". *Journal of Occupational Psychology*, 63: 245-261.
- Carlsen, J. J. (2015). *An Investigation of Work Engagement As A Moderator of The Relationship Between Personality And Work Outcomes*. Published Master Thesis. San Diego State University, San Diego.
- Catsouphe, M. P. ve Costa, C. M. (2009). "Engaging The 21st Century Multi-Generational Workforce Findings From The Age & Generations Study". *Issue Brief 20, The Age & Generations Study was funded by the Alfred P. Sloan Foundation*: 1-33.
- Chang, C. S. (2015). "Moderating Effects of Nurses' Organizational Support on Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment". *Western Journal of Nursing Research*, 37(6): 724-745.
- Chatman, J. A. (1989). "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit". *Academy of Management Review*, 14(3): 333-349.
- Chen, C. Y., Yen, C. H. ve Tsai, F. C. (2014). "Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit". *International Journal of Hospitality Management*, 37: 21-28.
- Christian, M. S. ve Slaughter, J. E. (2007). "Work Engagement: A Meta- Analytic Review and Directions For Research in an Emerging Area". *Congress paper in 67th annual meeting of Academy of Management*, August 2007. Philadelphia, United States, s. 1-6.
- Cohen, A. (2007). "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 17: 336-354.
- Chow, I. H. S. (1994). "Organizational Commitment and Career Management of Chinese Managers in Hong Kong and Twain". *The International Journal of Career Management*, 6(4): 3-9.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. Harper Collins Publishers, NewYork.
- Çetinkaya, B. (2016). *Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.

- Dalal, R. S., Brummel, B. J., Wee, S. ve Thomas, L. L. (2008). "Defining Employee Engagement For Productive Research and Practice". *Industrial and Organizational Psychology*, 1: 52-55.
- Dhar, R. L. (2015). "Service Quality and The Training of Employees: The Mediating Role of Organizational Commitment". *Tourism Management*, 46: 419-430.
- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). "Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civil Staff ". *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2): 111-128.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29: 37-61.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Edwards, J. R. (1996). " An Examination of Competing Versions of The Person-Environment Fit Approach to Stress". *Academy of Management Journal*, 39: 292-339.
- Erdheim, J., Wang, M. ve Zickar, M. J. (2006). "Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment". *Personality and Individuals Differences*, 41: 959-970.
- Eren, H. ve Bal, D. M. (2015). "Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık". *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(2): 44-50.
- Farooqui, M. S. ve Nagendra, A. (2014). "The Impact of Person-Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of Employees". *Procedia Economics and Finance*, 11: 122-129.
- Field, L. K. ve Buitendach, J. H. (2011). "Happiness, Work Engagement and Organizational Commitment of Support Staff at A Tertiary Education Institution in South Africa". *South Africa Journal of Industrial Psychology*, 37(1): 1-10.
- Finegan, J. E. (2000). "The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 149-169.
- Fisher, C. O. (2013). *Increasing Organizational Commitment By Inducing P-O Fit Through Organizational Values Awareness Training*. Published Master Thesis. California State University, Long Beach.

- Gelderen, B. R. ve Bik, L. W. (2016). "Affective Organizational Commitment, Work Engagement and Service Performance among Police Officers". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 39(1): 206-221.
- Giauque, D., Resenterra, F. ve Siggen, M. (2014). "Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital: a P-E Fit Perspective". *Public Organization Review*, 14: 201-228.
- Goodman, S. A. ve Svyantek, D. J. (1999). "Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter". *Journal of Vocational Behavior*, 55: 254-275.
- Gorgievski, M. J. ve Bakker, A. B. (2010). "Passion for Work: Work Engagement Versus Workaholism". In S.L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*: 264-271.
- Guay, R. P., Choi, D., Oh, I. S., Mitchell, M. S. ve Mount, M. K. (2016). "Why People Harm the Organization and Its Members: Relationships among Personality, Organizational Commitment, and Workplace". *Human Performance*, 29(1): 1-15.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.*
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, Ö. R. (2009). "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3): 481-497.
- Gür, Y. (2014). *Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Hackett, R. D., Bycio, P. ve Hausdorf, P. A. (1994). "Further Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment". *Journal of Applied Psychology*, 79(1): 15-23.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R. L. ve Black, W. C. (1998). "Multivariate Data Analysis". *New Jersey: Pearson Education.*
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). "Multivariate Data Analysis". *New Jersey: Pearson Education.*
- Jansen, K. J. ve Kristof-Brown, A. L. (2006). "Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit". *Journal of Managerial Issues*. 18(2): 193-212.

