



**T.C**

**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KİŞİ-İŞ, KİŞİ-ÖRGÜT VE KİŞİ-YÖNETİCİ UYUMUNUN İŞ  
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İŞE BAĞLANMANIN ARACI  
ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**İfakat ATAĞ**

**Danışman: Prof. Dr. Sema POLATCI**

**TOKAT- 2023**

## ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Sema POLATCI danışmanlığında hazırlamış olduğum “Kişi-İş, Kişi-Örgüt ve Kişi-Yönetici Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: İşe Bağlanmanın Aracı Etkisi” adlı doktora tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

.../.../...

İfakat ATAK

## JÜRİ KABUL VE ONAY



## TEŞEKKÜR

Doktora sürecimin en başında yolumun kesiştiği ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Sema Polatçı'ya kendimi keşfetmemi sağlayıp yolumu aydınlattığı, bilgi birikimini paylaştığı ve desteğini hep üzerimde hissettirdiği için teşekkürüm ederim. Bana kattıklarınız, büyük bir sabırla öğrettikleriniz ve daha öğretecekleriniz için size minnettarım.

Tez sürecimde zamanlarını ayırıp, bilgilerini ve yardımlarını esirgemeyen kıymetli Prof. Dr. Uğur Akın ve Doç. Dr. Yücel Erol hocalarıma teşekkür ederim. Tez savumama katılarak değerli önerileriyle katkı sunan kıymetli Prof. Dr. Enver Aydoğan ve Doç. Dr. Emre Burak Ekmekçioğlu hocalarıma da ayrıca teşekkür ederim.

Bu uzun süreçte varlıklarıyla bana güç katan başta annem olmak üzere canım aileme, eşim Eren ve oğlum Sergen'e sonsuz teşekkür ediyorum.

## ÖZET

### KİŞİ-İŞ, KİŞİ-ÖRGÜT VE KİŞİ-YÖNETİCİ UYUMUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İŞE BAĞLANMANIN ARACI ETKİSİ

Atak, İfakat

Doktora, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Sema Polatcı

Temmuz 2023, viii + 130 sayfa

Çağımızda insan kaynağı rekabette üstünlük sağlamak için anahtar bir role sahip olarak görülmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanları üzerinde önemle durması gerekmektedir. Bu noktada yararlanılabilecek yollardan biri de çalışanların çevreleriyle olan uyumdur ve bu durum yazında kişi-çevre uyumu teorisi olarak adlandırılmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan uygulamalı bir araştırma ile kişi-çevre uyumunun türleri olan kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işe bağlanmanın aracı bir role sahip olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. İşe bağlanmanın potansiyel aracılık etkisinin incelenerek uyum türleri ve performans arasındaki süreç hakkında daha fazla bilgi edinmek ve bu etkileşimin aydınlatılması amaçlanmıştır. Araştırmanın alt amacı ise kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun iş performansı ve işe bağlanma üzerine etkilerinin araştırılmasıdır. Bu doğrultuda tez çalışması müşteri memnuniyeti, örgütsel başarı, örgütsel performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gibi açılardan kritik önemi olan iş performansının neden ve nasıl değiştiğinin anlaşılmasına yardımcı olması bakımından önem taşımaktadır. Bu amaçla TR 83 bölgesindeki mavi yakalı çalışanlardan anket yoluyla veri toplanmış ve bu veriler bağlamında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve LISREL programları kullanılmıştır. Aracılık hipotezinin test edilmesinde Hayes (2022) tarafından geliştirilmiş olan Process makro eklentisinden yararlanılmıştır.

Yapılan analizlere göre kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumu; işe bağlanma ve iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü üstlendiği

görülmüştür. Ulaşılan sonuçlar kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun örgütlerin en önemli kaynağı olan insan kaynağının işlerine bağlanmasını sağlamak ve iş performanslarının iyileştirilmesi bakımından örgütlere ve çalışanlara değerli kazanımlar sağlayacağını ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kişi-İş Uyumu, Kişi-Örgüt Uyumu, Kişi-Yönetici Uyumu, İşe Bağlanma, İş Performansı



## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION and PERSON-SUPERVISOR FIT ON JOB PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF WORK ENGAGEMENT**

Atak, İfakat

Doctorate's Degree, Branch of Business Science

Advisor: Prof. Dr. Sema Polatcı

July 2023, viii + 130 pages

In our age, human resources are seen as having a key role in gaining competitive advantage. In order for businesses to achieve their goals, they need to focus on their employees. One of the ways that can be used at this point is the harmony of the employees with their environment, and this is called the person-environment fit theory in the literature. In this context, the main purpose of the research is to reveal whether work engagement has a mediating role in the effect of person-job, person-organization and person-supervisor fit, which are the types of person-environment fit, on job performance, with an applied research on blue-collar workers. By examining the potential mediating effect of work engagement, it is aimed to learn more about the process between compliance types and performance and to elucidate this interaction. The sub-purpose of the research is to investigate the effects of person-job, person-organization and person-supervisor fit on job performance and work engagement. In this direction, the thesis study is important in terms of helping to understand why and how job performance changes, which is critical in terms of customer satisfaction, organizational success, improvement and development of organizational performance. For this purpose, data were collected from blue-collar employees in TR 83 region through questionnaires and analyzes and evaluations were made in the context of these data. SPSS and LISREL programs were used in the analysis of the data. The Process macro plugin developed by Hayes (2022) was used to test the mediation hypothesis.

According to the analyzes made person-job, person-organization, and person-supervisor fit positively affects work engagement and job performance. It has been seen that work engagement plays a mediating role in the effect of person-job, person-

organization, person-supervisor fit on job performance. The results reveal that person-job, person-organization, and person-supervisor fit will provide valuable gains to organizations and employees in terms of ensuring that the most important resource of organizations, human resources, is connected to their work and improving their job performance.

**Keywords:** Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Person-Supervisor Fit, Work Engagement, Job Performance



## İÇİNDEKİLER

|                                                                  | Sayfa       |
|------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ETİK SÖZLEŞME .....</b>                                       | <b>i</b>    |
| <b>JÜRİ KABUL VE ONAY.....</b>                                   | <b>ii</b>   |
| <b>TEŞEKKÜR .....</b>                                            | <b>iii</b>  |
| <b>ÖZET .....</b>                                                | <b>iv</b>   |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                             | <b>vi</b>   |
| <b>İÇİNDEKİLER .....</b>                                         | <b>viii</b> |
| <b>TABLolar LİSTESİ .....</b>                                    | <b>xiii</b> |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>                                    | <b>xv</b>   |
| <b>GİRİŞ .....</b>                                               | <b>1</b>    |
| <b>BÖLÜM I.....</b>                                              | <b>6</b>    |
| <b>KİŞİ-İŞ, KİŞİ-ÖRGÜT ve KİŞİ-YÖNETİCİ UYUMU .....</b>          | <b>6</b>    |
| 1.1. Kişi-Çevre Uyum Teorisine Genel Bakış .....                 | 6           |
| 1.2. Kişi-Çevre Uyumunun Teorik Alt Yapısı .....                 | 9           |
| 1.2.1. Mesleki Seçim Teorisi .....                               | 9           |
| 1.2.2. Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli .....                          | 10          |
| 1.2.3. İşe Uyum Teorisi .....                                    | 11          |
| 1.2.4. İş Özellikleri Kuramı .....                               | 12          |
| 1.3. Kişi Çevre Uyumu YAKLAŞIMLARI VE Kavramsallaştırılması..... | 14          |
| 1.3.1. Benzerlik (Bütünleyici) Uyumu (Supplementary Fit) .....   | 15          |
| 1.3.2. Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit) .....                | 15          |
| 1.4. Kişi-Çevre Uyumu Boyutları .....                            | 17          |
| 1.4.1. Kişi-Örgüt Uyumu .....                                    | 17          |
| 1.4.2. Kişi-İş Uyumu .....                                       | 21          |
| 1.4.3. Kişi-Yönetici Uyumu .....                                 | 23          |

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| 1.5. Uyumun Sonuçları .....                            | 25        |
| 1.5.1. Kişi Örgüt Uyumun Sonuçları.....                | 26        |
| 1.5.2. Kişi-İş Uyumun Sonuçları.....                   | 26        |
| 1.5.3 Kişi-Yönetici Uyumun Sonuçları.....              | 27        |
| <b>BÖLÜM II .....</b>                                  | <b>29</b> |
| <b>İŞE BAĞLANMA .....</b>                              | <b>29</b> |
| 2.1.İşe Bağlanma Kavramı.....                          | 29        |
| 2.2.İşe Bağlanma ile İlgili Kavramlar .....            | 32        |
| 2.2.1.Tükenmişlik ve İşe Bağlanma İlişkisi .....       | 33        |
| 2.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlanma İlişkisi..... | 35        |
| 2.3. İşe Bağlanmanın Boyutları.....                    | 36        |
| 2.3.1. Dinçlik Boyutu .....                            | 36        |
| 2.3.2.Adanma Boyutu.....                               | 37        |
| 2.3.3.Yoğunlaşma Boyutu .....                          | 37        |
| 2.4. İşe Bağlanmanın Öncül ve Sonuçları.....           | 38        |
| 2.4.1.İşe Bağlanmanın Öncülleri .....                  | 38        |
| 2.4.2. İşe Bağlanmanın Sonuçları.....                  | 40        |
| <b>BÖLÜM III.....</b>                                  | <b>42</b> |
| <b>İŞ PERFORMANSI .....</b>                            | <b>42</b> |
| 3.1. Performans Kavramı .....                          | 42        |
| 3.2.İş Performansı Kavramı .....                       | 43        |
| 3.3. İş Performansı Boyutları .....                    | 44        |
| 3.3.1. Görev Performansı.....                          | 45        |
| 3.3.2. Bağlamsal Performans.....                       | 45        |
| 3.4. İş Performansının Öncülleri .....                 | 46        |
| 3.5. İş Performansı Sonuçları .....                    | 48        |

|                                                                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BÖLÜM IV .....</b>                                                                                                 | <b>51</b> |
| <b>KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....</b>                                                                            | <b>51</b> |
| 4.1. Kişi - İş, Kişi - Örgüt ve Kişi - Yönetici Uyumu ve İşe Bağlanma İlişkisi .....                                  | 51        |
| 4.1.1. Kişi-İş Uyumu ve İşe Bağlanma Arasındaki İlişki.....                                                           | 51        |
| 4.1.2. Kişi-Örgüt Uyumu ve İşe Bağlanma Arasındaki İlişki .....                                                       | 53        |
| 4.1.3. Kişi-Yönetici Uyumu ve İşe Bağlanma Arasındaki İlişki .....                                                    | 54        |
| 4.2. Kişi- İş, Kişi-Örgüt ve Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Performansı İlişkisi.....                                      | 56        |
| 4.2.1. Kişi-İş Uyumu ve İş Performansı Arasındaki İlişki .....                                                        | 57        |
| 4.2.2. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Performansı Arasındaki İlişki.....                                                      | 58        |
| 4.2.3. Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Performansı Arasındaki İlişki .....                                                  | 60        |
| 4.3. İşe Bağlanma ve İş Performansı İlişkisi.....                                                                     | 61        |
| <b>BÖLÜM V .....</b>                                                                                                  | <b>64</b> |
| <b>KİŞİ-İŞ, KİŞİ-ÖRGÜT VE KİŞİ-YÖNETİCİ UYUMUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İŞE BAĞLANMANIN ARACI ETKİSİ.....</b> | <b>64</b> |
| 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                                                                | 64        |
| 5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....                                                                         | 66        |
| 5.3. Araştırmanın Yöntemi.....                                                                                        | 67        |
| 5.3.1. Evren ve Örneklem.....                                                                                         | 67        |
| 5.3.2. Veri Toplama Araçları.....                                                                                     | 67        |
| 5.3.2.1. Kişi-İş, Kişi-Örgüt ve Kişi-Yönetici Uyumu Ölçeği .....                                                      | 68        |
| 5.3.2.2. İşe Bağlanma Ölçeği .....                                                                                    | 69        |
| 5.3.2.3. İş Performansı Ölçeği .....                                                                                  | 69        |
| 5.3.3. Pilot Uygulama .....                                                                                           | 69        |
| 5.3.4. Verilerin Analizi.....                                                                                         | 72        |
| 5.4. Araştırmanın Bulguları.....                                                                                      | 74        |
| 5.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....                                                 | 74        |

|                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.4.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                  | 75 |
| 5.4.3. Araştırma Modelindeki Değişkenlerarası İlişkilere Ait Bulgular .....                                                        | 75 |
| 5.4.4. Değişkenlerin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular .....                                         | 76 |
| 5.4.4.1. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Fark Analizi Bulguları .....                                                          | 76 |
| 5.4.4.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Fark Analizi Bulguları .....                                                                | 77 |
| 5.4.5. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular .....                                                                     | 78 |
| 5.4.5.1. Kişi-İş Uyumunun İş performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi .....                                         | 79 |
| 5.4.5.2. Kişi-Örgüt Uyumunun İş performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi .....                                      | 79 |
| 5.4.5.3. Kişi-Yönetici Uyumunun İş performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi.....                                    | 80 |
| 5.4.5.4. Kişi-İş Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi .....                                           | 81 |
| 5.4.5.5. Kişi-Örgüt Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi.....                                         | 81 |
| 5.4.5.6. Kişi-Yönetici Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi.....                                      | 82 |
| 5.4.5.7. İşe Bağlanmanın İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi .....                                          | 83 |
| 5.4.5.8. Kişi-İş Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Hipotezin Testi.....         | 83 |
| 5.4.5.9. Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Hipotezin Testi .....     | 85 |
| 5.4.5.10. Kişi-Yönetici Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Hipotezin Testi ..... | 87 |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b> | <b>90</b>  |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>          | <b>102</b> |
| <b>EKLER .....</b>            | <b>126</b> |
| EK-1: ÖLÇME ARACI.....        | 126        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>         | <b>130</b> |



## TABLOLAR LİSTESİ

| Tablo No                                                                                                               | Sayfa |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Tablo 1.</b> Ölçeklere Ait İlk Uyum İyiliği Değerleri .....                                                         | 71    |
| <b>Tablo 2.</b> Ölçeklere Ait Son Uyum İyiliği Değerleri.....                                                          | 71    |
| <b>Tablo 3.</b> Araştırma Ölçeklerine Ait Güvenirlilik Değerleri .....                                                 | 72    |
| <b>Tablo 4.</b> Ölçeklere Ait Son Uyum İyiliği Değerleri.....                                                          | 73    |
| <b>Tablo 5.</b> Araştırma Ölçeklerine Ait Güvenirlilik Değerleri .....                                                 | 73    |
| <b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....                                          | 74    |
| <b>Tablo 7.</b> Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....                                        | 75    |
| <b>Tablo 8.</b> Değişkenlerarası İlişkiler .....                                                                       | 76    |
| <b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Fark Analizi Bulguları .....                                       | 77    |
| <b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Fark Analizi (ANOVA) Bulguları .....                                    | 77    |
| <b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Fark Analizi (Scheffe Testi) Bulguları.....                             | 78    |
| <b>Tablo 12.</b> Kişi-İş Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon<br>Analizi Bulguları .....      | 79    |
| <b>Tablo 13.</b> Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon<br>Analizi Bulguları .....   | 80    |
| <b>Tablo 14.</b> Kişi-Yönetici Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin<br>Regresyon Analizi Bulguları..... | 80    |
| <b>Tablo 15.</b> Kişi-İş Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon<br>Analizi Bulguları .....        | 81    |
| <b>Tablo 16.</b> Kişi-Örgüt Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon<br>Analizi Bulguları .....     | 82    |
| <b>Tablo 17.</b> Kişi-Yönetici Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin<br>Regresyon Analizi Bulguları.....   | 82    |
| <b>Tablo 18.</b> İşe Bağlanmanın İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon<br>Analizi Bulguları .....       | 83    |

|                                                                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 19.</b> Kişi-İş Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Bulguları .....      | 84 |
| <b>Tablo 20.</b> Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Bulguları .....   | 86 |
| <b>Tablo 21.</b> Kişi-Yönetici Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Bulguları..... | 88 |
| <b>Tablo 22.</b> Araştırma Hipotezlerinin Durumu .....                                                                                               | 89 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

| Şekil No                                                                    | Sayfa |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|
| Şekil 1. Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli.....                                    | 11    |
| Şekil 2. İş Özellikleri Modeli .....                                        | 13    |
| Şekil 3. Kişi-Örgüt Uyumu Modeli .....                                      | 18    |
| Şekil 4. Kişi-Örgüt Uyumunun Çeşitli Şekillerde Kavramsallaştırılması ..... | 20    |
| Şekil 5. Tükenmişlik ve İşe bağlanma İlişkisi .....                         | 34    |
| Şekil 5. Araştırma Modeli .....                                             | 66    |
| Şekil 6: Kişi İş Uyumu-İşe Bağlanma-İş Performansı Modeli.....              | 85    |
| Şekil 7: Kişi Örgüt Uyumu-İşe Bağlanma-İş Performansı Modeli .....          | 87    |
| Şekil 8: Kişi Yönetici Uyumu-İşe Bağlanma-İş Performansı Modeli.....        | 89    |

## GİRİŞ

İşletmeler içinde bulundukları toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için faaliyet göstermektedirler. Bu amaçla çeşitli üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet sunmaktadırlar. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de işletmelerin bu temel misyonları devam etmektedir. Ancak, günümüz iş dünyası küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin de etkisiyle birlikte çok daha karmaşık ve rekabetin çok yoğun olduğu bir ortamdır. İşletmeler ayakta kalabilmek, değişen çevre şartlarına uyum sağlamak ve karlılıklarını sürdürmek adına bir mücadele içindedirler. Bu mücadelede işletmeleri öne çıkaracak olan kaynaklardan biri de insan kaynağıdır. Çağımızda insan kaynağı rekabette üstünlük sağlamak için anahtar bir role sahip olarak görülmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanları üzerinde önemle durması gerekmektedir. Bu noktada yararlanılabilecek yollardan biri de çalışanların çevreleriyle olan uyumudur ve bu durum yazında kişi-çevre uyumu teorisi olarak adlandırılmaktadır.

Kişi-çevre uyumu genellikle, kişi ile çalışma çevresinin (ortamının) özellikleri arasındaki uyumluluk olarak tanımlanmaktadır (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005: 281). Kökleri etkileşimsel psikolojiye uzanan kişi-çevre uyumu, sosyal ve davranış bilimlerindeki ortak bazı alanlarda önemli bir araştırma sahasıdır. Hayatımızın temel alanlarıyla ilgili olması ve kişilerin bu temel alanlarla çevreleri arasında iyi uyumu algıladığında ortaya çıkabilecek olumlu sonuçlara dair bilinenler nedeniyle dikkat çeken bir kavramdır (Morley, 2007: 109). İnsan davranışlarını açıklaması nedeniyle bilimsel ve daha uygulamalı bir bakış açısıyla günümüzde de önemini korumaktadır (De Cooman, Mol, Billsberry ve diğerleri, 2019: 646).

Kişi-çevre uyumu, çalışanların tutum ve davranışlarını anlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda çalışmalar ilerlerken araştırmacılar, kapsayıcı bir kavram olarak kişi-çevre uyumu altında var olan belirli uyum türleri arasında ayırım yapmaya başlamışlardır (Lee ve diğerleri, 2017: 1449). Bu çerçevede uyumun çok boyutlu bir kavram olduğu kabul görmektedir.

Örgütler açısından uyum, çalışma ortamının birden çok yönüyle ilgili olarak çeşitli şekillerde değerlendirilmektedir. Bu açıdan uyum yazınında konuyu açıklığa kavuşturmak için kullanılan boyutlar; kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-yönetici (kişi-kişi), kişi-

grup ve kişi-meslek olmak üzere beş farklı şekildedir ( Kristof, 1996; Jansen ve Kristof-Brown, 2006; Edwards ve Bilssberry, 2010). Geniş kabul gören bu tanımlama, kişinin belirli bir örgüt, iş, meslek, grup ve yönetici ile uyumunu içermektedir. Tez  alışması kapsamında kişinin işi,  rg t  ve yöneticisi ile olan uyum boyutlarına yer verilmiştir. Kişi meslek uyumu bir örgüte katılmayı düşünmeden önceki süreçle ilgilidir (Edwards ve Bilssberry, 2010: 478) ve daha çok meslek seçimi araştırmalarında kullanılması nedeniyle tez çalışması kapsamına alınmamıştır.

Kişi- rg t uyumu, kişiler ile örgütler arasındaki uyumu ele alan bir uyum türüdür (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005: 285).  nemli sayıdaki araştırma çalışan ihtiyaçları, değerleri ve hedefleri ile çalıştıkları örgütleri arasındaki uyumluluğun, çalışanlardan istenen sonuçların elde edilmesini sağladığına dair kanıt sağlamaktadır (Onwuchekwa ve diğerleri, 2018: 153). Kişi-iş uyumu, kişi ile belli bir işin gereksinimleri arasındaki eşleşme olarak tanımlanmaktadır (Carless, 2005: 411). Kavram, bir kişinin yetenekleri ve istekleri ile bir işin gereksinimleri ve özellikleri arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Çalışanlar ve işleri arasındaki iyi bir eşleşme, olumlu tutum ve davranışlar üretebilmektedir (Jyoti ve diğerleri, 2020: 110). Kişi-yönetici uyumu ise Jansen ve Kristof-Brown (2006) tarafından, bir iş ortamında belirli iki kişi arasındaki uyumluluğu vurgulayan ek bir uyum boyutu olarak yazına kazandırılmıştır. Diğer boyutlara kıyasla sınırlı çalışma olsa da bu uyum türünün de örgütler açısından olumlu sonuçlar doğurduğu yapılan araştırmalarla (Kristof-Brown ve diğerleri 2005; Utami ve Zakiy, 2020) desteklenmiştir.

Günümüzde  alışanlar iş ortamında çevrenin birden çok düzeyine (iş, örgüt, yönetici, meslek ve grup olarak kabul edilen) dahil olmaktadır. Uyum yazınına bakıldığında, genel olarak uyumluluk durumun olumlu sonuçları beraberinde getirdiği görülmektedir. Toplu olarak araştırma ve endüstriyel kanıtlar, işyerinde uyumun büyük önemine ve dolayısıyla uyum-sonuç ilişkilerini daha iyi anlama gerekliliğine işaret etmektedir (Astakhova, 2016: 956). Ayrıca, her bir uyum düzeyinin çalışan tutum ve davranışları üzerine farklı etkiye sahip olduğu araştırmalarla (Ostroff, Shin ve Kinicki, 2005; Kristof-Brown ve diğerleri 2005; Edwards ve Billsberry, 2020) desteklenmektedir. Greguras ve Diefendorff'a (2009) göre kişi- evre uyumunun çalışanların işle ilgili sonuçlarını etkilediği süreçler hakkında çok daha az şey bilinmektedir. Yazında uyumun çok boyutlu olduğu kabul edilmekle birlikte bu uyum

türlerinin birbirleriyle ve önemli bireysel sonuçlarla *nasıl* ilişkili olduğunu belirlemeye yönelik araştırmalara ihtiyaç olduğu (Lee ve diğerleri, 2017: 1449) belirtilmektedir. Uyum yazınıyla ilgili bir diğer konu ise çeşitli uyum türleri arasında kavramsal düzeyde farklılıklar olmasına ve görgül çalışmalarla bunların çalışan davranışları üzerindeki olumlu etkileri ayrı ayrı gösterilmesine rağmen uyum türlerinin ortak etkilerini inceleyen az sayıda araştırma bulunmasıdır (Cai ve diğerleri, 2018: 3). Andela'ya (2018) göre de işle ilgili sonuçları daha iyi anlamak için uyum türlerini birlikte ele alan araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Yine bir başka çalışmada (Edwards ve Billsberry; 2020) uyumun çok boyutlu olduğu kabul edilmekle birlikte her bir boyutun sonuç değişkenleri üzerinde farklı etkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu yönde araştırmaların yapılması tavsiye edilmiştir.

Yukarıda sunulduğu üzere yazında yapılan araştırma çağrılarından ve teorik boşluklardan hareketle tez çalışmasının cevap aradığı temel sorular aşağıdaki gibidir:

- 1) Kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun birlikte ele alınarak uyumun çok düzeyli incelendiği bu çalışmada her bir çevre düzeyinin iş performansı ve işe bağlanma üzerindeki etkileri nasıldır?
- 2) Uyum-olumlu sonuçlar arasındaki etkileşimin aydınlatılması açısından her bir uyum türü (kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu ve kişi-yönetici uyumu) ile iş performansı arasındaki etkileşimde işe bağlanmanın aracılık rolü bulunmakta mıdır?

İfade edilen temel sorulardan hareketle ve ilgili yazına dayanılarak tez çalışmasının hipotezleri geliştirilmiştir.

Açıklanan bu bilgiler ışığında tez çalışmasının temel amacı, mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan uygulamalı bir araştırma ile kişi-çevre uyumunun türleri olan kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işe bağlanmanın aracı bir role sahip olup olmadığının araştırılmasıdır. İşe bağlanmanın potansiyel aracılık etkisinin incelenerek uyum türleri ve performans arasındaki süreç hakkında daha fazla bilgi edinmek ve bu etkileşimin aydınlatılması amaçlanmıştır. İstihdamki ve ekonomideki önemli yerleri nedeniyle de mavi yakalı çalışanlar tercih edilmiştir. Araştırmanın alt amacı ise kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun işe performansı ve işe bağlanma üzerine etkilerinin araştırılmasıdır. Bu doğrultuda tez

çalışması müşteri memnuniyeti, örgütsel başarı, örgütsel performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gibi açılardan kritik önemi olan iş performansının neden ve nasıl değiştiğinin anlaşılmasına yardımcı olması bakımından önem taşımaktadır. İş, örgütü ve yöneticisi ile uyumlu, işine bağlı çalışanların yüksek iş performansı sergileyeceği öngörülmektedir. Bununla birlikte, çalışanların iş performansı ve işe bağlanmaları üzerinde kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-yönetici uyumu kavramlarının önemini görmeye yönelik faydalı sonuçlar üretileceği düşünülmektedir. Bu sonuçların örgütsel amaçlara sağlayacağı katkılar göz önüne alındığında tez çalışması ile yöneticilere, çalışanlara ve insan kaynakları uygulayıcılarına bir ışık tutulması hedeflenmektedir.

Yazına yönelik yapılan taramada kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolüne ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmada hangi uyum türünün performans üzerinde daha etkili olduğu ve hangi uyum türünün işe bağlanmayı daha fazla artırdığı da ortaya çıkarılacaktır. Buradan hareketle uygulayıcılara önemli geribildirimlerin geliştirilmesi beklenmektedir. Bu nedenle tez çalışmasının kendi alanı içerisinde özgün olacağı ve yukarıda açıklandığı üzere yazındaki boşlukları doldurmaya katkısı açısından da önem taşıyacağı düşünülmektedir. Özellikle uyum türlerinin ortak etkilerini inceleyen az sayıdaki çalışmadan biri olacağı ve uyum ile olumlu sonuçlar arasındaki etkileşimin nasıl olduğu noktasının aydınlatılması açısından tez çalışmasının önem arz edeceği düşünülmektedir. Tez çalışmasında uyum türlerini ölçmek için kullanılan ölçüm aracı, kişi-çevre uyumu boyutlarını birlikte ele alarak uyum yazınındaki bu eksikliği tamamlamaya yönelik olarak Chuang, Shen ve Judge (2016) tarafından geliştirilen ölçektir. Bu ölçme aracı, yerli yazın açısından da (Tatlı ve Çakmak, 2019; İnkaya Horoz, 2019; Gürlek, 2020) yeni kullanılmaya başlanan bir ölçektir. Bu noktada ise tez çalışmasının farklı örneklem ve yapılar kullanılarak, ölçeğin güvenilirliğine yönelik ek kanıtlar sunması açısından yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Belirtilen tüm bilgiler kapsamında tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde tez çalışmasının temelinde yer alan kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumu kavramları üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda kişi-çevre uyumu teorisinden hareketle her bir uyum türü detaylı olarak ele alınmıştır. Uyum türlerinin teorik temelleri, boyutları ve sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, çalışmanın bir diğer değişkeni olan işe bağlanma kavramı üzerinde durulmuştur. Boyutları, öncül ve sonuçları açısından kavram açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, iş performansı kavramı üzerinde durulmuştur. Boyutları, öncül ve sonuçları açısından iş performansı kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde ise, ilk üç bölümde ayrı ayrı yer verilen ve tez çalışmasının temel kavramları olan her bir değişken arasındaki doğrudan ve /veya dolaylı ilişkilere değinilmiştir. Araştırmadaki hipotezler bu ilişkiler göz önünde bulundurularak kurulmuştur. Bu nedenle de yazında yapılan çalışmaların bir kısmı irdelenmeye çalışılmış ve bu ilişkileri netleştirmek için ilgili teorilere atıfta bulunulmaya çalışılmıştır.

Beşinci bölümde, kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerine etkisi ve işe bağlanmanın bu etkileşimdeki aracı rolüne ışık tutmak üzere yürütülen araştırmanın amacı ve önemi, modeli ve hipotezleri ile yöntem kısmına yer verilmiştir. Evren ve örneklem, veri toplama araçları, pilot uygulama ve örneklemden elde edilen verilerle araştırma hipotezlerinin analiz ve bulguları yöntem kısmında açıklanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS ve LISREL paket programları yardımıyla analiz edilmiştir. Ayrıca, aracılık hipotezlerinin test edilmesi için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır.

Son olarak sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Elde edilen bulgular yazın paralelinde yorumlanarak paydaşlar için öneriler sunulmaya çalışılarak tez çalışması son bulmuştur.

## BÖLÜM I

### KİŞİ-İŞ, KİŞİ-ÖRGÜT ve KİŞİ-YÖNETİCİ UYUMU

Kişinin işi, örgütü ve yöneticisi ile olan uyumu, kişi-çevre uyumu yazınında ele alınan konulardır. Bu nedenle bu bölümde öncelikle kişi-çevre uyumu yazınına genel hatlarıyla değinilmiştir. Daha sonra kişilerin iş yaşamında önemli yeri olan ve çalışma kapsamında ele alınacak olan iş, örgüt ve yönetici çevreleriyle olan uyumu üzerinde durulmuştur.

#### 1.1. KİŞİ-ÇEVRE UYUM TEORİSİNE GENEL BAKIŞ

Kişi-çevre uyumu modelleri, endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında her zaman öne çıkan bir konu olmuştur. Kişilerin çalışma ortamlarının belirli yönleriyle uyumlu olduğu fikrinin geniş kabul görmesi sonucunda Saks ve Ashforth 1997 yılında, uyum konusunu "örgütsel psikoloji ve insan kaynakları yönetiminin bir köşe taşı" olarak adlandırmışlardır (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s.3).

Kökleri etkileşimsel psikolojiye uzanan kişi-çevre uyumu, sosyal ve davranış bilimlerindeki ortak bazı alanlarda önemli bir araştırma sahasıdır. Hayatımızın temel alanlarıyla ilgili olması ve kişilerin bu temel alanlarla çevreleri arasında iyi uyumu algıladığında ortaya çıkabilecek olumlu sonuçlara dair bilinenler nedeniyle dikkat çeken bir kavramdır (Morley, 2007: 109).

Kişi-çevre etkileşimi teorileri yönetim yazınında uzun zamandır yaygındır (örneğin Parsons, 1909; Lewin, 1935; Murray, 1938; Pervin, 1968; Ekehammer, 1974) ve bu etkileşimci zemine dayalı olarak ortaya çıkmıştır (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005: 281). İnsan davranışlarını açıklaması nedeniyle bilimsel ve daha uygulamalı bir bakış açısıyla günümüzde de önemini korumaktadır (De Cooman, Mol, Billsberry ve diğerleri, 2019: 646). Tarihsel kökleri göz önüne alındığında davranışın nedenlerine dair hem kişileri hem de durumları birlikte ele alan bir sendromdur (Schinder, 2001: 142). Kişi-çevre uyumu genellikle, kişi ile çalışma çevresinin (ortamının) özellikleri arasındaki uyumluluk olarak tanımlanmakta (Kristof-Brown ve

diğerleri, 2005: 281) ve yönetimde geniş ölçüde çalışılan bir konudur (Seong ve diğerleri, 2015: 1185).

Kişi-çevre uyumu ilk olarak French, Rodgers ve Cobb tarafından 1974 yılında ifade edilmiş olup (Caplan, 1987: 249; Vleugels ve diğerleri, 2018: 1066), Lewin'in insan davranışını (B), hem kişi (P) hem de çevre (E) arasındaki etkileşimin bir işlevi olarak tanımlayan denklemi ( $B = f(P, E)$ ) (De Cooman ve diğerleri, 2019: 646) üzerine inşa edilmiştir. French ve arkadaşları kişi ve çevrenin objektif ve sübjektif olarak ifade edilebileceğini ekleyerek uyumu, kişi ve çevresi arasındaki uyumun iyiliği olarak ifade etmişlerdir (Andela ve Doef, 2018: 568). Bu temel teori, uyumu anlamada teorik ve görgül değere sahip olabilecek birkaç özelliğe sahiptir. Bu özelliklerden ilki, kişi ile çevrenin özelliklerini uygun boyutlarda değerlendirmeye yönelik olmasıdır. İkinci bir özellik, nesnel ve öznel uyum ölçümleri ile bileşenlerini ayırt etmenin önemidir. Üçüncü bir özellik ise, yetenekler ile çevresel talepler ve çevresel arz açısından tanımlanan uyum arasındaki ayrımı ortaya koymasındadır (Caplan, 1987: 249). Bu temel bakış açısından sonra teorinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi üzerine araştırmalar yapılmıştır.

Kişi-çevre uyum teorisi üzerine görgül araştırmalar, teorinin kavramsal temellerinin geliştirilmesinden sonra 1970'lerin başında başlamıştır. Bununla birlikte kişi-çevre uyumuna benzer kavramların önceki çalışmaları, kişi-çevre uyumu teorisiyle ilgili kanıtlar sağlamaktadır. Sınırlı kanıtlar sunsa da genel olarak bu çalışmalarda, ihtiyaçlar doğrultusunda arz arttıkça memnuniyetin arttığı tespit edilmiştir (Edwards, Caplan ve Harrison, 1998: 20).

Kapsayıcı bir yapı olarak kişi-çevre uyumunun anlaşılması, boyutlandırılması ve ilişkili olduğu yapıların ortaya çıkarılması uzun bir araştırma dizisine (örneğin, Caplan, 1987; Judge and Ferris, 1992; Holland, 1997; Edwards ve diğerleri, 1998; Schneider, 2001; Kristof-Brown ve diğerleri, 2005) sahiptir (Morley, 2007: 109). Ayrıca yazında, teorik ilerleme ve uyum konusundaki yapı karışıklığını gidermek için, konunun tanımlanmasına hassasiyet gösterilmesi çağrıları yapılmıştır. Bu noktada Harrison (2007) uyum için “odak noktası olarak kişinin bir veya daha fazla özelliği ile çevresinin özelliklerini yansıtan ortak değerler kümesinin uyumluluk durumu” şeklindeki tanımlamayı önermiştir. (Harrison, 2007: 391). Bu tanım uyumun kişisel özellikler ile

çevresel özellikler arasında olduğunu göz önüne alarak yapılmıştır. Bu nedenle Lewin'in, davranışın hem kişinin hem de çevrenin bir fonksiyonu olduğu şeklindeki ilkesini yansıtmakta ve uyumu etkileşimsel psikolojiye dayandırmaktadır (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s. 3).

Etkileşimsel psikoloji birey ile çevresi arasındaki ilişkinin incelenmesini temel almakta ve bu ilişki de birçok şekilde olabilmektedir. Bu ilişkilerin her birinde kişi ve çevre, sonuç değişkenlerini birlikte veya bağımsız olarak etkileyebilmektedir. Teorik bir paradigma olarak etkileşimsel psikoloji bu durumların herhangi birini veya hepsini içermesine rağmen kişi-çevre uyumu kavramı, kişi ile çevresi arasındaki etkileşimlerin özel bir türü olarak daha dar bir şekilde tanımlanmaktadır (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s. 4).

Kişi-çevre uyumu ilgili yazında çalışan ihtiyaçları ve işle ilgili ödüller, çalışanın yetenekleri ve iş talepleri, kişisel ve örgütsel değerler, çalışanın ve örgütün diğer üyelerinin kişiliği gibi çeşitli kişi ve çevre yapılarına göre incelenmiştir (Edwards ve diğerleri, 2006: 802). Özünde ise kişi-çevre uyumu, kişi ile çevresi arasındaki uyumsuzluğun psikolojik, fizyolojik ve davranışsal gerginliklere (zorlanmalara) neden olabileceğini belirtmektedir (Edwards ve Harrison, 1993: 628).

Açık ve ayrıntılı şekilde kişi-çevre uyumunu test etmek için tasarlanmış araştırmaların en kapsamlısı French, Caplan, Harrison ve meslektaşları tarafından 1980 ve 1982'de yapılmıştır (Edwards ve diğerleri, 1998: 20). French ve arkadaşları (1982), birey ve çevre arasındaki cebirsel farktan yararlanarak bu kavramları operasyonel hale getirerek, çalışmaları ile uyum yazınında bir dönüm noktası olmuşlardır. 23 meslekteki 318 işçiden oluşan örnekleme kişi-çevre uyumu ve stres arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kişi ve çevre; iş karmaşıklığı, rol belirsizliği, sorumluluk, iş yükü, gelir, fazla mesai (ihtiyaç-arz), eğitim ve hizmet süresi (talep ve yetenekler) açısından değerlendirilmiştir. Çok sayıda sonucun elde edildiği bu çalışmalardan çıkan genel sonuç, kişi-çevre uyumunun psikolojik zorlanma ve daha az ölçüde de fizyolojik ve davranışsal zorlanma ile ilişkili olduğu şeklindedir (Edwards ve diğerleri, 1998: 20-21; Edwards ve Harrison, 1993: 628).

1990'dan itibaren yapılan uyum araştırmalarının sonuçları ise öncekilerle tutarlı olarak ihtiyaç-arz uyumsuzluğunun iş tatminsizliği, düşük benlik saygısı, anksiyete ve

depresyon ile talep-yetenek uyumsuzluğunun ise tatminsizlik, anksiyete ve tükenme ile ilişkili olduğu şeklindedir (Edwards ve diğerleri, 1998: 23).

Schneider (2001) kişi-çevre uyumu araştırmalarına, bireysel farklılıklar geleneği ve örgütsel psikoloji geleneği olmak üzere, iki geleneğin hakim olduğunun altını çizmektedir. Bireysel farklılıklar geleneği üç çeşittir; biri personel seçimini vurgular, ikincisi mesleki ilgi alanlarına odaklanır, üçüncüsü ise kişiliğe odaklanır. Bu gelenekteki araştırmalar çevresel sonuçlarla değil kişi düzeyindeki sonuçlarla ilgilenir. Örgütsel psikoloji geleneğindeki araştırmalar ise çevre ve onun kişinin özelliklerine uyumuyla ilgili bir ilişki üzerinde durarak, çevresel sonuçlardan çok bireysel sonuçlar üzerinde odaklanır.

Birey-çevre uyumuna dair çalışmalar, kişisel faktörler ve ortamsal faktörlerin birlikte önemli olduğunu savunan çeşitli teorilerden etkilenmişlerdir (Irak, 2012: 14). Bu bölümde ilgili teorilere yer verilmiştir.

## **1.2. KİŞİ-ÇEVRE UYUMUNUN TEORİK ALT YAPISI**

Başlangıçlı etkileşimsel psikoloji çalışmalarına dayanan kişi-çevre uyumunun etkilendiği bazı teorik çalışmalar bulunmaktadır. Bu teoriler, davranışa katkıda bulunmada hem kişinin hem de durumun rolüne ilgi göstermekte ve kişiler ile çevreleri arasındaki uyumun olumlu psikolojik sonuçlar doğurduğunu öne sürmektedirler (Ehrhart, 2006: 194).

Bu kapsamda bu bölümde, kişi-çevre uyumu kavramının kuramsal altyapısını oluşturan bazı önemli teorilere değinilmiştir.

### **1.2.1. Mesleki Seçim Teorisi**

Mesleki psikolojide baskın araştırma modeli, kişi-çevre uyumu üzerine yapılan araştırmalardır. Parson'ın 1909 yılındaki uyum ile mesleki rehberliği bağdaştırma fikri, yazdığı sosyal ve kültürel bağlamda yankı uyandırmıştır. Daha sonra 1959'da kişi-çevre psikolojisi ilkelerine dayanan daha spesifik ve kapsamlı bir uyum versiyonu, Holland tarafından sunulmuştur (Spokane, Meir ve Catalano, 2000: 138).