- Jin, M. H., McDonald, B. ve Park, J. (2016). "Does Public Service Motivation Matter in Public Higher Education? Testing the Theories of Person-Organization Fit and Organizational Commitment Through a Serial Multiple Mediation Model". *American Review of Public Administration*, 0275074016652243: 1-23.
- Joshi, A. S., Namba, M. ve Pokharela, T. (2015). "Examination of Relationship among Organizational Characteristics and Organizational Commitment of Nurses in Western and Eastern Region of Nepal". *Journal of Nepal Medical Association*, 53(4): 256-261.
- Jung, H. S. ve Yoon, H. H. (2016). "What Does Work Meaning to Hospitality Employees? The Effects of Meaningful Work on Employees' Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Engagement". *International Journal of Hospitality Management*, 53: 59-68.
- Kılıç, K. C. (2010). "Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1): 20-35.
- Kitapçı, H. ve Elçi, M. (2007). "Quality Culture, Ethical Climate, Person-Organization Fit and Organizational Commitment: An Empirical Investigation". *Journal of Global Strategic Management*, 1(1): 142-150.
- Kristof-Brown, A. L. (1996). "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement and Implications". *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit". *Personnel Psychology*, 58(2): 281-342.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J. P. ve Schaufeli, W. B. (2006). "Burnout and Work Engagement: Do Individual Differences Make a Difference? ". *Personality and Individual Differences*, 40: 521-532.
- Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A. L. (2001). "Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit". *Journal of Vocational Behavior*, 59: 454-470.
- Lucabaugh, J. D. (2015). *Organizational Socialization Training (Ost), Tenure And Predicting Organizational Commitment*. Published Doctoral Thesis. Capella University Harold Abel School of Social and Behavioral Sciences, United States.

- Lv, Z. ve Xu, T. (2016). "Psychological Contract Breach, High-Performance Work System and Engagement: The Mediated Effect of Person-Organization Fit". *The International Journal of Human Resource Management*: 1-28.
- May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Humanspirit at Work". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 11–37.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R. ve Harun, H. (2014). "Person-Organization Fit and Turnover Intention: Mediating Role of Employee Engagement". *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(3): 205-209.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H. ve Topolnytsky, L. (2010). "Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study". *Journal of Vocational Behavior*, 76: 458-473.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Morley, M. J. (2007). "Person-Organization Fit". *Journal of Managerial Psychology*, 22(2): 109-117.
- Mostafa, A. M. S. ve Williams, J. S. G. (2014). "Testing The Mediation Effect of Person-Organization Fit on The Relationship between High Performance HR Practices and Employee Outcomes in The Egyptian Public Sector". *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2): 276-292.
- Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). "What is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit". *Journal of Vocational Behavior*, 31: 268-277.
- Naami, A. (2011). "Relationship Between Person-Environment Fit and Job Engagement in Nurses of Ahvaz Hospitals". *International Journal of Psychology*, 5(1): 119-134.
- Nehmeh, R. (2009). "What Is Organizational Commitment, Why Should Manager Want It in Their Workforce and Is There any Cost Effective Way to Secure It? ". *SMC Working Paper*, 5: 1-10.
- Nelson, P. ve Billsberry, J. (2008). "The ASA Framework as Rhetoric". 2. *Global e-Conference on Fit*, 19th-21st November 2008, s. 1-6.