Mesleki uyum teorileri arasında en yaygın olarak çalışılan teori, Holland tarafından geliştirilen mesleki seçim teorisidir. Holland'ın teorisinin ilk sunumu kişiyi

değerler, ilgi alanları, görev ve rol tercihleri, beceriler, yetenekler, problem çözme yaklaşımı gibi çok çeşitli özellikler açısından kavramsallaştırmaktadır. Bu özellikler bireyin kişisel yönelimini oluşturmaktadır. Mesleki çevre ise spesifik özelliklerine ve gereksinimlerine değinmeden meslekler açısından sıralanmaktadır (Edwards, 2008: 192). Teoriye göre kişilerin kendi özelliklerine göre meslek seçimi yapacağı ve bu seçimin de kişinin mesleği ile uyum sağlamaya yönelik bir eğilimi içerdiği ileri sürülmektedir. Teorinin sonraki versiyonlarında, kişisel yönelimlerin ve mesleki çevrenin tanımları genişletilerek, uyumun tanım ve sonuçları daha detaylı bir şekilde ele alınmaktadır (Edwards, 2008: 192).

Holland 1989 yılındaki çalışmasında hem bireylerin hem de mesleklerin bir “kişiliği” olduğunu varsayarak bir kişilik tipolojisi (gerçekçi, araştırmacı, artistik, sosyal, girişimci ve geleneksel kişilik tipleri olmak üzere) önermektedir. Uyum yine Holland’ın 1977 yılındaki çalışmasında olduğu gibi bireyin kişiliği ile mesleki çevrenin kişiliği arasındaki benzerliği değerlendiren ölçümlerle belirlenmektedir (Kristof, 1996: 7). Holland’ın mesleki davranış teorisi bireyin mesleki doyumunun, istikrarının ve başarısının, bireyin ilgi alanları ile mesleki çevresi arasındaki uyum tarafından belirlendiğini varsaymaktadır (Kennedy, 2005: 2).

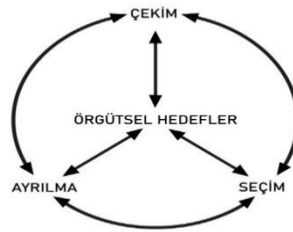
Bu teoriler mesleki seçimi öngörebilmelerine rağmen kişi ile örgüt arasındaki uyum tahminlerine katkıda bulunmamaktadırlar (Kristof, 1996: 7). Holland’ın teorisinin mesleki psikoloji alanındaki etkisine rağmen birkaç önemli eksiği bulunmaktadır. Özellikle teorinin kişi ve çevreyi çok geniş terimlerle kavramsallaştırması, kişi ile çevresi arasındaki farklı uyum türleri arasında ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Nihayetinde teori kişi ve çevrenin tanımlanması için yararlı bir tipoloji sunmakta iken, sağlam bir kişi-çevre uyumu teorilerini ifade eden birçok özellikten yoksun bulunmaktadır (Edwards, 2008: 194).

### **1.2.2. Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli**

Örgütsel davranışın etiyolojisini anlamak için Schneider, yapmış olduğu çalışmasında bir çerçeve sunmaktadır. Buna göre örgütlerin, içlerindeki kişilerin bir fonksiyonu olduğu ve dahası bu kişilerin bir çekim-seçim-ayrılma (attraction-selection-attrition / ASA) döngüsünün fonksiyonu olduğunu önermektedir. ASA döngüsü, organizasyonları ve organizasyonların yapılarının, süreçlerinin ve teknolojisinin

nedenlerini anlamak için alternatif bir model olarak ileri sürülmektedir (Schneider, 1987: 437).

Schneider çekim-seçim-ayrılma modeli ile (1987) herhangi bir örgütteki kişilerin örgüt tarafından ilgi duyulup seçilen ve bu kişilerin de kuruluştaki kalmayı tercih ettikleri için benzersiz oldukları temel varsayımına dayanan bir örgütsel davranış modeli önermektedir. Model ayrıca kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi etkileyen anahtar faktörün, bireyin kişiliğinin örgütün temel kişiliği ile uyumlu olduğunu varsaymaktadır. Böylece Schneider, örgütlerin kişilik açısından nispeten homojen olduğu ve içlerindeki bireylerin kişiliği temelinde güvenli bir şekilde farklılaştırılabileceğini önermektedir (Schneider ve diğerleri, 1998: 463).



**Şekil 1. Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli**

(Schinder, 1987: 445)

Şekil 1’de Çekim-Seçim-Ayrılma modeli özetlenmektedir. Buna göre modelin merkezinde örgütsel hedefler yer almaktadır. Bu hedeflerin örgütün kurucusuna ait olduğu ve onun davranışlarında görülebileceği unutulmamalıdır. Böylece örgütsel hedefler davranış yoluyla işlevsel hale gelmekte ve bu davranış da yapıları ve süreçleri ortaya çıkarmaktadır. Yapı ve süreçler ise örgüte ilgi duyan, örgüt tarafından seçilen ve örgütte kalan kişileri çekmektedir (Schneider, 1987: 444-445).

Bir bütün olarak ele alındığında meta analiz ve saha kanıtları, örgütlerde yüksek düzeyde uyumu teşvik etmek için çekim, seçim ve ayrılma modelinin birlikte çalıştığını göstermektedir (Kristof- Brown ve Guay, 2011: 28).

### 1.2.3. İşe Uyum Teorisi

Kişi-çevre uyumu ile bağlantılı olan bir diğer teori, Dawis, England ve Lofquist (1964) tarafından geliştirilen İşe Uyum Teorisi’dir (Theory of Work Adjustment). Bu

teori, kişinin çalışma ortamıyla ilişkisini tanımlayan (Dahling ve Librizzi, 201: 216) bir bakış açısına sahiptir.

Kişi-çevre uyum teorisi, işe uyum teorisinin genelleştirilmiş bir versiyonudur. İşe uyum teorisi ise, bir işe uyum projesine teorik çerçeve olarak 1950'lerin sonlarından itibaren gelişmeye başlamıştır. Bu proje, mesleki rehabilitasyon danışanlarının işe uyumunu etkileyen faktörler üzerine araştırma yapmak için düzenlenmiştir. Ancak teori geliştikçe, teorisinin mesleki rehabilitasyon danışanları ve işin yanı sıra başka ortamlara ve farklı popülasyonlara da genellenebilir olduğu ortaya konulmuştur (Dawis, 2002: 427). Teori tipik olarak, kişi-çevre uyumunun bir örgütte iş tatminine ve çalışanı elde tutmaya nasıl katkıda bulunduğunu açıklamaktadır (Dahling ve Librizzi, 2015: 215).

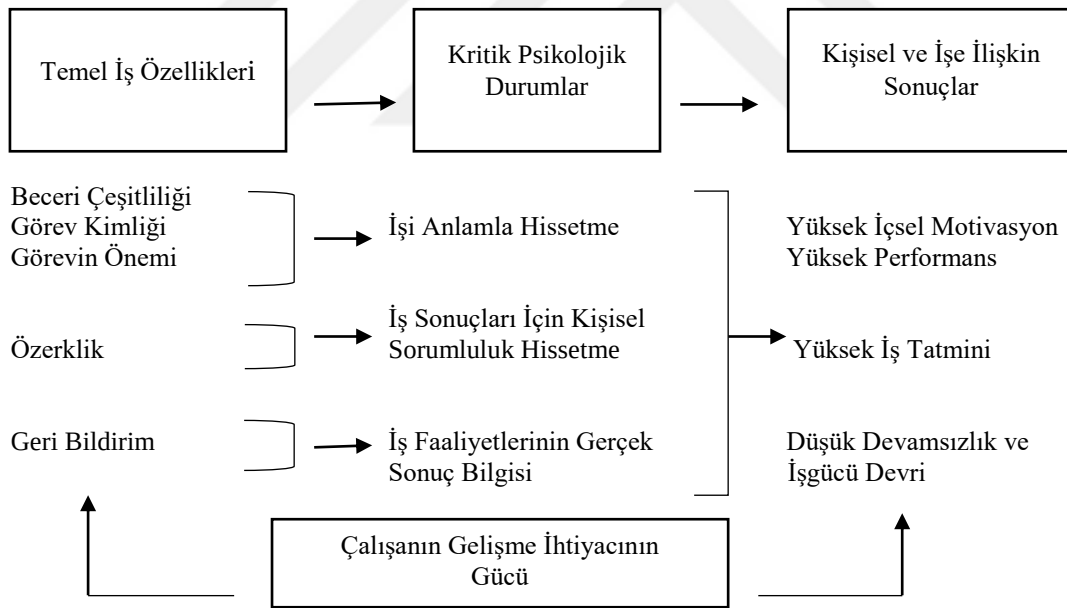
İşe uyum teorisinin ilk kapsamlı tanımı Dawis ve diğerleri (1964) tarafından yapılmıştır. Buna göre işe uyum, kişi ile çevresi arasındaki etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşimde bireyin önemli yanı, benzersiz yetenek ve ihtiyaçlarını içeren iş kişiliğidir. Yine yetenek ve ihtiyaç terimleri, çalışma ortamının önemli yönlerini tanımlamak için de kullanılabilir. Bu açıdan gerekli yetenekler (tatmin edici iş davranışı için) ve mevcut pekiştiriciler (ihtiyaç tatmini için) çalışma ortamının önemli yönlerini oluşturmaktadır (Dawis, England ve Lofquist, 1964: 8-9).

Çalışanların iş ortamlarına nasıl uyum sağladıklarını ve işlerinden nasıl memnun olduklarını anlamak, mesleki psikologlar için büyük önem taşımaktadır (Dahling ve Librizzi, 2015: 215). İşe uyum teorisi çalışanlar ile iş çevreleri arasında süregelen bir etkileşim sürecini açıklayarak, çalışanların ve örgütlerin birbirleriyle etkileşimde bulunmalarını ve birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamalarını önermektedir (Boon ve Biron, 2016: 2178). Kişi-çevre uyumunun önemli boyutlarından biri olan kişi-iş uyumu ise taraflar arasındaki bu ihtiyaç karşılama mekanizmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **1.2.4. İş Özellikleri Kuramı**

İş özellikleri modeli, Hackman ve Oldham tarafından iş zenginleştirme tartışmasıyla başlatılıp geliştirilen bir modeldir (Varoğlu, 2019: 282). Modelin amacı ise, kişileri çalıştıkları örgütlerde üst düzeyde motive etmeye yöneliktir (Can, Azizoğlu Aşan ve Aydın, 2015: 132).

Hackman ve Oldham (1976), bireylerin işlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmek için içsel olarak motive olacakları koşulları belirleyen bir model önermektedir. Modelde üç tür değişken arasındaki etkileşime odaklanılmaktadır. Bu değişkenler ise; içsel olarak motive edilmiş iş davranışının gelişmesi için çalışanların sahip olması gereken psikolojik durumlar, bu psikolojik durumları ortaya çıkarabilecek işlerin özellikleri ve bir kişinin karmaşık ve zorlu bir işe ne kadar olumlu tepki vereceğini belirleyen özellikleri olarak ifade edilmektedir (Hackman ve Oldham, 1976: 250). Bunların yanında modelde, bu ilişkiyi güçlendiren moderatörlere de yer verilmektedir (Can ve diğerleri, 2015: 132). Model, yeniden tasarlanması düşünülen işlerin (örneğin bir işin içsel motivasyonu ortaya çıkaracak potansiyelinin tespit edilmesi gibi) belirlenmesi için kavramsal bir temel olarak kullanılabilir. Birlikte yalnızca kişiler ve işleri arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976: 275-277 ). Hackman ve Oldham önerdikleri bu modeli aşağıdaki gibi şekillendirmişlerdir.



**Şekil 2. İş Özellikleri Modeli**

(Hackman ve Oldham, 1976: 256)

Sonuç itibarıyla bu kuramların her biri kişi-çevre uyumunun farklı düzeyleri açısından önem arz etmektedir. Holland'ın yaklaşımı kariyer ya da mesleklere daha çok odaklanırken, Schneider'ın çalışması çevre, ortam ya da örgütsel hayata odaklanmıştır. Ayrıca her ikisi de işyerindeki uyum algısında kişi ve çevre özelliklerinin etkileşiminin

önemini vurgulamışlardır. İş özellikleri kuramı ve işe uyum kuramı ise kişi ile iş arasındaki uyuma odaklanmışlardır (Irak, 2012: 13).

Kişi-çevre uyumuna dair tüm tanımlarda iki taraf arasındaki etkileşim üzerinde durulmasına rağmen yazındaki farklı bakış açıları bu kavramın çeşitli şekillerde tanımlanmasına yol açmaktadır (Irak, 2012: 15). Buna bağlı olarak bölümde kişi-çevre uyumunun kavramsallaştırılmasında etkili olan yaklaşımlara yer verilmiştir.

### **1.3. KİŞİ ÇEVRE UYUMU YAKLAŞIMLARI VE KAVRAMSALLAŞTIRILMASI**

Uzun bir geçmişe sahip olan kişi-çevre uyumu araştırmalarında kavramın tanımlanması, farklı yaklaşımlara göre çeşitli şekillerde yapılmıştır. Dinamik bir kavram olarak uyumu anlamak için bu kavramsallaştırma yaklaşımlarının benimsenmesinde fayda görülmektedir (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s. 41 ). Ayrıca, yalnızca teori ve ölçüm arasındaki bağı geliştirmek için değil, aynı zamanda insanların tutum ve davranışları hakkında daha iyi tahminler yapabilmek için kavramsallaştırmaları ve uyum algılarını ölçmeyi iyileştirmek gerekmektedir (Cable ve DeRue, 2002: 875).

Kristof-Brown ve arkadaşlarının (2005) araştırması, uyum yazını üzerine yapılmış kapsamlı bir meta-analiz araştırmasıdır. Buna göre uyum benzerlik, ihtiyaç-tatmin ve talep-yetenek uyumu olarak kavramsallaştırılmıştır. Ayrıca beceriler, ihtiyaçlar, tercihler, değerler, kişilik özellikleri, hedefler ve tutumlar dahil olmak üzere çeşitli içerik boyutları kullanılarak operasyonel hale getirilmiştir (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005: 282). Genel olarak ise kavramın altında iki temel psikolojik mekanizmanın yattığı kabul edilmektedir (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s. 6). Yazında bu mekanizmalar Muchinsky ve Monahan (1987) tarafından benzerlik ve tamamlayıcı uyum olarak adlandırılmaktadır. Araştırmacılar kişi-çevre uyumu yazınına göz önünde bulundurarak, kişi ile çevresi arasında nelerin uyumu oluşturduğu konusundaki belirsizliğin altını çizerek, iki tür uyumun varlığını tespit edip kavramsallaştırmışlardır. Tamamlayıcı uyum kavramsallaştırmaları kişi-iş uyumu yazınına hakimken, benzerlik uyumu kavramsallaştırmaları diğer uyum türlerinin odak noktası olmuştur (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005: 288).

### 1.3.1. Benzerlik (Bütünleyici) Uyum (Supplementary Fit)

Benzerlik uyumu Holland'ın mesleki seçim, Chatman'ın kişi-örgüt uyumu ve Schinder'in çekim-seçim-ayrılma (ASA) gibi birçok geleneksel uyum teorisinin temelidir (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s. 6).

Bu uyum türü, benzerliğe bağlı olarak ortaya çıkan uyum türünü ifade etmekte ve Muchinsky ve Monahan (1987) tarafından benzerlik uyumu olarak adlandırılmaktadır. Kişinin çevresindeki diğer bireylerle benzer ya da çevresini bütünleyen özelliklere sahip olduğunda ortaya çıkan uyum türünü ifade etmektedir. Örneğin; kişiler bir örgütün mevcut üyeleri ile benzer değerleri, zevkleri ve ilgi alanları olduğunu düşündüklerinde o örgüte katılmak isteyip, örgütün değerlerini ve faaliyetlerini destekleyebilirler. Bunun sonucunda ise kendilerini uyumlu olarak algılamaktadırlar (Muchinsky ve Monahan: 1987: 269-270). Bu tür uyum çalışmaları, değerler, kişilik ve demografik özellikler gibi çeşitli içerik boyutlarında benzerliği incelemiştir (Edwards ve diğerleri, 2006: 804).

### 1.3.2. Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit)

Muchinsky ve Monahan (1987), tamamlayıcı olarak bir kişinin özelliklerinin çevrenin özelliklerini bütünlemesi veya tamamlamasını kast etmektedir. Burada çevre ya yetersiz olarak görülmekte ya da etkili olabilmek için belirli özelliklere sahip bir kişiye ihtiyaç duymaktadır. Çevredeki eksiklik kişinin gücü ile dengelenmekte veya bunun aksi de olabilmektedir (Muchinsky ve Monahan, 1987: 271-272).

Tamamlayıcı açıdan kişi-çevre uyumu ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki *talep-yetenek* uyumudur ve Muchinsky ve Monahan (1987)'nin orijinal tanımını yansıtmaktadır (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s. 7). Buna göre çevrenin talepleri, kişinin yetenekleri tarafından karşılanıyorsa talep-yetenek uyumu ortaya çıkmaktadır. Daha sonra diğer araştırmacılar (Cable ve DeRue, 2002; Kristof, 1996) bu kavramı *ihtiyaç-arz* uyumunu içerecek şekilde genişletmişlerdir (Edwards ve Shipp, 2007: 6). İhtiyaç karşılama teorileri (örn., Locke, 1976; Rice, McFarlin, Hunt ve Near, 1985), ihtiyaç-arz uyumunun tutumları etkilediği birincil mekanizmayı açıklamaktadır. Bu teoriler, insanların ihtiyaçları karşılandığında daha olumlu iş tutumları yaşayacaklarına dair ortak önermeyi paylaşmaktadır (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005: 288). İhtiyaç-arz uyumu, çalışanların ihtiyaçları ile bir işteki hizmetleri ve katkıları karşılığında aldıkları

ödülleri (ör. ücret, sosyal haklar, eğitim) arasındaki uyumluluğu ifade etmektedir (Cable ve DeRue, 2002: 875). Böylece tamamlayıcı uyum kişinin özelliklerinin mevcut çevredeki boşluğu doldurduğunda veya tam dersi, yani çevrenin kişinin ihtiyaçlarını karşıladığı, durumda ortaya çıkmaktadır (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005: 288).

Benzerlik ve tamamlayıcı uyum arasındaki temel fark, çevrenin tanımlanmasından kaynaklanmaktadır. Çevre benzerlik uyumunda içindeki kişilere göre tanımlanmaktadır. Tamamlayıcı uyumda ise çevre içindeki kişilerden bağımsız olarak, belirlenen talep ve gereksinimlerine göre tanımlanmaktadır. Örneğin; bir iş için gereken talep ve gereklilikler, bir iş analizine bağlı olarak tanımlanmakta daha sonra kişinin yetenekleri ve özellikleri çevrenin (işin) ihtiyaçları ile eşleştirilmektedir. (Muchinsky ve Monahan, 1987: 272).

Yazında bu uyum türlerine dikkat edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Çünkü kişi-çevre uyumunun boyutlandırılmasında bu iki yaklaşım birlikte veya ayrı ayrı kullanılabilir.

Cable ve Edwards (2004) yaptıkları çalışmada her iki uyum türünün de çalışanların iş tutumlarını etkilemede önemli roller oynadığını ortaya koymaktadır. Kristof (1996) ve diğer araştırmacılar (örn., Hogan, 1991; Schein, 1992) tarafından önerilen mantıkla tutarlı olarak, kişisel değerler ile psikolojik ihtiyaçlar ve ayrıca örgütsel değerler ile örgüt tarafından sunulanlar (arz) arasında güçlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Bu nedenle, bu çalışmanın önemli bir sonucu, tamamlayıcı ve benzerlik uyumun birbiriyle ilişkili olduğu, ancak her ikisinin de sonuçlara bağımsız olarak katkıda bulunduğudır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre tamamlayıcı ve benzerlik uyumunun, bireyler ve örgütler için önemli olan çıktılarla ilişkilerinin yanı sıra karşılıklı ilişkilerini de açıklayan daha geniş bir teorik çerçeveye entegre edilmesi gerektiği fikri güçlü bir şekilde desteklenmektedir (Cable ve Edwards, 2004: 830 ) Ayrıca Kristof-Brown ve Guay'a göre de kavram üzerine birden fazla perspektif mevcut olduğunda, araştırma için hangi uyum kavramsallaştırmasının çalışmakta olduğunun belirtilmesi önemlidir (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s. 7). Bu bağlamda Chuang ve diğerleri (2016) uyum kavramı üzerine bir fikir birliğinin olmamasından hareketle bu iki perspektifi bir araya getiren bir ölçek geliştirmiştir. Tez çalışması kapsamında bu ölçekten yararlanılmıştır.

Kişi-çevre uyumu kavramı, çalışanların tutum ve davranışlarını anlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda çalışmalar ilerlerken araştırmacılar, kapsayıcı bir kavram olarak kişi-çevre uyumu altında var olan belirli uyum türleri arasında ayırım yapmaya başlamışlardır (Lee ve diğerleri, 2017: 1449). Buna bağlı olarak kişi-çevre uyumu kavramı, altında daha spesifik uyum kavramlarının yer aldığı genel bir terim olarak kavramsallaştırılmıştır (Carless, 2005: 411). Bu noktada uyumun farklı boyutlarda olduğu kabul görmektedir. Söz konusu boyutlara bu bölümde değinilmiştir.

#### **1.4. KİŞİ-ÇEVRE UYUMU BOYUTLARI**

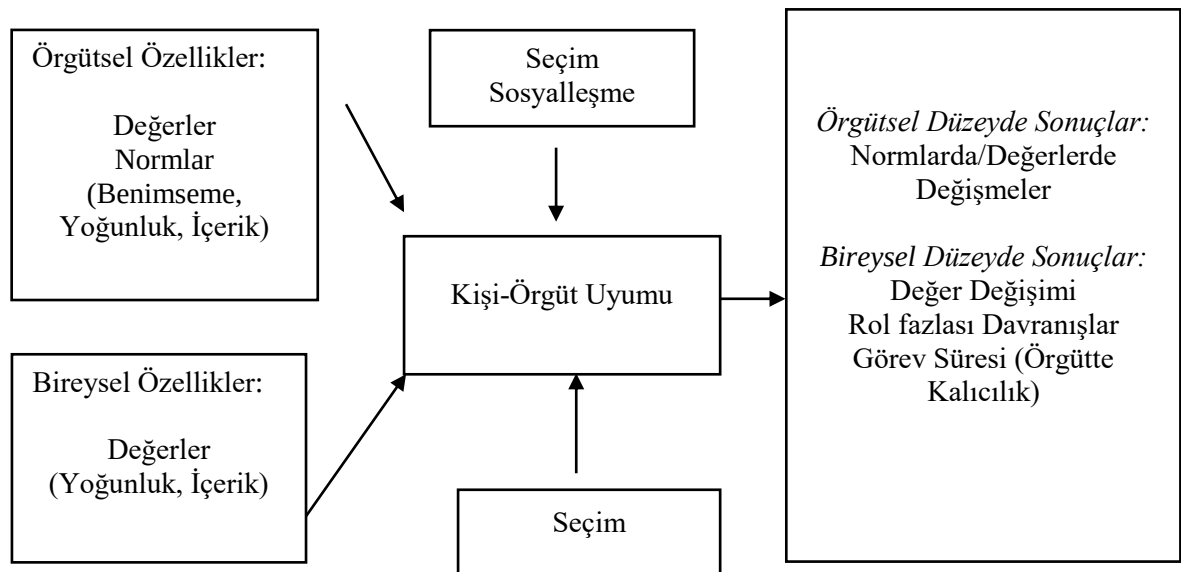
Örgütler açısından uyum, çalışma ortamının birden çok yönüyle ilgili olarak çeşitli şekillerde değerlendirilmektedir. Bu açıdan uyum yazınında konuyu açıklığa kavuşturmak için kullanılan boyutlar; kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-yönetici (kişi-kişi), kişi-grup ve kişi-meslek olmak üzere beş farklı şekildedir ( Kristof, 1996; Jansen ve Kristof-Brown, 2006; Edwards ve Bilssberry, 2010). Geniş kabul gören bu tanımlama, kişinin belirli bir örgüt, iş, meslek, grup ve yönetici ile uyumunu içermektedir. Tez çalışması kapsamında kişinin işi, örgütü ve yöneticisi ile olan uyum boyutlarına yer verilmiştir. Kişi meslek uyumu bir örgüte katılmayı düşünmeden önceki süreçle ilgilidir (Edwards ve Bilssberry, 2010: 478) ve daha çok meslek seçimi araştırmalarında kullanılması nedeniyle tez çalışması kapsamına alınmamıştır.

##### **1.4.1. Kişi-Örgüt Uyumu**

Kişi-örgüt uyumu, kişiler ile örgütler arasındaki uyumu ele alan bir uyum türüdür (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005: 285). Kişi-örgüt uyumu kişinin genel ihtiyaçları ve çıkarlarıyla ilişkili bir kavramdır ve aynı zamanda çalışan açısından “Ben bu organizasyona uyuyor muyum” sorusunun cevabıdır (Venkatesh ve diğerleri, 2017: 528). Kişinin değer sistemi ile örgütün kültürü ve değer sisteminin uyumu, kişi-örgüt uyumu (Koçak, 2018: 1491) olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir tanıma göre ise kişi-örgüt uyumu, kişi ile geniş örgütsel özellikler arasındaki eşleşmedir (Carless, 2005: 412).

Tom’un 1971 yılında, bireylerin kendileriyle aynı karakteristik özellikleri paylaşan örgütlerde çok başarılı olacağı şeklindeki önerisiyle başlayan araştırmalar, kişi-örgüt uyumunun püf noktası olarak bireysel ve örgütsel benzerliği vurgulamaktadır. Bazı araştırmalar Tom’un kişi-örgüt uyumunu, kişilik ve örgüt iklimi arasındaki uyum

olarak kavramsallaştırma yolunu takip ederken; Chatman'ın (1989) konu hakkındaki sonraki gelişmeleri güçlü bir şekilde etkileyen kişi-örgüt teorisi ise dikkati öncelikle değerlere odaklanmaktadır (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005: 285). Chatman (1989) etkileşimsel bir model üzerinden kişi-örgüt uyumunu açıklamaktadır. Kişi-örgüt uyumu burada, örgütlerin norm ve değerleri ile kişilerin değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Buna göre davranışın anlaşılması ve tahmin edilebilmesi için hem kişi hem de durum faktörlerini ve bu faktörlerin nasıl etkileşime girdiğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Örgüt araştırmacıları etkileşim modelleri geliştirmiş olsalar da bunların çoğu kişi ya da durum bileşenlerini aşırı vurgulamış ve kişilerin durumlar üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmada başarısız olmuştur. Bu nedenle Chatman etkileşimsel modelleri geliştirmek için kriterler ve bu kriterleri karşılayan bir kişi-örgüt uyumu modeli sunmaktadır. Uyumu belirlemek ve değerler, normlar ve davranışlardaki değişiklikleri tahmin etmek için bireysel değer profilleri, kurumsal değer profilleri ile kıyaslanmaktadır. Model sayesinde, kişiler ve kuruluşlar arasındaki farklılıklar ve benzerlikler belirlenebilmekte, zaman içindeki bu tür değişiklikler izlenebilmekte ve ne tür davranış ve normatif değişikliklerin meydana gelebileceği belirlenebilmektedir. Hem insanların örgütler üzerindeki etkileri hem de örgütlerin insanlar üzerindeki etkilerinin ele alındığı model ise aşağıda sunulmaktadır. (Chatman, 1989).



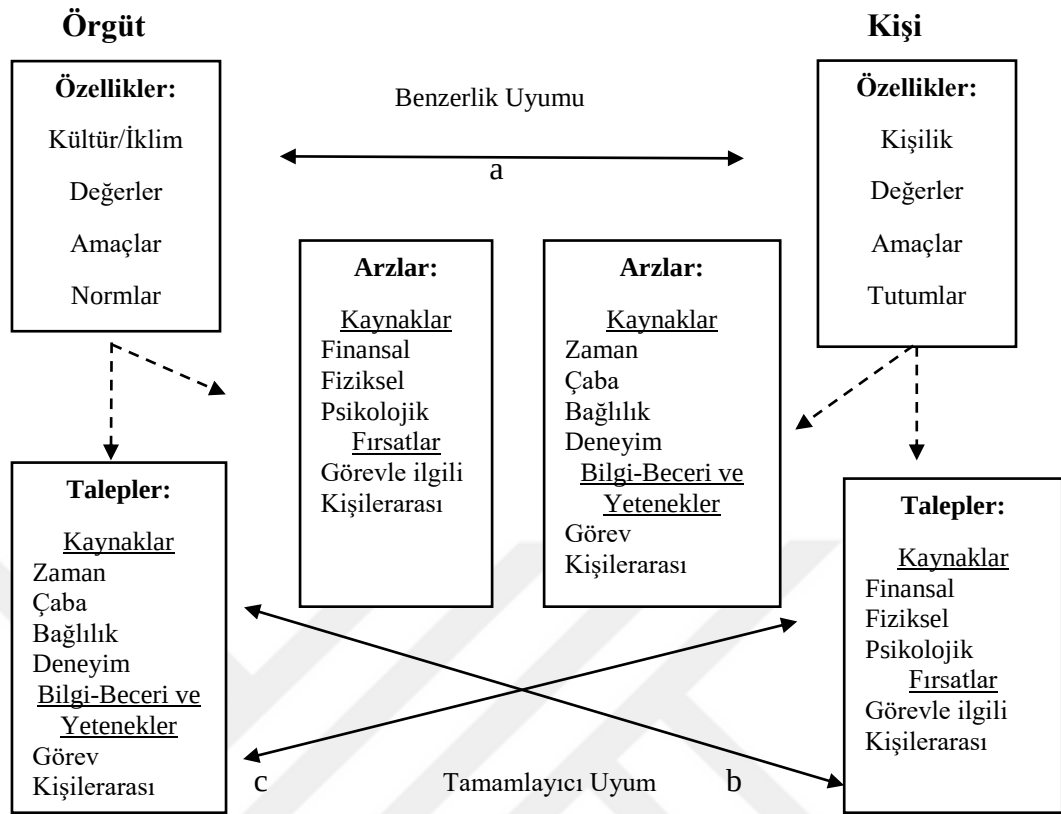
**Şekil 3. Kişi-Örgüt Uyumu Modeli**

(Chatman,1989: 340)

Modelde kişi örgüt uyumunun öncülleri olarak *seçim* ve *sosyalizasyon* kavramları önerilmektedir. Burada ifade edilen *seçim* bir örgütün üyelerini seçtiğı prosedürler dizisini ifade etmektedir. Bireyler de aktif olarak bu seçim sürecine katılmakta ve kendilerine uygun örgütü aramakta ve seçmektedirler. Seçim süreçlerinin temel bir işlevinin, kuruluşun değerleriyle uyumlu değerlere sahip bireylerin seçilmesi olduğu önerilmektedir. *Sosyalleşme* ise çalışanlara örgütün norm ve değerlerini öğreten bir kavram olarak ele alınmakta ve kişi-örgüt uyumunun sosyalleşme ile sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ileri sürülmektedir (Chatman, 1989: 344-345).

Uyum yazınında kişi-örgüt uyumu açısından etkili bir diğer çalışma olarak Kristof (1996) karşımıza çıkmaktadır. Buna göre; birçok araştırmacı genel olarak kişi-örgüt uyumunu bireyler ve kuruluşlar arasındaki uyumluluk olarak tanımlamaktadır. Ancak uyum çeşitli şekillerde kavramsallaştırılabilmektedir. Bu çoklu kavramsallaştırmaları açıklığa kavuşturmaya yardımcı olmak için iki ayırım yapılmıştır. İlk ayırım, Muchinsky ve Monahan'ın (1987) *benzerlik* ve *tamamlayıcı* uyumu arasındadır. İkinci ayırım ise *ihtiyaç-arz* ve *talep-yetenek* ayırımı ile sunulmaktadır. Bu çoklu uyum kavramsallaştırmaları, kişi-örgüt uyumunu incelemek için kullanılan kavramsallaştırmaların çeşitliliğini makul bir şekilde açıklamaktadır. Ancak bunların entegresini sağlayan kapsamlı bir kişi-örgüt tanımına ihtiyaç duyulmaktadır (Kristof, 1996: 3). Bu noktadan hareketle Kristof yaptığı çalışma ile konu hakkındaki karışıklığı gidermek adına benzerlik ve tamamlayıcı yaklaşımları içeren kapsayıcı bir kişi-örgüt uyumu tanımı ve kavramsal modeli önermektedir.

Lewin'in Alan Teorsi ve Murray'ın İhtiyaç-Baskı Modelinde davranışın kişi ve çevresi arasındaki etkileşime bağlı olduğu fikri hakimdir ve Kristof (1996) bu fikirlerle tutarlı olarak kişi-örgüt uyumunu tanımlamaktadır (Verquer, Beehr ve Wagner, 2003: 474). Buna göre kişi-ile örgüt arasındaki uyum; (a) en az bir taraf diğer tarafın ihtiyacını sağladığında veya (b) her iki taraf benzer temel özellikleri paylaştıklarında veya (c) bu her iki durumun birleşiminden oluşabilmektedir (Kristof, 1996: 4-5). Kristof yaptığı bu tanımı Şekil 1 yardımıyla sunmaktadır.



**Şekil 4.** Kişi-Örgüt Uyumunun Çeşitli Şekillerde Kavramsallaştırılması

(Kristof, 1996: 4)

Çalışan tutum ve davranışlarını açıklamada bu uyum türlerinden hangisinin daha etkili olduğuna dair soruya Cable ve Edwards'ın (2004) cevabı, her iki uyumun da eşit bir etkiye sahip olduğu yönündedir. Bu iki araştırmacıya göre, tamamlayıcı uyum (psikolojik ihtiyaçların tatmini) ve benzerlik uyumunun (değerlerin uyumu) her ikisinin birden yokluğunda çalışanların iş tatminleri düşmektedir (Yazıcı ve Yürür, 2019: 215). Tez çalışmasında ele alınan kişi örgüt uyumu bu iki türü de kapsamaktadır.

Kişi-örgüt uyumunu sağlamanın dört farklı yolu Kristof'un (1996) yaptığı nitel çalışma ile ortaya konulmaktadır (Turunç ve Çelik, 2012: 61). Kristof'un (1996) araştırmasına göre kişi-örgüt uyumu yazını bu uyumun dört şekilde kavramsallaştırmasına odaklanmaktadır. İlk olarak kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyum bu kavramsallaştırmaların en sık kullanılanıdır. İkincisi, kişiler ve örgüt liderleri arasındaki hedeflerin uyumudur. Üçüncüsü, kişisel tercihler veya ihtiyaçlar ile örgüt sistemi ve yapısı arasındaki uyumdur. Dördüncü ise, bireylerin kişiliği ile örgüt iklimi (bazen örgütün kişiliği olarak da adlandırılan) arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir (Kristof, 1996: 5-6). Bu kişi-örgüt uyum türlerinden ilk

ikisinin benzerlik uyumuyla, üçüncüsünün tamamlayıcı uyum ve dördüncüsünün ise her iki uyum türünün karışımı ile ilgili olduğu görülmektedir (Priyadarshi ve Premchandran, 2018: 121).

Çalışanlar kendi değerlerinin bir örgütün ve örgütteki diğer çalışanların değerleriyle benzer olduğuna inandıklarında, örgütün daha geniş misyonuna dahil olduklarını hissetmelidirler (Cable ve Derue, 2002: 876). Kişi ile örgüt arasındaki uyum düzeyinin tespit edilmesi hem örgüt kültürü profilinin saptanması hem de işe alımlarda adayların işe göre seçilmeleri bakımından önemlidir (Yahyagil, 2005: 137). Aynı şekilde çalışanlarda işe başvuru aşamasında bu uyum türüne göre karar verebilmektedir. İşe alım ve seçim sürecindeki potansiyel çalışanlar kendi değer kümeleri ile örgütün değerleri arasında bir uyum algısı yakalayıp geliştirdiklerinde, uyumsuzluk durumunu da anlayarak işe alım sürecinden kendilerini geri çekeceklerdir (Morley, 2007: 111).

Kişi-örgüt uyumu; sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak, yenilikçi ürünler geliştirmek, müşteri beklentilerini hızlı bir şekilde cevaplayabilmek, örgütlerin esneklik yeteneğini artırmak, kaynakların etkin ve verimli kullanılması gibi açılardan ve kişi ile örgüt arasındaki bilinçli bir uyumun sağlanması için gerekli görülmektedir (Özkan ve Omay, 2019: 746 ). Bunun yanında uyumun sağlanamaması birçok örgütsel soruna neden olabilecek bir kaynakta olabilmektedir (Turunç ve Çelik, 2012: 60).

Geçmişte yapılan uyum araştırmalarının çoğunda kişi-örgüt uyumunda genellikle bir çalışanın kişisel değerleri ile bir örgütün kültürü arasındaki uyum yargılarına değinilirken, kişi-iş uyumunda öncelikle bir çalışanın becerileri ile bir işin talepleri arasındaki uyum yargılarına değinilmektedir (Cable ve Derue, 2002: 875). Kişi-çevre uyumunun bir diğer boyutu olarak kişi-iş uyumu boyutuna yer verilmiştir.

#### **1.4.2. Kişi-İş Uyumu**

İşletmelerde çok çeşitli iş ve pozisyonlar bulunmakta ve her bir iş ve pozisyon değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirmektedir. Bu nedene bağlı olarak işletmelerde, işe uygun ve nitelikli insanların istihdam edilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 79). Yaygın bir şekilde kabul gördüğü üzere işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi ve günümüzdeki yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için insan kaynağından doğru şekilde yararlanması gerekmektedir. Bu durumda kişi ile iş arasındaki uyum da dikkat edilmesi gereken bir noktadır.

Kişi-iş uyumu, kişi ile belli bir işin gereksinimleri arasındaki eşleşme olarak tanımlanmaktadır (Carless, 2005: 411). Başka bir ifadeye göre kişi-iş uyumu, çalışanların ihtiyaçları ve kuruluşların iş taleplerinin birbiriyle karşılıklı olarak uyumlu olmasıyla ilgilidir. Bu düşünceyle paralel olarak Edwards (1991) ve Kristof-Brown (1996), kişi-iş uyumunun çalışanların kişisel özellikleri ile görev ve işlerin özellikleri arasındaki uyumla ilgili olduğunu varsaymaktadır (Onwuchekwa, Udekwe ve Arachie, 2018: 154). Edwards'ın kişi-iş uyumu tanımı, bir kişi bir işin taleplerini karşıladığında veya bir iş bir kişinin ihtiyaçlarını karşıladığında uyumun gerçekleştiğinin altını çizmektedir. Muchinsky ve Monahan (1987) ise bu uyumu, bir tarafın diğerini tamamladığında ortaya çıkan tamamlayıcı uyum olarak ifade etmektedir (Kristof-Brown, 2000: 646).

Kişi-iş uyumu mesleki çıkarlarla yani iş çıkarlarıyla ilgili bir kavramdır (Venkatesh ve diğerleri, 2017: 528). Yöneticilerden, çalışanların yüksek iş tatmini duyması ve örgütün başarısı açısından kişi-iş uyumunu ön planda tutmaları ve “adama göre iş” anlayışından uzak durmaları beklenmektedir (Polatçı, Sobacı ve Kaban, 2020: 25). Bu uyum türü, bir kişinin yetenekleri ve istekleri ile bir işin gereksinimleri ve özellikleri arasındaki dengeyi ifade etmektedir (Jyoti ve diğerleri, 2020: 110). Yazına Edwards (1991) tarafından kazandırılan kişi-iş uyumu, iki boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Birincisi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin işin gerektirdikleri ile uyumlu olduğu talep-yetenek uyumu boyutudur (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005: 284). İkinci olarak ihtiyaç-arz boyutu ise, çalışanların ihtiyaçları ile yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri kazanımları (ücret, eğitim, sosyal haklar) arasındaki uygunluk durumudur (Cable ve Derue, 2002: 875). Talep-yetenek boyutu daha çok işe odaklanırken (iş talepleri çalışanlar tarafından karşılanır), ihtiyaç-arz boyutu daha güçlü bir çalışan odağına sahiptir (çalışanın ihtiyaçları iş tarafından karşılanır) (Boon ve Biron, 2016: 2181).