- Niazi, M. M. K. (2015). "The Role of Affective Commitment and Person-Organization Fit on Overall Satisfaction: Mediating Role of Employee Engagement". *Journal of Business and Management*, 17(5): 17-23.
- O'Donohue, W. ve Nelson, L. (2012). "Work Engagement, Burnout and Alienation: Linking New and Old Concepts of Positive and Negative Work Experiences". *BAM (British Academy of Management) Annual Conference, Track: Organizational Psychology*, 11th-13th September 2012, s. 1-16.
- Olivier, A. ve Rothmann, S. (2007). "Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company". *Journal of Industrial Psychology*, 33 (3): 49-56.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve 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.
- Owusu, M. (2015). *Parish Organizational Culture, Commitment, Motivation, and Engagement: The Moderating Effects of Servant Leadership*. Published Doctoral Thesis. Bellevue University Faculty of The College of Business, Nebraska.
- Özçelik, K. (2011). *Kişi-Örgüt Uyumu Ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özutku, H. (2008). "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(37): 79-97.
- Pekmezci, G. U. (2010). *Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları ile Özyeterlilik Alguları Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Peng, J. C., Lee, Y. L. ve Tseng, M. M. (2014). "Person-Organization Fit and Turnover Intention: Exploring the Mediating Effect of Work Engagement and the Moderating Effect of Demand-Ability Fit". *The Journal of Nursing Research*, 22(1): 1-11.
- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W. ve Zhang, J. (2016). "How Can Core Self-Evaluations Influence Job Burnout? The Key Roles of Organizational Commitment and Job Satisfaction". *Journal of Health Psychology*, 21(1): 50-59.



- Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). "Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3): 299-318.
- Rhoades, L. (2014). *Impact of Work Environment Factors on Organizational Commitment Across Generational Cohorts in The Management Consulting Industry*. Published Master Thesis. Pepperdine University Graziadio School of Business and Management, California.
- Roberts, D. R. ve Davenport, T. O. (2002) . "Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It". *Employment Relations Today*, 29(3): 21-29.
- Salanova, M. ve Schaufeli, W. B. (2008). "A Cross-National Study of Work Engagement As a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour". *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1): 116-131.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2010). "Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity the Concept". *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*: 10-24.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve Bakker, A. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach". *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92.
- Schaufeli, W. B. ve Salanova, M. (2008). "Enhancing Work Engagement Through The Management of Human Resources". in Na'swall, K., Hellgren, J. and Sverke, M. (Eds), *The Individual in the Changing Working Life*, Cambridge University Press, Cambridge: 380-402.
- Schaufeli, W. ve Salanova, M. (2007). "Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations". *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*: 135-177.
- Schneider, B. (1987). "The people make the place". *Personnel Psychology*, 40: 437-453.
- Sekiguchi, T. (2004). "Person-Organization Fit And Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of The Literature". *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6): 179-196.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sezgin, F. (2006). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 48: 557-583.

- Silverthorne, C. (2004). "The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan". *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7): 592-599.
- Simmons, J. F. (2014). *Person-Organizational Fit and Perceived Organizational Support Effects on Job Outcomes*. Published Doctoral Thesis. Walden University College of Social and Behavioral Sciences, Minneapolis, Minnesota.
- Steele, S. A. (2016). *An Evaluation of Emotional Intelligence And Person-Organization Fit*. Published Doctoral Thesis. University of The Rockies School of Organizational Leadership, Online.
- Steers, R. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 22 (1): 46-56.
- Sutarjo (2011). "Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study". *International Journal of Business and Social Science*, 2(21): 226-233.
- Tan, C. L. ve Nasurdin, A. M. (2011). "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing The Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness". *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2): 155-167.
- Tel, H., Karadağ, M., Tel, H. ve Aydın, Ş. (2003). "Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları İle Baş Etme Durumlarının Belirlenmesi". *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 5(2): 13-23.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings". *Personal Psychology*, 46: 259-293.
- Top, M., Akdere, M. ve Tarcan, M. (2015). "Examining Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust İn Turkish Hospitals: Public Servants Versus Private Sector Employees". *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9): 1259-1282.
- Tremblay, M., Hill, K. ve Aube, C. (2016). "A Time-Lagged Investigation of the Mediating Role of Person-Organization Fit in the Relationship between Leader-Member Exchange and Employee Affective Organizational Commitment". *European Journal of Work and Organizational Psychology*: 1-13.