Çalışanın işe uyumunun sağlanması neticesinde kişinin işinden tatmin duyması ve işinde daha verimli olması söz konusu olmaktadır. Çalışanın işe uyum sağlamadığının göstergeleri olarak ise işin kalitesinde bozukluk, moral ve verimin düşük olması, işbirliği konusunda isteksizlik ve tatminsizlik gibi hususlar sıralanabilir. Ayrıca, işe göre çalışanın yeteneklerinin eksik olması, onun işletme için düşük verimle çalışmasına ve bu nedenle maliyet ve israf açısından önemli bir kalem olmasına neden

olmaktadır (Eren, 2007: 321). Bu nedenle kişi ile iş arasındaki uyumun sağlanması hem çalışanın kendisi hem de işletme açısından avantajlı sonuçların elde edilmesine katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte kişinin rgt ile uyum sağlaması da bu paralelde önemli olmakta ve üzerinde sık durulan boyutlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uyum yazınında sıklıkla üzerinde durulan boyutlar kişinin işi ve rgt ile olan uyum boyutlarıdır. Kişi-iş uyumu yalnızca işin önemini ortaya koyarken; değerler, kültür gibi daha geniş bir açıdan ise kişi-örgüt uyumu karşımıza çıkmaktadır (Polatcı ve Cindiloğlu, 2013: 301). Uyum yazınında bu iki uyum algısının benzer yapılar üzerinde etkileri olmasına rağmen, çeşitli sonuçlar üzerinde bağımsız etkileri olduğu görülmektedir. Genel olarak kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu algısı çalışanların işyerine çekilmesi, elde tutulması ve motivasyonun tüm aşamalarında rol oynamakta ve bu ölçüde birçok araştırma çerçevesinde bu durum çalışanın uyumuna bağlanmaktadır (rneğin Schinder'in ASA modeli) (Venkatesh ve diğerleri, 2017: 528 ). Bununla birlikte, kişi-iş ve kişi-örgüt uyumunu aynı anda değerlendirmek göreceli etkilerinin daha gerçekçi bir şekilde ortaya konulmasını sağlamaktadır (Carless, 2005: 412).

İş yaşamı açısından çevrenin bir diğer önemli boyutu yöneticiler ve çalışanlar arasındaki uyum düzeyidir. Bu bölümde kişi-yönetici boyutuna yer verilmiştir.

#### **1.4.3. Kişi-Yönetici Uyum**

Yönetici, yönetim alanındaki bilgi birikimine ek olarak kendi bilgi ve becerisini de kullanarak başkaları aracılığıyla çalışıp, işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işini yapan kişidir (Koçel, 2018: 93). Yönetici, örgütün başarılı olması için çalışanların motivasyonunu sağlamalıdır. Benzer şekilde, yönetsel etkinliklerden sonuç alınabilmesi için de çalışanların her biri görevlerini yerine getirebilmek için istekli olmalıdır (şimşek, elik ve Akgemici, 2014: 133). Ayrıca, yöneticilerin çalışanlar hakkında olumlu izlenimlere sahip olması ve onları örgüt için bir değer olarak kabul edip etmemeleri durumuna göre çalışanlar da örgütteki kurallara uyma eğilimi gösterebilmektedir (İlerler ve Glova, 2020: 508). Bu ve benzeri nedenlerle çalışanlar ile yöneticiler arasındaki uyum, iş yaşamındaki taraflar açısından önem arz etmekte ve örgütsel amaçlar için istenilen davranışların sergilenmesi yönünden de gerekli bir uyum türü olabilmektedir.

Kişi-yönetici uyumu Jansen ve Kristof-Brown (2006) tarafından, bir iş ortamında belirli iki kişi arasındaki uyumluluğu vurgulayan ek bir uyum boyutu olarak yazına kazandırılmıştır. Bu bağlamda işe başvuran ve görüşmeci, yönetici ve ast, mentor ve çalışan arasındaki uyum üzerine önemli araştırmalar geliştirilmiştir. Araştırmacılar kişi-kişi (P-P) uyumu olarak da adlandırdıkları bu boyutu, belirli bireylerin bir başkasının iş deneyimi üzerinde sahip olabileceği güçlü etki nedeniyle yazına dahil etmişlerdir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006: 194).

Kişi-yönetici uyumu kişiler ile çalışma ortamlarındaki diğer önemli kişiler arasındaki ikili ilişkilerde ortaya çıkmaktadır. Herhangi iki kişi arasında da uyum oluşabilmekte ve bu nedenle kişi-birey (PI) uyumu şeklinde yazında adlandırılabilir. Bu şekilde anılsada üzerinde durulan nokta tipik olarak yine bir kişi ile önemli bir diğer kişi arasındaki uyumdur (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s. 10).

Lider-takipçi değer uyumu, yönetici-ast kişilik benzerliği ve yönetici-çalışan hedef uyumu gibi çalışmalar bu kategoriye dahil edilmektedir. Ayrıca, kişi-örgüt uyumu çalışmalarında olduğu gibi, benzerlik uyum perspektifi bu uyum çalışmalarında en sık kullanılan bakış açısı olmaktadır (Kristof-Brown ve Guay, 2011, s. 10). Bu bakış açısına göre, genellikle bir kişinin ve yöneticinin özellikleri arasındaki uyum veya benzerlikler kişi-yönetici uyumu olarak adlandırılmakta (Astakhova, 2016: 956) ve genel bir kişi-çevre uyumu çerçevesi oluşturmak için önemli ve ek bir boyut olarak görülmektedir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006: 206).

Huston ve Levinger tarafından geliştirilen kişilerarası çekim teorisi (Interpersonal attraction theory) bir bireyin yaşam amaçları, kişilik, aktivite tercihleri, değerler gibi ortak özelliklere dayalı olarak başka bir bireye benzeyebileceğini öne sürmektedir. Bu benzerlik temelinde birbirini çeken bir ast ve bir üstün birbirine "uyumlu" olduğu ifade edilmektedir (Chuang ve diğerleri, 2016: 72-73). Bu kapsamda kişi-yönetici uyumu çalışanların ve yöneticilerin değerler, kişilik, yaşam tarzları, çalışma tarzları ve liderlik tarzları gibi özellikleri arasında algılanan benzerlik ile ilgilidir (Van Vianen, Shen ve Chuang, 2011: 906; Chuang ve diğerleri, 2016: 73).

Kişinin işi, örgütü ve yöneticisi ile uyumlu olmasının çalışanlar ve örgütler açısından pozitif sonuçlar doğuracağı beklenmektedir. Bu noktada uyumun ilişkili olduğu temel sonuç değişkenleri ele alınmıştır.

### 1.5. UYUMUN SONUÇLARI

İş yaşamında sağladığı kazanımlar nedeniyle uyum konusu hem bireyler hem de örgütler için cazip bir ilgi alanı haline gelmiştir. Dolayısıyla örgütler, yüksek düzeyde uyum sağlayan çalışanları işe almak ve elde tutmak için her türlü çabayı göstermektedirler. Aynı şekilde, çalışanlar da örgütsel çevre ile uyum için çaba göstermektedirler. Toplu olarak araştırma ve endüstriyel kanıtlar, işyerinde uyumun büyük önemine ve dolayısıyla uyum-sonuç ilişkilerini daha iyi anlama gerekliliğine işaret etmektedir (Astakhova, 2016: 956).

Uyum yazınında temel araştırmalardan biri olan Kristof- Brown ve arkadaşları (2005), kişi-meslek uyumu hariç tüm uyum türlerini kapsayan bir meta analiz araştırması yapmışlardır. Bu araştırmayla uyum türlerinin, işle ilgili tutum ve davranışlar üzerindeki etkisine dair güçlü kanıtlar elde edilmiştir. Edwards ve Shipp (2007) ise kişi-çevre uyumunun sonuçlarını üç genel sınıfta toplayarak bu konuda bir çerçeve çizmeye çalışmışlardır. İlk sınıflamada kişi-çevre uyumunu iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendiren çalışmalar yer almaktadır. İkinci sınıflamada uyum ile zihinsel ve fiziksel sağlık üzerine yapılan çalışmalar yer alırken son sınıflama da ise kişinin kendisine yaptığı katkıları gösteren görev ve bağlamsal performans çalışmaları yer almaktadır (Edwards ve Ship, 2007: 14). Oh ve diğerleri (2014) tarafından yapılan meta-analizde, kişi-çevre uyumu ve iş tutumları (örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti) ile iş performansı arasındaki ilişkiler farklı kültürlerde yapılan çalışmalar ele alınarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar kişi-çevre uyumunun hangi boyutu dikkate alınırsa alınsın, uyumun gerçekleşmesi ve yüksek düzeyde uyumun olumlu sonuçları beraberinde getirdiği görülmüş ve uyum olgusunun evrensel öneminin altı çizilmiştir.

Yazında yapılan araştırmalar kişi-çevre uyumunun işe alım ve personel seçim kararları, mesleki seçim, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, fiziksel ve psikolojik iyi oluş gibi sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Edwards, 2006: 802). Yine güncel bir çalışmada da öncekilerle tutarlı olarak uyumun dört boyutunun (kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-grup, kişi-yönetici uyumu) tükenmişlik ve işten ayrılma ile negatif, iş tatmini ve performans ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit

edilerek işle ilgili sonuçlar için iyi bir kişi-çevre uyumunun önemi vurgulanmaktadır. (Andela ve Doef, 2018).

Bu noktada tez çalışmasına dahil edilen uyum türlerinin sonuçlarına ayrı ayrı yer verilmiştir.

### **1.5.1. Kişi Örgüt Uyumu Sonuçları**

Birey ile örgütsel değerler arasındaki yüksek uyum düzeyinin hem birey hem de örgüt için pozitif sonuçları beraberinde getirdiği yapılan araştırmalarla desteklenmektedir (Özkan ve Omay, 2019: 746). Önemli sayıdaki araştırma çalışan ihtiyaçları, değerleri ve hedefleri ile çalıştıkları örgütleri arasındaki uyumluluğun, çalışanlardan istenen sonuçların elde edilmesini sağladığına dair kanıt sağlamaktadır (Onwuchekwa ve diğerleri, 2018: 153)

Kişi-örgüt uyumuna dair yazında uyumun, çalışanların işle ilgili sonuçları (özellikle de iş tatmini ve işten ayrılma niyeti) üzerinde öncül bir etkiye sahip olduğunun önemle üzerinde durulduğu görülmektedir (Priyadarshi ve Premchandran, 2018: 118-119). Örgütüyle iyi bir uyum yakalayan çalışanlar, meslektaşları ve üstleri de dahil olmak üzere genel olarak çevrelerindeki insanlar tarafından daha kabul görmektedir (Udin, 2020).

O'Reilly ve arkadaşları (1991) kişi-örgüt uyumunu ölçmek için örgüt kültürü profili ölçeğini geliştirdikleri araştırmalarında, kişiler ile örgütleri arasındaki kültür uyumunun örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Westerman ve Cyr (2004) yaptıkları araştırmada önceki araştırmalara (Boxx ve diğerleri, 1991; Chatman, 1991; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Verquer ve diğerleri, 2001) paralel şekilde kişi ile örgütü arasındaki değer uyumunun, çalışanların iş sonuçlarının tutarlı ve etkili bir öngörücüsü olduğu bulgusunu elde etmişlerdir (Westerman ve Cyr, 2004: 258).

### **1.5.2. Kişi-İş Uyumu Sonuçları**

İş hayatı üzerindeki etkileri açısından kişi-iş uyumu, insan kaynakları politikasının belirlenmesinde ve doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesinde dikkat gösterilmesi gereken bir değişkendir (Çırpan, Vardarlier ve Koçak, 2019: 242).

Uyum yazınına bakıldığında, genel olarak uyumluluk durumun olumlu sonuçları beraberinde getirdiği görülmektedir. Çalışanlar ve işleri arasındaki iyi bir eşleşme, olumlu tutum ve davranışlar üretebilmektedir. İşleriyle uyumlu olan çalışanlar, görevlerini yerine getirmek için gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olmaktadır. Bu durum ise liderlerinin onları tanıyıp saygı duymasına, desteklemesine ve çalışanların daha fazla iş yeri özerkliğine sahip olmasına yol açmaktadır (Jyoti ve diğerleri, 2020: 122-123). Yerli yazında yapılan bir araştırmada ise kişi-iş uyumun, iş hayatının yanında kişilerin hayatının tümünü etkileyebildiği sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte, işiyle uyumlu kişilerin kendilerini yetiştirecekleri ve kendisini yetiştiren kişilerin ise iş yaşamı haricindeki yaşamını da etkileyerek genel yaşam doyumunu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Çırpan ve diğerleri, 2019: 249).

Kristof-Brown ve arkadaşlarının (2005) yaptıkları meta analiz çalışmasında da kişi-iş uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti olmak üzere üç temel tutumla güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmaktadır. Aynı zamanda kişi-iş uyumunun iş arkadaşı memnuniyeti, yönetici memnuniyeti ve örgütsel özdeşleşme tutumları ile orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu da yine bu çalışmanın sonuçları arasındadır.

### **1.5.3 Kişi-Yönetici Uyumunun Sonuçları**

Kişinin işi, örgütü ve mesleği ile olan uyumu en yaygın olarak araştırılan uyum türleri arasında yer alırken, kişi-yönetici ve kişi-grup uyumu ile ilgili daha az araştırma bulunmaktadır (Greguras ve Diefendorff, 2009: 6). Bu sınırlılık nedeniyle daha önce de değindiğimiz Kristof-Brown ve diğerleride (2005) araştırmalarında lider-takipçi değer uyumu, yönetici-ast kişilik benzerliği ve yönetici-çalışan hedef uyumu gibi çalışmaları bu kategoriye dahil etmişler ve her bir durumda yöneticilerin kişisel özelliklerinin çevreyi temsil ettiğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde yerli yazında da en çok araştırılan boyutlar kişinin işi ve örgütü ile arasındaki uyumu iken, kişinin yöneticisi ile uyumunu konu alan araştırma sayısı oldukça sınırlıdır.

Bahsi geçen Kristof-Brown ve diğerlerinin (2005) meta-analiz araştırmasına göre genel olarak kişi-yönetici uyumunun örgütsel bağlılık, iş tatmini, yönetici memnuniyeti, lider-üye etkileşimi, performans gibi değişkenleri etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir araştırmada ise kişi ile yönetici arasındaki uyumun, liderlerin

ahlaki yeterliliği ve çalışanların psikolojik güçlendirilmesi arasındaki ilişkide dzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Kim ve Kim, 2012).

Güncel bir araştırmada ise kişi-yönetici uyumunun işe bağlanmayı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Utami ve Zakiy, 2020).

Sonuç olarak kişinin işi, rgt ve yöneticisi ile olan uyumunun çalışan ve örgütleri açısından olumlu sonuçları beraberinde getirdiği görgül çalışmalarla da desteklenmiştir.

Sonraki bölümde, tez çalışmasının bir diğer değişkeni olan işe bağlama kavramına yer verilmiştir.



## BÖLÜM II

### İŞE BAĞLANMA

Bu bölümde işe bağlanma kavramına, boyutlarına ve işe bağlanma ile ilgili kavramlara değinilmiştir. Devamında ise işe bağlanmayı ortaya çıkaran faktörlere, işe bağlanmanın bireysel ve örgütsel açıdan ne gibi sonuçları olduğuna yer verilmiştir.

#### 2.1.İŞE BAĞLANMA KAVRAMI

Kavram, yabancı yazında “job engagement” ya da “work engagement” olarak ifade edilmektedir. “Job commitment” ya da “work commitment” kavramlarından farklı bir anlam içermesi nedeniyle “bağlılık” kavramındansa “bağlanma” kavramının kullanılması uygun görülmektedir (Keser ve Yılmaz, 2012: 109). Bu paralelde tez çalışması kapsamında “job engagement” ya da “work engagement” kavramının karşılığı olarak “işe bağlanma” ifadesi tercih edilmiştir.

Türkçe yönetim yazını açısından, kavram ilk olarak “cezbolma” şeklinde 2002’de Ercüment Doğan tarafından (Özkalp ve Meydan, 2015) bir tez çalışması kapsamında kullanılmıştır. Sonrasında yerli yazında yapılan bazı çalışmalara bakıldığında kavramın *işle bütünleşme* (Ardıç ve Polatçı, 2009), *çalışmaya tutkunluk* (Acaray, 2019; Gençel, Akçakanat ve Dinç, 2020; Çankır ve Çelik, 2018), *işe tutkunluk* (Başoda, 2017; Erkal, 2019; Korkmaz, Gökdeniz ve Zorlu, 2018), *işe angaje olma* (Arslan ve Demir, 2017; Özkalp ve Meydan, 2015 ), *işe adanmışlık* (Çalışkan, 2014; Keçecioğlu ve Yılmaz, 2018) gibi farklı karşılıklarla incelendiği görülmektedir.

Kavram olarak işe bağlanma , “pozitif psikoloji” ye yönelik eğilimin bir parçasıdır. Pozitif psikoloji, çalışanların iyi oluşunu negatif açılar yerine pozitif açılardan incelemenin gerekliliğine vurgu yapan bir akımdır. Psikoloji biliminde ortaya çıkan bu pozitif akım, bu bilimin ilgili olduğu tüm alanlara ve dolayısıyla örgütsel davranışa da yansımıştır (Turgut, 2010: 57 ).

İlgili yazında bağlanmanın iki ana tanımı vardır. Bunlardan ilki 1990 yılında Kahn’ın yaptığı tanımlama, diğeri ise 2002’de Schaufeli ve arkadaşlarının yaptığı tanımlamadır. Araştırmacıların yaptığı bu tanımlamalar, özellikle motivasyonel bir

durum olması açısından benzerlik ve örtüşmelere sahip olmakla birlikte bazı açılardan da farklılık göstermektedir (Saks ve Gruman, 2014: 159).

Bağlanma kavramını yazına ilk olarak Kahn (1990) kazandırmıştır ve yaptığı tanımın özünde, bireylerin iş rollerine bağlılığı söz konusudur. Kahn bağlanmayı, örgüt üyelerinin benliklerini iş rolleri için kullanmaları ve bu durumda da kendilerini psikolojik, bilişsel ve duygusal olarak işe vermeleri şeklinde tanımlamıştır (Kahn, 1990: 694). Dolayısıyla, Kahn'a göre bağlanma, örgütsel bir rolü üstlenirken ve gerçekleştirirken fiziksel olduğu kadar psikolojik olarak da var olmak anlamına gelmektedir (Kular, Gatenby, Rees, Soane ve Truss, 2008: 3). Başka bir ifade ile bağlı olan çalışanlar, işleriyle özdeşleştikleri için daha çok çaba sarf etmektedirler. Kahn, bağlanmanın hem kişisel düzeyde (kişisel büyüme ve gelişme) hem de örgütsel düzeyde (performans kalitesi) olumlu sonuçlar ürettiğini varsaymaktadır (Schaufeli, 2012: 3-4). Kahn, kavramsal olarak başlangıç noktasının Coffman'ın (rol kuramı) 1961'deki çalışması olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada ise, kişilerin rollerine bağlılıklarının ve rollerinden ayrılmalarının değişkenlik gösterdiği önerilmektedir (Kahn, 1990: 694). Aynı çalışma kapsamında Kahn bireylerin rollerinde nasıl davranacaklarını açıklamak için bireysel adanma ve bireysel geri çekilme kavramlarını ortaya koymuştur (Gençel ve diğerleri, 2020: 2019). Bunun yanında Kahn, araştırmasını Hackman ve Oldham tarafından önerilen İş Özellikleri Modeli' ne de dayandırmaktadır. Bir motivasyon faktörü olarak iş özellikleri, işe bağlanmayı tahmin etmek için önemli faktörler olarak kabul edilmektedir. İş özellikleri modeli ise, beş temel iş özelliği (*yani özerklik, beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi ve geri bildirim*), kritik psikolojik durumlar (*yani işi anlamlı hissetme, iş sonuçları hakkında sorumluluk duyma ve bilgi edinme*) ile iş ve kişisel sonuçlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, işe bağlanma üzerine yapılan araştırmalar, iş özellikleri ile işe bağlanma arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermiştir (Han, Sung ve Suh, 2021: 7).

Zaman içinde kavram başka araştırmacılar tarafından da incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda işe bağlanmayı ortaya çıkaran faktörlere, işe bağlanmanın sonuçlarına ve ilgili olduğu kavramlardan farklılıklarına değinilerek ne ölçüde benzersiz bir yapı olduğu araştırılmıştır. Kavram için üzerinde anlaşmaya varılmış tam bir tanımlama olmasa da işe bağlanma ile ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu Kahn'ın (1990) kavramsal temeline dayanmakta (Christian, Garza ve Slaughter, 2011: 90-91) ve çoğu

araştırmacı işe bağlı çalışanların yüksek düzeyde enerjiye sahip olduğu ve işleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştiği konusunda hemfikirdir (Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, 2008: 187).

Hamid ve Yahya'ya (2011) göre işe bağlanma özellikle, çalışanların rol performansı açısından ellerinden gelenin en iyisini yapmasının, motivasyonunun ve heyecanının derecesidir (Hamid ve Yahya, 2011: 188). Kişinin çalışma ve işine karşı istek ve heyecan duymasının yanında işle ilgili olumlu tutumları işe bağlanma kavramı ile ifade edilmektedir (Doğan, Eryılmaz ve Ercan, 2014: 53 ). Bir çalışanın işe bağlanması durumu kısa süreden ziyade uzun süreli bir histir (Çankır ve Çelik, 2018: 59). Diğer bir deyişle işe bağlanma kavramı ile anlık ve özel bir durumdan ziyade, belirli bir nesneye, olaya, bireye veya davranışa odaklanmayan, daha kalıcı ve yaygın bir bilişsel durum anlatılmak istenmektedir (Schaufeli, Salanova, Roma ve Bakker, 2002: 74). Basit bir ifade ile enerji yüklü olmak ve bütünüyle işine adanmış olmaktır (Bayram, 2019: 324).

“Sosyal Mübadele Teorisi (SMT)” işe bağlanma konusunun açıklanması için uygun bir altyapı sunmaktadır (Acaray, 2019: 737) ve dolayısıyla, çeşitli araştırmacılar tarafından kavramın teorik yapısını açıklamada kullanılmakta ve sağlam dayanaklar içermektedir (Keser ve Yılmaz, 2012: 115). SMT, işyeri davranışını anlamak için en etkili kavramsal modeller arasında yer almaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Teoride bütün sosyal etkileşimlerin bir tür değişimi içerdiği belirtilirken, sosyal mübadele ve ekonomik mübadele arasında fark olduğunun altı çizilmektedir. Çünkü sosyal mübadelede, ekonomik mübadeledeki gibi belirli bir miktarda kazanım sağlanması söz konusu olmamakla birlikte, gelecek bir zaman diliminde elde edilmesi beklenen belirsiz kazanımlar söz konusudur (Keser ve Yılmaz, 2012: 115). Teorinin önde gelen araştırmacılarından biri olan Blau (Souza Meira ve Hancer, 2020: 672) ise, iki taraf arasındaki etkileşimlerin karşılıklı bağımlılığı içerdiğini önermektedir (Souza Meira ve Hancer, 2020: 670). Bu teoriden yola çıkan Saks'a (2006) göre ise çalışanlar, örgütlerinden aldıkları kaynaklara karşılık olarak farklı derecelerde işe bağlanmayı seçeceklerdir. Bu nedenle de SMT, çalışanların işe bağlanmasının yanında bağlanma düzeylerinin açıklanması içinde bir temel sunmaktadır. Kişinin iş rollerine tam olarak katılması ve daha fazla bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynak ayırması, onların örgütün eylemlerine yanıt vermesinin çok önemli bir yoludur (Saks, 2006: 603). Bu nedenle

bireysel ve örgütsel güçlerle donanmış çalışanlar, kendilerinden beklenen iş taleplerini karşılamak için bağlanma hissedeceklerdir (Acaray, 2019: 737). Ayrıca, Kahn'ın bağlanma tanımı açısından da çalışanlar, örgütlerinden aldıkları kaynaklara karşılık olarak rol performanslarını daha derinlemesine sergilemek zorunda hissederler. Örgüt bu kaynakları sağlamada başarısız olduğunda çalışanlar, büyük bir olasılıkla kendilerini rollerinden geri çekerler. Bu nedenle, bir bireyin iş rolünü yerine getirirken ayırmaya hazır olduğu bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynakların miktarı, örgütten alınan ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklara bağlı olabilmektedir (Kular ve diğerleri, 2008: 6).

Bilgi ve hizmet ekonomisi açısından 21. yüzyılda çalışanların işleriyle olan psikolojik bağları kritik bir öneme sahiptir. Modern iş dünyası yaratıcılıkla gelişmekte iken mevcut ekonomide de ilerlemeler yeni fikirlerle gerçekleşmektedir. Örgütler etkin bir şekilde rekabet edebilmek için yalnızca en iyi yetenekleri işe almakla kalmamalı, aynı zamanda çalışanlarına tüm yeteneklerini işlerine uygulama konusunda ilham vermelidir. Bu nedenle modern örgütler, çalışanlarının proaktif olmalarını ve inisiyatif almalarını, kendi mesleki gelişimlerinin sorumluluğunu almalarını ve yüksek performans standartlarına bağlı olmalarını beklemektedir. Örgütlerin, kendini enerjik ve kendini işine adanmış yani işine bağlı çalışanlara ihtiyaçları vardır. Bu nedenle işe bağlanmanın bir yandan çalışanlar için gerçek bir fark yaratabileceği diğer yandan da örgütlere rekabet avantajı sağlayabileceği önerilmektedir (Leiter ve Bakker, 2010: 1).

İşe bağlanma ile ilişkili olmasına rağmen, özünde ondan farklı değerlendirilebilecek bazı kavramlar vardır (Doğan ve diğerleri, 2014: 50). Kavramın farklılığının anlaşılması açısından ilgili olan bu kavramlara aşağıda değinilmeye çalışılmıştır.

## **2.2.İŞE BAĞLANMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

Bağlanmanın kavramsal olarak birçok geleneksel tutumdan farklı olmasının sebebi, işe özgü bir motivasyonla yakından ilgili olmasından kaynaklanmaktadır (Christian ve diğerleri, 2011: 120).

Çalışma / örgütsel psikoloji yazınında işe bağlanma kavramı, diğer birçok kavramla benzeşmekte ya da benzer anlamlara sahiptir. Bu durum yanlış anlaşılmalara ve kavramsal açıdan karışıklıklara neden olabilmektedir (Keser ve Yılmaz, 2012: 119).

Çalışma kapsamında ise ilgili yazında en çok yer verilen tükenmişlik ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinde durulmuştur.

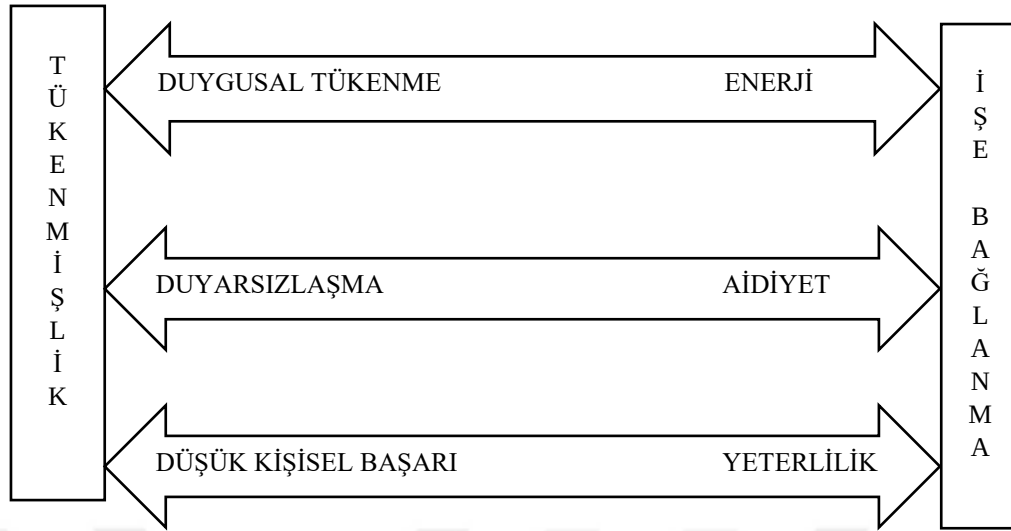
### 2.2.1. Tükenmişlik ve İşe Bağlanma İlişkisi

İşe bağlanma kavramı söz konusu olduğunda, üzerinde durulması gereken en temel kavram tükenmişliktir. İşe bağlanan kişiler tükenmiş kişilerin aksine, işlerini stres kaynağı ve kargaşa olarak görmemekte, işlerine enerjik bir şekilde yaklaşmakta ve iyi bir şekilde bağlanmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2012: 121).

Tükenmişlik ve işe bağlanma arasındaki ilişki, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Başlık altında, yazında dikkat çeken araştırmalara değinilmeye çalışılmıştır.

Tükenmişlik, yazına ilk olarak Herbert Freudenberger tarafından kazandırılmıştır (Freudenberger, 1974). Tükenmişlik sendromunun en bilinen tanımı ise, Maslach ve Jackson tarafından yapılmıştır (Keser, 2012, s.456). Araştırmacılara göre tükenmişlik, işleri nedeniyle insanlarla yoğun bir şekilde iletişim halinde olan kişilerde görülen bir duygusal tükenme durumudur ve üç önemli yönü bulunmaktadır. Bunlar ise; kişinin duygusal tükenme hissi yaşaması, iletişim halinde olduğu kişilere karşı olumsuz tutumlar geliştirmesi (duyarsızlaşma) ve işiyle ilgili kendisini olumsuz değerlendirme eğilimidir (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Christina Maslach aynı zamanda kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)'ni de geliştirmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 22).

Maslach, tükenmişliği işe bağlanmanın tersi olarak görmektedir (Keser ve Yılmaz, 2012, s.121). Maslach ve arkadaşları (2001) konuya pozitif psikoloji açısından bakmakta ve olumsuz bir psikolojik durumu temsil eden tükenmişlik kavramının, işe bağlanmanın pozitif antitezi ile desteklenmesi ve genişletilmesini önermektedirler. Bu nedenle işe bağlanmanın ölçülmesi için MBI (Maslach Tükenmişlik Envanteri) puanlarının tersi ya da alternatif bir işe bağlanma anketi kullanılarak kapsamı genişletmenin, çalışanların iyi oluşunu anlamaya yardımcı olacağını öne sürmektedirler. (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416-418). Yerli yazında Polatçı (2007), tükenmişlik ve işe bağlanma arasındaki bu zıt yönlü ilişkiyi bir şekilde ifade etmiştir.



**Şekil 5.** Tükenmişlik ve İşe bağlanma ilişkisi

(Polatçı, 2007: 94)

Schaufeli ise, kavramı kendi içinde tanımlayarak bağlanma kavramına farklı bir yaklaşım benimsemiştir. Burada bağlanma hala tükenmişliğin pozitif antitezi olarak kavramsallaştırılsa da MBI (Maslach Tükenmişlik Envanteri) puanlarının tersi kullanılarak değerlendirilmesi varsayımı yoktur (Maslach ve diğerleri, 2001: 417). Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002) yaptıkları araştırmada tükenmişlik ve bağlanmanın bağımsız durumlar olduğunu savunmuştur. Araştırmacılara göre işe bağlanma *dinçlik*, *adanma* ve *yoğunlaşma* olmak üzere üç boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Bu nedenle, tükenmişlik ve bağlanmanın birbirinden bağımsız olarak farklı araçlarla ölçülmesi gereken zıt kavramlar olduğunu düşünerek işe bağlanmanın ölçülmesi için bir ölçek geliştirmişlerdir. Tez çalışması kapsamında da, Utrecht Work Engagement Scale (UWES) olarak adlandırılan, bu ölçekten yararlanılmıştır.

Bakker, Demerouti ve Sanz-Vergel (2014) ise örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanı açısından iki temel kavram olarak, tükenmişlik ve işe bağlanmanın eleştirel bir incelemesini yapmışlardır. Buna göre, her iki kavram da işle ilgili sonuçlarla ilişkilidir. Ancak tükenmişliğin sağlıkla ilgili sonuçlar üzerinde, işe bağlanmanın ise motivasyonel sonuçlar üzerinde daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle, işe bağlanma ve tükenmişliğin önemli ölçüde farklı deneyimleri temsil ettiği belirtilmiştir (Bakker ve diğerleri, 2014: 405). Ayrıca yine bu araştırmacılara göre işe bağlanma tükenmişlik ile zıt, bağımsız ve negatif ilişkili olarak kabul edilmiştir (Baghdadi, Farghaly ve Alsayed, 2021: 215).

Junker ve arkadaşları ise (2021) yaptıkları boylamsal araştırmada, işe bağlanma ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin zamansal açıdan kapsamlı bir resmini sunmaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, yazındaki araştırmalarda teorik olarak sunulan, işe bağlanmanın zamanla tükenmişliği artıracığı önermesinden yola çıkmışlardır. Junker ve arkadaşları, işe bağlı çalışanların daha az tükendiği ancak bu durumdaki çalışanların zamanla daha yüksek tükenme riskiyle karşı karşıya oldukları sonucunu elde etmişlerdir. Aynı zamanda tükenmiş çalışanların da işlerine daha az bağlı olduğu fakat zamanla bunlarında daha fazla işe bağlanma (özellikle öğrenme bağlamında) potansiyeline sahip oldukları bulgusu elde edilmiştir. Böylelikle araştırmacılar, işe bağlanma ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye farklı bir bakış açısı kazandırılmasına yardımcı oldukları bilgisini sunmakta ve özellikle bu iki yapının tek bir boyutun zıt uçları mı yoksa farklı yapılar mı olduğu tartışmasını körüklemektedirler (Junker ve diğerleri, 2021).

Yazında işe bağlanma ile ilgili bir diğer kavram olarak örgütsel bağlılık dikkat çekmektedir. Bu nedenle sonraki bölümde örgütsel bağlılık ve işe bağlanma ilişkisine değinilmiştir.

### 2.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlanma İlişkisi

Örgütsel bağlılık, işe bağlanma ile sıkça karıştırılan kavramlardan biridir (Keser ve Yılmaz, 2012: 119) ve birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alınarak yorumlanmıştır (Yalap ve Baygın, 2019: 54). Kavram Allen ve Meyer'e göre *duygusal bağlılık*, *devam bağlılığı* ve *normatif bağlılık* olmak üzere üç boyutlu bir yapıdan oluşmakta (Allen ve Meyer, 1990) ve genellikle “*kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak*” tanımlanmaktadır (Gül, 2002: 39). Örgütsel bağlılık bir kişinin çalıştığı örgüte bağlılığını ifade ederken işe bağlanma ise, işin kendisine dayanan algıları temsil etmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001: 416). Örgütsel bağlılıkta bir örgüte ya da kuruma bağlanma ve bu nedenle de çalışmaya istek duyma vardır. İşe bağlanmada ise, kişinin genel olarak çalışmaya ve işine duyduğu bağlılık ve istek vardır (Doğan ve diğerleri, 2014: 50). Ayrıca örgütsel bağlılığın duygusal yönü, bir bütün olarak örgütün değerlerine duygusal bir atıfta bulunmaktadır (Christian ve diğerleri, 2011: 97). İşe bağlanmaya ise duygusal açıdan bakıldığında, işlerine yüksek düzeyde bağlı olan çalışanların olumlu duygular yaşadığı görülmektedir. Bu durum ise

çalışanları, işlerini başarmak için gerekli olan kaynak ve becerilere yatırım yapmaya yönlendirmektedir (Côté, Lauzier ve Stinglhamber, 2021: 217).

Ayrıca işe bağlanma, *iş koliklik* ve *iş tatmini* gibi diğer psikolojik durumlardan da farklıdır. İşe bağlanma ile işkoliklik durumları arasındaki fark, motivasyon kaynaklarında gizlidir. İşe bağlı olanlar için çalışma zorlayıcı ve eğlenceliyken, işkolikler karşı koyamayacakları bir iç dürtü tarafından motive olmaktadır. Diğer yandan bağlanma enerjik olmayı, heyecanı, coşkuyu ifade ederken, tatmin olma doyumluğu (memnuniyeti) ifade etmektedir. (Schaufeli, 2012: 4-5). Ayrıca iş tatmini, işin tatmin kaynağı olma derecesi, çalışanları tatminsizlikten kurtarmanın bir yoludur ve kişinin işin kendisiyle olan ilişkisini kapsamamaktadır (Maslach ve diğerleri, 2001: 416).

İşe bağlanmanın yapısının daha iyi anlaşılabilmesi için kavramın boyutlarına da değinilmesi gerekmektedir.

### 2.3. İŞE BAĞLANMANIN BOYUTLARI

Olumlu, tatmin edici ve işle ilgili zihinsel bir durum olarak tanımlanan işe bağlanma, *dinçlik (vigor)*, *adanma (dedication)* ve *yoğunlaşma (absorption)* (Schaufeli ve diğerleri, 2002: 74) olmak üzere üç boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir. Schaufeli ve meslektaşlarının bu kavramsallaştırması örgütsel davranış açısından olumlu bir bakış açısına sahiptir (Han ve diğerleri, 2021: 5) ve işe bağlanmanın en sık alıntılanan ifadesidir (Biggs, Brough ve Barbour, 2014: 236).

İşle ilgili bu üç bağlanma koşulu, özellikle artan görev performansı ile sonuçlanmaktadır (Van Zyl, Oort, Rispens ve Olckers, 2021: 4014). Aşağıda ilgili üç boyuta değinilmiştir.

#### 2.3.1. Dinçlik Boyutu

*Dinçlik boyutu*; çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılığa sahip olma, kişinin işine karşı çaba harcama istekliliği ve zorluklar karşısında sebat etme anlamına gelmekte (Mazzetti, Schaufeli ve Guglielmi, 2016: 31) ve kişinin işini yaparken kolay kolay yorulmaması (Maslach ve diğerleri, 2001: 417) durumunu da içermektedir. Çalışırken yüksek düzeyde bir dinçlik hisseden kişi bir yandan yaptığı

işle güdülenirken diğer yandan bazı zorluklarla karşılaşsa bile azimli bir şekilde işini yapmaya devam etmektedir (Turgut, 2011: 156).

### 2.3.2. Adanma Boyutu

*Adanma boyutu*; kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olmasını ve aynı zamanda bir anlamlılık, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygularının yaşanmasını ifade etmektedir (Mazzetti, Schaufeli ve Guglielmi, 2016: 31). Schaufeli ve arkadaşlarına göre işe adanma boyutu, kişinin işine karşı güçlü bir katılımını ifade etmekte ve hem duygusal hem de bilişsel anlamda geniş bir içeriğe sahiptir (Schaufeli ve diğerleri, 2002: 74-75).

Turgut'a (2011) göre işe adanmışlık, çalışmaya karşı kuvvetli bir bağlılığı temsil etmektedir. Çalışmaya adanmış olan kişiler yaptıkları işin ilgi çekici olduğunu, mücadele gerektirdiğini, anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünmektedirler. Kişiler işlerini hevesle yapmakta ve işleriyle gurur duymaktadırlar çünkü yaptıkları iş, onlara ilham vermektedir (Turgut, 2011: 156).

### 2.3.3. Yoğunlaşma Boyutu

Son olarak *yoğunlaşma boyutu* ise; kişinin işine kendisini tamamen ve mutlu bir şekilde vermesi sayesinde zamanın hızla akması ve kişinin kendini işten ayırmakta güçlük çekmesi anlamına gelmektedir (Mazzetti, Schaufeli ve Guglielmi, 2016: 31). Kişinin işine tamamen daldığı hoş bir durumu (Maslach ve diğerleri, 2001: 417) yansıtan bu boyutta, kişi çalışırken kendisini işine kaptırmakta ve çalışmaya ara vermekte zorlanmaktadır (Turgut, 2011: 156).

Gonza'lez ve diğerlerinin yaptığı bir araştırmaya göre dinçlik ve adanma boyutları, işe bağlanmanın temel boyutları olarak önerilmektedir (Gonza'lez-Roma, Schaufeli, Bakker, ve Llore, 2006). Yoğunlaşma boyutu ise, işle ilgili en uygun bir deneyim olan ve Mihaly Csikszentmihalyi tarafından *akış* olarak adlandırılan duruma yaklaşmaktadır. Ancak, tipik olarak akış daha karmaşık bir kavramdır ve bağlanmada olduğu gibi daha yaygın ve kalıcı bir zihin durumu yerine daha özel, kısa süreli "zirve" deneyimlere atıfta bulunmaktadır (Schaufeli ve diğerleri, 2002: 75).

İşe bağlanmanın öncülleri ve sonuçları, son zamanlarda, özellikle yurtdışında insan kaynakları yöneticilerinin ve araştırmacıların dikkatini çeken konulardan birisidir (Akçakanat, Uzunbacak ve Acar, 2019: 397). Sonraki bölümde işe bağlanmayı ortaya

çıkaran faktörlere ve işe bağlanmanın kişiler ve örgütler açısından ne gibi sonuçları olduğuna değinilmiştir.

## 2.4. İŞE BAĞLANMANIN ÖNCÜL VE SONUÇLARI

Her geçen gün karmaşık bir hal alan ve hızla değişen bir çevre ile başa çıkmak için tüm dikkatlerini ve enerjilerini iş taleplerini yerine getirmeye harcayan çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Lai ve diğerleri, 2020: 1). Bu nedenle örgütler ve liderler açısından işe bağlı olan çalışanlar dikkat çekmektedir.