- Tsai, P. C. F. ve Tsao, C. W. (2016). "The Effects of Person-Environment Fit and External Locus of Control on Organizational Affective Commitment: A Study of Immigrant Wives in Taiwan". *Journal of International Migration and Integration*: 1-19.
- Turgut, T. (2011). "Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3-4): 155-179.
- Ulutaş, M., Kalkan, A. ve Çetinkaya, Ö. B. (2015). "Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi". *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(1): 141-160.
- Ünal, Z. M. (2013). *The Contribution of Person-Organization Fit to Employee Engagement*. Published Master Thesis. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vaksalla, A. ve Hashimah, I. (2015). "How Hope, Personal Growth Initiative and Meaning in Life Predict Work Engagement Among Nurses in Malaysia Private Hospitals". *International Journal of Arts & Sciences*, 8(2): 321-378.
- Valentine, S., Godkin, L. ve Lucero, M. (2002). "Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit". *Journal of Business Ethics*, 41: 349-360.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. ve Wagner, S. H. (2003). "A Meta-Analysis of Relations Between Person Organization Fit and Work Attitudes". *Journal of Vocational Behavior*, 63: 473-489.
- Wright, P. M. ve Kehoe, R. R. (2007). "Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination". *The Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Working Paper Series 07-15*: 1-22.
- Wood, J., Kim, W. ve Khan, G. F. (2016). "Work Engagement in Organizations A Social Network Analysis of The Domain". *Scientometrics*, 109: 317-336.
- Woodruffe, C. (2006). "The Crucial Importance of Employee Engagement". *Human Resource Management International Digest*, 14(1): 3-5.
- Xiaojun, W. ve Shizong, L. (2010). "The Research on Knowledge Worker's Person-Organization Fit (POF) ". *Third International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, 9 Jan- 10 Jan 2010, Phuket, Thailand, s. 119-125.
- Xin, D. ve Shumin, L. (2016). "The Impact of P-O Fit and P-J Fit on Work Engagement- The Moderating Role of LMX". *The 13th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM'16)*, June 24-25 2016, Kunming, China, s. 1-6.

- Yağcı, K. (2007). "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(9): 114-129.
- Yakın, M. ve Erdil, O. (2012). "Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58: 370-378.
- Yahyagil, M. Y. (2005). "Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi". *Öneri*, 6(24): 137-149.
- Yan, Y., Zou, J. ve Zhu, X. (2013). "How People-Organization Value Fit Affects Work Engagement: The Moderation Role of Conscientiousness". *International Conference on Applied Social Science Research*, June 20-21 2013, Shanghai, China, s. 44-47.
- Yılmaz, A. (2010). "Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2): 236-250.

## EK 1-ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Sayın Çalışan,

Bu soru formu, sağlık çalışanlarının **kişi-örgüt uyumu algıları ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri** arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlar, yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Vereceğiniz katkı için teşekkür ederiz.