İşe bağlanma, iş performansı ile yakından ilişkili olması sebebiyle araştırmacı ve uygulayıcıların ilgisini çekmektedir. Özellikle, iş görenlerin işe bağlı olmasını sağlayan ve işe bağlanmanın gerisindeki faktörlerin neler olduğu konusunda yapılan araştırmalar önem arz etmektedir (Şahin ve Çankır, 2018: 390).

İlgili yazına bakıldığında, İş Gereklili-Kaynakları modeli temel alınarak da işe bağlanma kavramı aydınlatılabilmektedir. Teori özellikle, iş kaynakları olarak ifade edilen iş özelliklerinin, performans üzerinde de olumlu etkisi olan işe bağlanmayı teşvik ettiğini varsaymaktadır (Han ve diğerleri, 2021: 6). Bakker, Demerouti ve Sanz Vergel (2014) ise yaptıkları araştırmada, işe bağlılığın öncüllerini ve sonuçlarını İş Gereklili-Kaynakları teorisi altında bütünleştirmişlerdir. Daha önceki araştırmalara dayanarak yazın temelli yapılan bu araştırmanın sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

### 2.4.1.İşe Bağlanmanın Öncülleri

Örgütlerde işe bağlanma düzeyi yüksek olan çalışanlar, işleri isteyerek ve kendilerini adayarak yapacakları için örgütün verimine katkı sunacaktır. Bu nedenle, çalışanların istenilen başarıyı sağlaması için işe bağlanma düzeylerini etkileyen faktörlerin bilinmesi önemli bir etki sağlayacaktır (Erkal, 2019: 2813). İlgili yazında işe bağlanmanın hem çalışanın kendisine hem de iş ve örgüte bağlı çeşitli öncülleri olduğu görülmektedir.

Örgütsel destek, geri-bildirim, örgütsel adalet gibi çalışanların işe bağlanmalarını etkileyen birçok faktör söz konusudur (Koçak, 2020: 700). Bir diğer önemli belirleyici olarak örgütsel bağlılık karşımıza çıkmaktadır. Goldner'in karşılıklılık normundan yola çıkılarak örgütsel bağlılık ve işe bağlanma arasındaki ilişki açıklanabilmektedir. Buna göre, örgütün çalışanın beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate

alıp karşılaması durumunda, çalışanda örgütü önemseme ve olumlu davranışlar sergileme yükümlülüğü oluşacaktır. Böylelikle çalışan örgütün amacına ulaşması için daha fazla emek sarf edecek, verilen işi daha hevesli şekilde yapacak ve işine bağlı olacaktır (Kerse ve Karabey, 2019: 85).

İşe bağlanmanın en güçlü öncüllerini saptamak için yapılan meta analizlerde ise geribildirim, özerklik, sosyal destek, örgüt iklimi gibi iş ve örgütsel kaynaklara ilaveten öz yeterlilik ve iyimserlik gibi kişisel kaynaklar da belirlenmiştir (Ünal ve Turgut, 2013: 216).

Bakker, Demerouti ve Sanz Vergel (2014) daha önceki araştırmalara dayanarak yazın temelli yaptıkları araştırmada, işe bağlanmanın öncüllerinin *bireysel* ve *durumsal* olmak üzere iki kategoride sınıflandırıldığını belirtmişlerdir. Araştırmada yapılan yazın taramasına göre işe bağlanmanın en önemli bireysel öncülleri kişilik, bireysel farklılıklar, iyimserlik, öz yeterlilik ve proaktif kişiliktir. Görev çeşitliliği, görevin önemi, geri bildirim, iş arkadaşlarının desteği, yönetici ile olan kaliteli ilişki gibi değişkenler ise işe bağlılığın durumsal öncülleri olarak izlenmiş ve İş Gerekleri-Kaynakları modeli açısından bu iş kaynaklarının, işe bağlanmayı daha güçlü bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Şahin ve Çankır ise, iş kaynakları aracılığı ile iş gereklerini yerine getirebilen çalışanların, çalışmaya bağlı olacağını belirtmişlerdir (Şahin ve Çankır, 2018: 390 ).

Yazında yapılan güncel bazı çalışmalarda ise iş becerikliliği (Baghdadi ve diğerleri,2021; Akçakanat ve diğerleri, 2019), anlamlı iş (Han ve diğerleri, 2021), dönüştürücü liderlik (Lai ve diğerleri, 2020), liderlerin çalışan sesliliğini benimsemesi ve örgüt temelli öz saygı (Li, Zheng ve Zhang, 2021), psikolojik güçlendirme (Amor ve diğerleri, 2021) gibi değişkenlerin de işe bağlanmanın önemli belirleyicileri arasında olduğu görülmektedir.

Turgut'a (2011) göre ise, işe bağlanmayı sekteye uğratabilecek muhtemel riskler üzerinde pek durulmamıştır. Bu nedenle araştırmasında, işe bağlanma üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabileceği tahmin edilen yönetici desteği, esnek çalışma saatleri, iş yükü ve iş-aile çatışması gibi değişkenleri ele alarak incelemiştir. Güncel birkaç çalışmada ise (Côté ve diğerleri, 2021), presenteizm (işte var olamama)

ve rol belirsizliği (Pasquarella ve diğerleri, 2021) gibi değişkenlerin de işe bağlanmayı negatif yönde etkilediği ortaya konmuştur.

İşe bağlanma ve bu durumu artırmak istenilmesinin sebebi hem kişiye hem de örgüte olumlu bazı getirileri (Turgut, 2010: 58) olmasında gizlidir. Bu noktada işe bağlanmanın sonuçlarına değinilmiştir.

#### 2.4.2. İşe Bağlanmanın Sonuçları

İşe bağlanma, yöneticiler açısından istenilen çalışan tutum ve davranışlarının ortaya çıkarılmasına motivasyonel katkı sağlamaktadır (Erkal, 2019: 2815). Dış kaynaklardan aday arayışı, eğitim ve uyum gibi maliyetlerin düşük düzeyde olmasına imkan vermesi nedeniyle de işe bağlı olan çalışanlar, insan kaynakları yönetimi açısından önemli adaylar arasındadır (Çankır ve Çelik, 2018: 60). Bağlanma konusunda yaşanacak örgütsel başarının faturası, rekabetçi avantajını kaybetmek yani yok olmaktır. Bu açıdan işe bağlanma, rekabet avantajı yaratmak için de oldukça önemlidir (Keçecioğlu ve Yılmaz, 2018: 56).

Bağlı çalışanlar, işlerine karşı heveslidirler. Üstelik kendilerini tamamen işlerine kaptırdıkları için zamanın nasıl geçtiğinin farkına varmazlar (Bakker ve Demeroiti, 2008: 210). Bağlanma kavramını ortaya koyan Kahn'ın önerdiği gibi işine bağlı olan bir kişi, işle ilgili görevleri kendisine bir yatırım olarak gören enerjik ve tutkulu bir kişidir. Bu durum ise daha yüksek rol içi ve ekstra rol performansı anlamına gelmektedir (Christian ve diğerleri, 2011: 100).

Bakker ve Demeroiti (2008), işe bağlı olan çalışanların işe bağlı olmayanlardan daha iyi performans sergilediğini ve bu durumun, daha önceki araştırmalara da dayanarak, en az dört nedeni olduğunu ileri sürmektedir. İşe bağlı olan çalışanların *pozitif duygulara, iyi bir sağlığa, kendi içsel kaynaklarını ve iş kaynaklarını harekete geçirme yeteneğine* sahip olmaları nedeniyle daha iyi bir performans gösterebilecekleri düşünülmektedir. Son olarak ise olumlu (veya olumsuz) deneyimlerin bir kişiden diğerine aktarılması olarak tanımlanan *duygusal bulaşma* sayesinde işine bağlı olan çalışanlar iş arkadaşlarını olumlu yönde etkilerlerse, onların da daha iyi performans gösterebileceği ileri sürülmektedir (Bakker ve Demeroiti, 2005: 215-217).

Daha önce de yer verilen Bakker, Demeroiti ve Sanz Vergel'in (2014) araştırması, işe bağlılığın sonuçları açısından da önemli bir araştırmadır. Araştırmada

yapılan ilgili yazın taramasına göre işe bağlanmanın sonuçları, *motivasyonel sonuçlar* ve *işle ilgili sonuçlar* olmak üzere iki şekilde özetlenmektedir. Motivasyonel sonuçlar açısından işe bağlı çalışanların daha ilham verici, enerjik, öğrenmeye hevesli, mutlu, yaratıcı oldukları ve proaktif davrandıkları gözlenmiştir. İşle ilgili sonuçlar açısından ise işe bağlı çalışanların daha yüksek performansa ve ekstra rol davranışlarına sahip oldukları, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca kurumsal performans ve müşteri memnuniyeti gibi olumlu örgütsel sonuçlar açısından da işe bağlı çalışanların önemli olduğunun altı çizilmektedir.

İş yaşamı, insanların hayatında önemli yer tutan bir yaşam alanıdır ve insanlar zamanlarının büyük bir kısmını işlerine ayırmaktadır (Doğan ve diğerleri, 2014: 49). Bu nedenle yapılan araştırmalarda işe bağlanmanın hem iş yaşamını hem de iş dışındaki yaşamı etkileyen sonuçları olduğu görülmektedir.

Mevcut yazına paralel olarak güncel araştırmalarda ise işe bağlanmanın öznel iyi oluş (Doğan ve diğerleri, 2014), iş performansı (Acaray, 2019), rol performansı (Han ve diğerleri, 2021), görev performansı ve yenilikçi iş davranışı (Lai ve diğerleri, 2020; Van Zyl ve diğerleri, 2021), işten ayrılma niyeti (Pasquarella ve diğerleri, 2021), iş-aile zenginleşmesi (Rastogi ve Karatepe, 2021) gibi değişkenlerle ilişkili olduğu görülmektedir.

İşe bağlanmanın öncülleri ve sonuçlarından yola çıkarak yine bu kavramında bireysel ve örgütsel açıdan önemli sonuçları beraberinde getirdiği görülmektedir.

Sonraki bölümde, tez çalışmasının bir diğer değişkeni olan iş performansı kavramına yer verilmiştir.

## BÖLÜM III

### İŞ PERFORMANSI

İş performansı hem örgütlerin hem de çalışanların başarısı için önemli bir değişkendir. Özellikle sanayi devrimleri ve küreselleşme ile birlikte geçmişten günümüze kadar her dönemde gündemde olan bir konudur. Uygulamada ilgi gördüğü kadar teoride de birçok çalışmada yer verilen iş performansı kavramına, tez çalışması kapsamında bağımlı bir değişken olarak yer verilmiştir. Bu açıdan iş performansı kavramı kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 3.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramı, örgütlerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığının bir göstergesi olarak ele alınan önemli bir bağımlı değişkendir. Bu nedenle araştırmacıların yoğun ilgisini çeken ve farklı tanımlamalarının yapıldığı bir kavramdır.

Tutar ve Altınöz'e (2010) göre performans, planlanan bir etkinliğin amaca ulaşma derecesidir ve hem örgüt hem de birey açısından ele alınabilmektedir. Örgüt açısından performans, belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarını ifade etmektedir. Diğer yandan birey açısından performans kavramı ile de hedefe ulaşmak için gösterilen bireysel "verimlilik" ve "etkinlik" düzeyi anlatılmak istenmektedir. Başka bir tanımlama ise Çankır ve Çelik (2018) tarafından, bir olay veya durumu başarma isteği ve gücü şeklinde yapılmaktadır. Darvishmotevali ve Ali'ye (2020) göre ise genel olarak performans, kişiye verilen görevlerin yerine getirilmesi olarak tanımlanmakta ve bir çalışanın görevi nasıl yerine getirdiğine işaret etmektedir.

Yazında performans kavramına dair farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Çalışan, yönetim ve örgütsel açıdan yaklaşılarak performans kavramına farklı anlamlar yüklenmesi normal bir durumdur (Demir, 2015: 60). Tez çalışmasında ise kavram çalışanlar açısından ele alınmıştır. Çünkü bireysel performansın mümkün oldukça geniş bir kapsamda anlaşılması gerekmektedir. Bireysel performans olmadan ekip performansı, birim performansı, örgütsel performans, ekonomik sektör performansı ve gayri safi yurt içi hasıladan (GSYİH) söz etmek mümkün değildir (Campell ve Wiernick, 2015: 48). Bu nedenle tez çalışmasında iş performansına yer verilmiştir.

### 3.2.İŞ PERFORMANSI KAVRAMI

Aynı eğitimi alan, aynı okuldan mezun olan, aynı yaştaki, aynı zamanda, aynı mesleğe atanan kişilerin bir zaman sonra yolları ayrılabilmekte ve birisi üst kademelere doğru ilerlerken, bir diğeri yerinde sayabilmektedir. Bu farklılığa sebep olan, kişilerin performansıdır (Bingöl, 2016: 373). Çalışanların iş performansı hem kamu hem de özel sektör örgütlerinin başarısı için önemlidir. İstenilen ya da beklenen düzeyde performans sergilemeleri açısından sosyal bir varlık olan çalışanların tutum ve davranışları, örgütlerin üzerinde durması gereken önemli bir konudur (Sökmen ve Bıyık, 2016: 222).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının temelini oluşturan varsayım ise insanların örgütün anahtar kaynağı olduğu ve örgütsel performansın büyük oranda bu kaynağa bağlı olduğudur (Armstrong, 2006: 72). Sonnentag ve Frese'e (2002: 19) göre iş süreçlerinin küreselleşmesi ve karmaşık teknolojik sistemlerin artan kullanımı nedeniyle bireysel performansın gerçekleştirildiği bağlama atıfta bulunulmadan performans kavramının tam olarak anlaşılamayacağını göstermektedir.

Bir yapı olarak bireysel performansı ortaya koyan çerçeve 1980'li yıllara kadar sınırlıdır. Kavram, bireyin örgütün hedeflerine toplam katkısının bir göstergesi olarak tanımlanmaktayken, böyle bir nihai kıstas bulunmamaktaydı. Ancak daha sonralarda, yapı olarak çok boyutlu performans modelleri Murphy'nin 1989, Campbell ve diğerlerinin 1990, Borman ve Motowidlo'nun 1993 yıllarında yaptıkları çalışmalarda tartışılmıştır (Campbell ve Wiernik, 2015: 48).

Campbell ve diğerleri (1990) iş performansının bileşenlerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada kavramı (çok boyutlu bir yapı olarak gören modele dayanarak), örgütün hedeflerine ulaşmak için önemli kabul edilen davranış ve faaliyetlerin toplamı olarak tanımlamışlardır. Borman ve Motowidlo'ya göre ise iş performansı, çalışanların fiili olarak yaptıkları işe yönelik faaliyetleridir (Akkoç ve diğerleri, 2012: 108). Daha sonra Motowidlo, Borman ve Schimit, 1997 yılında yaptıkları çalışmada, görev ve bağlamsal performansta bireysel farklılıklar teorisi ile bağlantılı olarak daha önce yaptıkları tanımlamada ufak bir revizyona gitmişlerdir. Buna göre iş performansını, bir bireyin standart bir süre boyunca yerine getirdiği farklı davranış türlerinin (görev ve performans davranışı) örgütü için toplam beklenen değeri olarak tanımlamışlardır. Bu

tanımlamada performansın farklı davranış türlerinin toplamı olduğu görüşü önemlidir (Motowidlo ve Kell, 2012: 2). Sonnentag ve Frese'nin (2002) araştırması ise, iş performansı ile ilgili yapılan çalışmalara genel bir bakış açısı sunmaktadır. Burada iş performansı, kişinin örgütsel hedeflerle ilgili ölçülebilir davranışı olarak tanımlanmış ve doğası gereği çok boyutlu ve dinamik bir kavram olduğu belirtilmiştir. Sykes ve Venkatesh'e (2017) göre ise iş performansı, bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığı ve kendisine verilen görevleri yerine getirip getirmediğine dair bir değerlendirmedir. Bu noktada performans değerlendirme konusu gündeme gelmektedir.

Yapısı ve dinamiğinin karmaşık oluşu performansı değerlendirilmesi zor bir girişim haline getirmektedir. Bununla birlikte iş performansını ölçmeye yönelik bir dizi yöntem bulunmakta olup, her birinin güçlü ve zayıf yönleri mevcuttur. Bu konuda nihai bir kıstas veya en iyi bir yol bulunmamaktadır. Farklı değerlendirme amaçları için farklı yöntemlerin uygulanabilirliği söz konusu olmakla birlikte buradaki temel ilke, bireyin üzerinde kontrol sahibi olmadığı sonuç belirleyicilerinden sorumlu tutulmaması gerektiğidir (Campbell ve Wiernik, 2015: 59).

İş performansına ilişkin pek çok tanımın ortak yönü, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmış olmasıdır (Tutar ve Altınöz, 2010: 202). Çalışanların bir örgütteki iş performansı onların bilgi, beceri, davranış ve etik değerlerini yansıtırken aynı zamanda çalışanların örgütün beklentilerini yerine getirme yeteneğini ortaya koymaktadır (Darvishmotevali ve Ali, 2020: 3). Bununla birlikte kavramın çok boyutlu bir yapı olduğu yazında yaygın olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle kavramın daha iyi anlaşılması açısından ilgili boyutlara değinilmiştir.

### **3.3. İŞ PERFORMANSI BOYUTLARI**

Campell ve Wiernik (2015), iş performansının tanımı ve yapısı hakkında yaptıkları incelemede, yazındaki farklılıkların bir kenara bırakıldığında, alternatiflerin aslında birbirine benzediği sonucuna ulaşmışlardır. İş performansı çerçevesinin oluşturulduğu yıllardaki yazın ile bugünkü yazın arasında performansın ne olduğu konusunda bir fikir birliği olduğu görülmüştür. Buna göre iş performansının, örgütün hedeflerini farklı derecelerde destekleyen veya azaltan tüm bireysel eylemlerden oluştuğu ve tek boyutlu olmadığı görüşü hakimdir.

Söz konusu olan boyutlar, teori ve araştırmalarda yaygın olarak “görev performansı” ve “bağlamsal performans” şeklinde ele alınmaktadır. Bu sınıflandırma Borman ve Motowidlo (1993) tarafından ortaya konulmuştur.

### **3.3.1. Görev Performansı**

Motowidlo ve Van Scotter (1994) çalışmalarında, daha önce Borman ve Motowidlo’nun 1993 yılındaki çalışmasında ortaya konan görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki ayırımın değerini test ederek bu ayırımı yapmanın faydalı olacağına dair kanıtlar sunmaktadır. Sonuçlar, görev performansı ve bağlamsal performansın genel performansa bağımsız olarak katkıda bulunduğunu göstermiştir. Deneyimin daha çok görev performansı, kişilik değişkenlerinin ise bağlamsal performans ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre, görev ile bağlamsal performansın farklı davranış kalıplarını içerdiği ve devamında performansın çok boyutluluğu onaylanmıştır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

Çok boyutluluğa yönelik bir diğer çalışma Motowidlo ve diğerlerine göre (1997) iki tür görev performansı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, hammaddeleri mal ve hizmete dönüştürerek örgütlerin ürünlerinin elde edilmesi faaliyetlerinden oluşmaktadır. Örneğin bir perakende mağazasında ürün satmak ve bir fabrikadaki üretim makinesini kullanmak gibi. İkinci görev performansı türü ise teknik çekirdeğe hizmet eden ve bunun devamlılığını sağlayan hammadde tedariki faaliyetlerinden oluşmaktadır. Örneğin üretilen ürünlerin dağıtılması veya ciddi bir planlama, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerinin yürütülmesi gibi. Bu nedenle görev performansı, teknik süreçlerin yerine getirilmesi ya da bu sürece hizmet edilmesi ve sürecin devamlılığını sağlayarak örgütlerin teknik temeliyle doğrudan bir ilişki üstlenmektedir (Motowidlo ve diğerleri, 1997: 75). Özetle görev performansı, bir malın üretimine veya bir hizmetin sağlanmasına katkıda bulunan davranışları kapsayan bir performans türüdür.