Havva Yılmaz  
Akdeniz Üniversitesi  
İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Nilgün Anafarta  
Akdeniz Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Aşağıdaki ifadeleri, mevcut işyerinizi göz önünde bulundurarak yanıtlayınız. Sizin için en uygun olan seçeneği (X) koyarak işaretleyiniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Benim değerlerim, çalıştığım hastanenin değerleri ile uyumludur.					
Benim amaçlarım, çalıştığım hastanenin amaçları ile oldukça benzerdir.					
Benim değerlerim, bu hastanedeki mevcut çalışanların değerleri ile uyumludur.					
Çalıştığım hastane ile genel olarak son derece uyumlu olduğumu düşünüyorum.					
Meslek hayatımın geriye kalanını bu hastanede geçirmekten mutluluk duyarım.					
Çalıştığım hastanenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
Bu hastanede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
Bu hastaneye karşı duygusal bir bağım yok.					
Bu hastanenin benim için çok özel bir anlamı var.					
Çalıştığım hastaneye karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.					
Çalıştığım hastaneden, dışarıdaki insanlara gururla bahsedirim.					
İstesem bile şu an bu hastaneden ayrılmak benim için zor olurdu.					
Şu an bu hastaneden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.					
Şu an bu hastanede kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.					
Bu hastaneden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
Benim için bu hastaneden ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.					
Başka bir iş ayarlamadan, bu hastaneden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.					
Bu hastanede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamanın büyük kişisel fedakarlık getirmesidir. Başka hastane, burada sahip olduğum olanakları karşılayamayabilir.					
Bu hastanede çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım hastaneden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
Çalıştığım hastaneden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissedirim.					
Bu hastane benim sadakatimi hak ediyor.					
Bu hastaneden şimdi ayrılmamanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
Çalıştığım hastaneye çok şey borçluyum.					

Aşağıda yer alan ifadeler işte nasıl hissettiğinizle ilgilidir. Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyarak işinizle ilgili duygularınızı uygun kutuya (X) koyarak belirtiniz.	Hiç	Neredeyse Hiç	Nadiren	Bazen	Sık sık	Çok Sık	Daima
İşteyken enerjile dolup taşıdığımı hissediyorum.							
Yaptığım işi anlamlı ve amacıma uygun buluyorum.							
Çalışırken zaman uçup gidiyor.							
İşimde güçlü ve enerjik hissediyorum.							
İşim konusunda hevesliyim.							
Çalışırken etrafımdaki diğer her şeyi unutuyorum.							
İşim bana ilham veriyor.							
Sabah uyanıldığında, işe gitme isteği duyuyorum.							
Yoğun bir şekilde çalışırken mutlu hissediyorum.							
Yaptığım işten gurur duyuyorum.							
Kendimi işime verdim.							
Tek bir seferde, uzun zaman dilimleri süresince çalışmayı sürdürebilirim.							
İşim bana ilgi çekici geliyor.							
Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum.							
İşimde kendimi zihinsel olarak dayanıklı hissediyorum.							
Kendimi işimden koparıp almam güçtür.							
İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde bile, her zaman azimle devam ederim.							

## A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. **Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek

2. **Yaşınız:** ( ) 15-25 yaş arası ( ) 26- 35 yaş arası ( ) 36-45yaş arası ( ) 46 yaş ve üzeri

3. **Medeni Durumunuz:** ( ) Bekar ( ) Evli

6. **Eğitim Durumunuz:** ( ) İlkokul veya Ortaokul ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans

( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tıpta Uzmanlık Dahil Doktora ve Üzeri

5. **Mesleğiniz:** ( ) Doktor ( ) Hemşire ( ) İdari personel ( ) Diğer (yazınız) .....

6. **Mesleğinizde çalışma süreniz:**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 10 yıldan fazla

7. **Mevcut iş yerinde çalışma süreniz:**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 10 yıldan fazla

## Ö Z G E Ç M İ Ş

**Adı ve SOYADI** : Havva YILUZAR

**Doğum Yeri - Tarihi:** Diyarbakır – 19.01.1990

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Antalya Gazi Lisesi, 2007

**Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Antalya, 2012

**Lisans Bitirme Projesi** : Turizm Sektörü İşletmelerinde İşe Bağlılığın Ölçülmesi

**Yabancı Dil** : İngilizce

### İş Deneyimi

**Stajlar** : As Isıtma Soğutma Tic. Ltd. Şti. (DışTicaret, Muhasebe)  
(2011 Temmuz)  
Pronet Security Services (İnsan Kaynakları) (2012 Aralık-2013 Ocak)

**E-Posta** : hyiluzar@gmail.com