### **3.3.2. Bağlamsal Performans**

Örgütsel etkililiğe önemli ölçüde katkıda bulunan ancak görev performansının alanının dışında kalan bir diğer iş performansı türü bağlamsal performanstır. Esas görev faaliyetleriyle direk olarak ilgili olmayan fakat bu görevler için örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamda temiz bir hava yaratmaya hizmet eden önemli davranışlardır. Bu tür davranışlar resmi olarak işin bir parçası olmayan görevleri yerine getirmek için

gönüllü olmayı içeren davranışlardır. Görevleri başarılı bir şekilde tamamlamak için ekstra bir çaba sarf etmek; çalışma ortamındaki diğer insanlara yardım etmek ve onlarla iş birliği yapmak; zorlanılan durumlarda makul örgütsel kural ve süreçleri takip etmek; örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve korumak gibi davranışlar bağlamsal performans davranışlarına örnek olarak verilebilir (Borman, 2004: 238). Bu davranışlar yönetim yazınında *örgütsel vatandaşlık davranışı*, *isteğe bağlı davranışlar* olarak da adlandırılmaktadır (Goodman ve Svyantek, 1999: 254). Bu durumun nedeni ise, ismi geçen kavramların temelde görev tanımında yer almayan ve gönüllülüğe dayanan rol davranışlarını kapsamasıdır (Polatçı, 2011: 166). Ancak bazı araştırmacılar (örneğin Organ'ın 1997 yılındaki araştırması) Borman ve Motowidlo'nun bağlamsal performans teriminin, bu tür aktiviteleri tanımlamak için en iyi terim olabileceğini öne sürmüştür. Borman, Hanson ve Hedge'nin 1997 yılında yaptıkları sınıflandırma ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bağlamsal performansın alt kümelerini temsil ettiği yönündedir (Goodman ve Svyantek, 1999: 254). Bu açıdan bakıldığında ise bağlamsal performans da kendi içinde iki boyutlu bir yapıya ayrılmaktadır.

*Örgüte yönelik işe adanma* veya *vatandaşlık davranışı* olarak adlandırılan ilk boyut; kurallara uyma, sıkı çalışma, inisiyatif alma ve örgütün itibarını artıracak yönde tavır sergileme gibi davranışları içermektedir. *Örgüt üyelerine (çalışma arkadaşları, yöneticiler gibi) yönelik kişilerarası kolaylaştırma* veya *vatandaşlık davranışları* olarak adlandırılan ikinci boyut ise; yardım etme, iş birliği yapma ve gönüllülük gibi davranışları içermektedir (Jawahar ve Carr, 2007: 332).

### 3.4. İŞ PERFORMANSININ ÖNCÜLLERİ

İş performansı örgütsel psikoloji ve örgütsel davranışın önemli bir bağımlı değişkeni (Campbell ve Wiernik, 2015: 47) olarak dikkat çekmekte olup, bunu ortaya çıkaran faktörleri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma mevcuttur. Performans düzeyinin, büyük oranda bireyin kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı olduğu görülmektedir. Fakat işe alım ve terfilerde, kişinin yetenekleri ve özellikleri odak noktası olmakta, inanç ve değerlere daha az önem verilmektedir (Uygur, 2007: 74).

Yönetimde iş performansı üzerine yapılan araştırmalar çok geniştir ve iş performansını açıklamak ve tahmin etmek için kullanılan birkaç farklı teorik perspektif

bulunmaktadır. Kişilik, iş özellikleri ve sosyal ağlar teorisi bu perspektiflere örnek olarak gösterilmektedir (Sykes ve Venkatesh, 2017: 919).

Motowidlo ve Van Scotter (1994) tarafından yapılan çalışma, kişiliği çalışanların bağlamsal davranışını, deneyim ve becerilerin ise çalışanların görev performansını önemli ölçüde etkileyen faktörler olarak bildirmektedir.

Campbell'ın Performans Modeli birçok performans çalışmasında faydalı olmasına rağmen, performansın tek belirleyicisi olarak kişiyle ilgili faktörlere odaklandığından performansın öncüllerini açıklamada sınırlı görülmektedir. Bu sınırlamadan yola çıkan Cardy ve Dobbins'in "kişi faktörlerini" ve "sistem faktörlerini" içeren Performans Teorisi ise, performansın öncülleri hakkında daha kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır. Bahsi geçen kişisel faktörler ile bireyin performans düzeyini etkileyebilecek beceri ve kişiliği; sistem faktörleri ile de örgüt kültürü ve yapısı, liderlik, iş tasarımı gibi örgütle ilgili faktörler anlatılmak istenmektedir (Johari ve Yahya, 2009: 146).

Yazın incelendiğinde, iş performansı ve boyutları üzerinde etkili olan birçok faktör bulunduğu görülmektedir (Ünlü ve Yürür, 2011: 186). Çalışma kapsamında öne çıkan bazı faktörlere değinilmiştir.

İş tatmini ve performans arasındaki bağlantı en çok araştırılan ilişkilerden biridir ve genel olarak iş tatmininin çalışanların iş performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu kabul görmektedir (Akkoç ve diğerleri, 2012). Wright ve Cropanzo (2000), örgütsel araştırmalarda mutlu-üretken işçi hipotezinin, genellikle iş tatmini ve performans arasında ilişki kurularak incelendiğini ancak son yıllarda psikolojik iyi oluş halinin de eklenerek araştırmaların genişletildiğinden hareketle, psikolojik iyi oluşun da iş performansının bir yordayıcısı olabileceği bulgusunu elde etmiştir. Sonrasında ve günümüzde yapılan çeşitli araştırmalarla bu bulgu desteklenerek yazındaki yerini almıştır. İşe bağlanma, görev ve bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahip bir diğer öncüdür (Rich ve diğerleri, 2010 ). Bowling ve diğerlerinin (2010) yaptığı bir meta analiz çalışmasında ise örgüt temelli özsaygının iş performansı ve bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Yine farklı bir öncül olarak temel benlik değerlendirmesinin de iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Judge ve Bono, 2001). Çalışanların iş performansının artmasında; gelişim kültürü, algılanan örgütsel destek ve güven faktörlerinin de önemli

rolleri olduğu bilinmektedir (Akkoç ve diğerleri, 2012: 106). Kişi-örgüt uyumu (Cindiloğlu Demirer, 2019; Farooqui ve Nagendra, 2014), işte kendini yetiştirme (Porath, Spreitzer, Gibson ve Garnett, 2012), iş becerikliliği (Zhang ve Liu, 2021), örgütsel bağlılık (Loan, 2020), duygusal zeka (Miao, Humphrey ve Qian, 2021), dönüştürücü liderlik (Lai ve diğerleri, 2020), bilgi paylaşımı (Swanson ve diğerleri, 2020), örgütsel sinizm ve personel güçlendirme (Yılmaz ve Polatçı, 2018; Özer ve Özdoğan, 2019), psikolojik rahatlık (Gençel, Akçakanat ve Dinç, 2020) gibi değişkenler de çalışanların performansını etkileyen önemli değişkenlerdendir.

İş performansının ilgili olduğu başka bir değişken ise çalışan memnuniyetidir ve yapılan bazı araştırmalarda (Gu ve Siu, 2009) bu iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bildirilmiştir. Çünkü çalışan memnuniyeti, hizmet sunma sürecinde kendini göstermekte ve müşteriler tarafından da hissedilmektedir. Bu nedenle işgücünün kalitesinin ayrılmaz bir parçasıdır (Gu ve Siu, 2009: 563) ve bu da çalışan performansını etkilemektedir. Ayrıca, iş performansında çalışanlar açısından iş tanımlarının da açıkça yapılmış olması ve bununla birlikte kişilerin sorumluluklarını yerine getirmesi de önem arz eden bir konudur (Demir, 2015: 60).

Görüldüğü üzere iş performansını etkileyen çok sayıda değişken mevcuttur. Aynı şekilde iş performansının da kişiler ve örgütler açısından birtakım sonuçları bulunmaktadır. Değinilmeye çalışılan bu sonuçlar ise bir sonraki bölümde ele alınmıştır.

### 3.5. İŞ PERFORMANSI SONUÇLARI

Performans konusunda yaygın araştırmalar yapan Campbell ve arkadaşları, kavramın davranış ve sonuç olmak üzere iki açıdan ele alınması gerektiği bilgisini sunmuşlardır. Davranış bakış açısından iş performansı, çalışanların isteyken ne yaptıkları veya nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Sonuç bakış açısından iş performansı, çalışanların davranışlarının sonuçlarını ifade etmektedir. Nihayetinde ise, bu iki yön birbiriyle bağlantılıdır (Darvishmotevali ve Ali, 2020: 3)

Örgütsel verimliliğin artırılmasında etkisi olan performans, günümüzde sürekli olarak geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken önemli bir unsurdur (Çalışkan ve Akkoç, 2012: 5). Bir çalışanın gelişmesi demek aynı zamanda örgütün de gelişmesine bir katkı sağlaması, çalışma arkadaşlarını motive etmesi ve üretimin artması anlamına gelmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012: 256 ). Kişisel performansın yüksek

olması örgütsel başarıyı da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle örgütün başarısını sağlamanın ön koşulu olarak her bir çalışanın başarılı olması sağlanmalıdır (Yılmaz ve Polatçı, 2018: 302-303). Doğru ölçütler kullanılarak elde edilen iş performansı sonuçları, çalışanların performansını iyileştirmek için gerekli davranış değişiklikleri hakkında bilgi sağladıkları sürece, geri bildirim ve gelişim amaçları için değer sunmaktadır (Campbell ve Wiernik 2015: 67).

Çalışan işinde iyi bir performans gösterdiğinde, ekonomik ve sosyal açıdan fırsatlar elde ederek, terfi edip yükselmektedir. Aynı zamanda bir örgütün bütün çalışanları, maksimum düzeyde görevlerini yerine getirdiğinde örgütün stratejik hedeflerine ulaşma olanağı da artmaktadır (Bingöl, 2016: 373). Örgütün hedeflerine ulaşması çalışanların da kendi hedeflerini elde etmesine yardımcı olacaktır. Sonuç olarak, bir örgütün rekabette üstünlük sağlayabilmesi, yeniliklere ayak uydurabilmesi ve performansını artırması insan kaynağına bağlı olmaktadır (İslamoğlu, 2010: s.48) Bu nedenle iş performansı hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu sonuçların elde edilmesine katkı sunabilmektedir. Ancak ilgili yazına bakıldığında kavramın genellikle bağımlı bir değişken olarak ele alınması nedeniyle olası sonuçlarını ele alan çalışma sayısı sınırlıdır.

Swanson ve arkadaşları (2020), sosyal psikolog Leon Festinger tarafından sunulan *bilişsel tutarlılık ilkesinden* yola çıkarak iş performansının çalışan bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu bildirmişlerdir. Bilişsel tutarlılık ilkesine dayalı olarak insanlar düşünceler, duygular ve davranışlar arasında uyumu korumaya çalışır ve üç bileşen arasındaki çatışmadan kaçınır. Çalışanların iş performansı yüksek olduğunda, davranışlarıyla tutarlı kalabilmek için işe ve örgüte bakış açıları olumlu yönde değişebilir. Bu nedenle yüksek performanslı çalışanların, örgütlerine meslektaşlarına göre daha yüksek düzeyde sadakat göstereceği düşünülmekte ve yapılan araştırma ile de bu öneri desteklenmektedir.

Yaptıkları işte yüksek performanslar sağlayan çalışanlar, örgütlerin belirledikleri hedeflerine ulaşabilmeleri ve dahil oldukları sektör bakımından sürdürülebilir rekabet gücü kazanabilmeleri için ihtiyaç duyulan nitelikteki çalışanlardır (Çankır ve Çelik, 2018: 56). Yüksek performans gösteren çalışanlar genel örgütsel performansı artırırken diğer yandan da örgütlerin kurumsal rekabet avantajı elde etmesine katkı sunmaktadır

(Johari ve Yahya, 2009: 151). Bu nedenle de iş performansının örgütler açısından önemli getirileri bulunmaktadır.

Konuya çalışanlar açısından bakıldığında ise; görevleri başarmak ve yüksek düzeyde performans göstermek, ustalık ve gurur duygularını beraberinde getirerek kişiler için bir tatmin kaynağı olmaktadır. Ayrıca, bazı örgütlerde yüksek performanslı çalışanlar finansal ya da başka şekillerde ödüllendirilmektedir. Diğer yandan düşük performans ve hedeflere ulaşamama durumunda ise çalışanların memnuniyetsizlik ve hatta kişisel başarısızlık durumu yaşamaları olası bir durumdur (Sonnentag ve Frese, 2002: 4).

Örgütsel davranışın önemli bir bağımlı değişkeni olan iş performansının öncül ve sonuçlarından da görüldüğü üzere, çalışanlar ve örgütler açısından önem arz etmekte ve geniş bir kapsamda ele alınmaktadır.

Bir sonraki bölümde, ilgili yazına dayanılarak tez çalışmasının temel değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerine değinilmiştir.

## BÖLÜM IV

### KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Tez çalışması kapsamında üzerinde durulan konu, kişi-çevre uyumu boyutlarından olan kişinin işi, örgütü ve yöneticisi ile olan uyumunun iş performansı üzerindeki etkisi ve işe bağlanmanın bu etkileşimde aracılık rolünün incelenmesidir. Buna dayalı olarak bu bölümde, tez çalışmasının temel değişkenleri arasındaki doğrudan ve /veya dolaylı ilişkilere değinilmiştir. Araştırmadaki hipotezler bu ilişkiler göz önünde bulundurularak kurulmuştur. Bu nedenle de yazında yapılan çalışmaların bir kısmı irdelenmeye çalışılmış ve bu ilişkileri netleştirmek için ilgili teorilere atıfta bulunulmaya çalışılmıştır.

#### 4.1. KİŞİ - İŞ, KİŞİ - ÖRGÜT VE KİŞİ - YÖNETİCİ UYUMU VE İŞE BAĞLANMA İLİŞKİSİ

Uyum algısı ve işe bağlanma arasındaki ilişki genellikle, Lewin'in 1952 yılında yaptığı çalışmada ortaya koyduğu Alan Teorisi'ne dayanarak açıklanmaktadır. Teoriye göre insan davranışını anlamak veya tahmin etmek için kişi ve çevresi, birbirine bağlı faktörlerin bir takımıyıldızı olarak düşünülmelidir. Buna göre, kişilerin çalışma ortamlarına yönelik olumlu bir algıya sahip olmaları durumunda bağlanma gibi olumlu davranışlarla karşılaşmaktadır. Sonrasında Maslac ve Leiter 1997 yılında yaptıkları çalışmada, kişinin çevresi ile olan uyumunun daha düşük tükenmişlik seviyelerine ve daha fazla işe bağlanmaya yol açtığını görgül olarak doğrulamışlardır. Aynı zamanda bu durum, kişi-çevre uyumunun kavramsallaştırılmasına dair her iki yaklaşım (benzerlik ve tamamlayıcı) açısından da geçerlidir (Bui, Zeng ve Higgs, 2017: 376). Dolayısıyla tez çalışmasında kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumu ve işe bağlanma arasındaki ilişki bu temelde ele alınmıştır.

##### 4.1.1. Kişi-İş Uyumu ve İşe Bağlanma Arasındaki İlişki

Teorik ve genel kabul görmüş olmasına rağmen (De Beer, Rothmann ve Mostert, 2016), kişi-iş uyumunun işe bağlanma üzerindeki belirli etkisine ilişkin araştırmalar sınırlıdır (Bui ve diğerleri, 2017: 376).

May ve arkadaşları (2004), bağlanma konusunda öncü olan Kahn'ın 1990 yılında yaptığı çalışmaya dayanarak, işe bağlanmanın öncüllerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Amerika'daki bir sigorta şirketinde yapılan bu alan araştırması sonucunda kişi-iş uyumunun (work-role fit olarak ele alınmıştır) işe bağlanma ile ilişkili olduğu bulgusu elde edilmiştir (May, Gilson ve Harter, 2004 ). Hamid ve Yahya (2011) ise, kişi-iş ve kişi-örgüt uyumunun işe bağlanma üzerine etkisini Malezya'daki çeşitli şirketlerde çalışan mühendislerin oluşturduğu örneklem üzerinde araştırmışlardır. Bu araştırmadan elde edilen verilere göre de kişi-iş uyumu ile çalışanların işe bağlanmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Chen, Yen ve Tsai (2014) Tavyan'da bulunan 40 uluslararası otel çalışanı üzerinde yürüttükleri araştırmada, kişi-iş uyumunun işe bağlanma ile pozitif ilişkili olduğu hipotezini desteklemişlerdir. De Beer, Rothmann ve Mostert (2016) finans, sağlık ve imalat sektörlerinden 382 katılımcı ile yaptıkları üç dalgalı araştırmada, kişi-iş uyumunun işe bağlanmanın yordayıcısı olduğu hipotezini sınırlı da olsa desteklemişlerdir. Aynı zamanda yapılan başka bir araştırmada ise, kişi-iş uyumunun işe bağlanma ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Enwereuzor, Ugwu ve Eze (2016) tarafından 224 hemşire üzerinde yapılan bu araştırma ile kişi-iş uyumunun işe bağlanmanın önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Bui ve diğerleri (2017) Çin'de 750 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların kişi-iş uyumu algılarının işe bağlanmalarını pozitif olarak etkileyeceği hipotezini desteklemişlerdir. Yakın zamanda Kore'de Lee ve Kim (2020) tarafından finans sektöründeki hizmet çalışanları üzerinde yapılan araştırmada da kişi-iş uyumunun işe bağlanma üzerindeki etkisine ilişkin benzer bulgular elde edilmiştir. Yine Jyoti ve diğerleri (2020), Kim, Lee ve ve Byun (2020) tarafından yapılan araştırmalarda da iki değişken arasındaki pozitif ilişki desteklenmiştir.

Yerli yazında da bu ilişkiyi destekleyen sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Maden (2010) tarafından yapılan doktora tez araştırması, yerli yazında uyum türlerini birarada ele alan çalışma olarak dikkat çekmektedir. Bu araştırmanın örneklemi İstanbul'da faaliyet gösteren beş bankanın çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kişilerin işleri ile olan uyumu ve işe bağlanmaları arasındaki pozitif ilişkiye yönelik direkt olarak kurulan hipotez desteklenmiştir. Tatlı (2019) tarafından, kişi-çevre uyumu ve iş tutumları arasındaki ilişkinin öz belirleme teorisi ile açıklanması üzerine yürütülen doktora tez çalışmasında da kişi-iş uyumu ile işe bağlanma arasında pozitif

ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Obakan ve Erkuş (2020) tarafından yapılan güncel bir araştırmada da iki değişken arasındaki pozitif etkileşim desteklenmiştir.

Ayrıca ilgili yazında, bu ilişkiye dolaylı olarak destek sağlayan bazı çalışmalar da mevcuttur. Maden-Eyiusta (2016) iş kaynakları ve işe bağlanma arasındaki ilişkide, talep-yetenek uyumunun (kişi-iş uyumun iki boyutundan biridir) düzenleyici rolünü test etmişlerdir. Cai ve arkadaşları (2018), kişi-çevre uyumu teorisine dayanarak güçlendirici liderliğin işe bağlanma üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, kişi-iş uyumunun bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği bulgusunu elde etmişlerdir.

#### **4.1.2. Kişi-Örgüt Uyum ve İşe Bağlanma Arasındaki İlişki**

Bağlanma konusunda öncü çalışmalar yapan Kahn'a göre, örgütsel amaçlar kendi değerlerine uymadığı zaman çalışanların iş süreçlerine kişisel olarak katılmaları zordur (Kahn, 1990: 716). Bu nedenle, kendileri ile örgütleri arasında iyi bir uyum algılayan çalışanların işlerine ve rollerine daha fazla bağlanma olasılıkları yüksektir (Viljevac, Cooper-Thomas ve Saks, 2012: 3695). Teorik olarak var olan bu durum yazında yapılan bazı çalışmalarla da desteklenmiştir. Ancak, yerli ve yabancı yazın incelendiğinde bu araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür.

Kişi-örgüt uyumu ve işe bağlanma arasındaki bu önemli ilişkinin gösterildiği çalışmalardan biri Saks ve Gruman'a (2011) aittir. Konuya özellikle örgüte yeni katılanlar açısından yaklaşılacak çalışmada, bu çalışanların kişi-örgüt uyumu algılarının işe bağlanmalarıyla pozitif bir şekilde ilişkili olacağı bulgusu elde edilmiştir. Yine aynı zamanlarda Hamid ve Yahya (2011) tarafından Malezya'daki çeşitli şirketlerde çalışan mühendislerin oluşturduğu örneklem üzerinde yürütülen araştırmada da kişi-örgüt uyumu ve işe bağlanma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Viljevac ve arkadaşları (2012) ise, işe bağlanmaya ait yazında geliştirilen iki ayrı ölçeğin geçerliliğini araştırdıkları çalışmada da kişi-örgüt uyumu ve işe bağlanma arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Farklı iki finans kuruluşuna ait çağrı merkezi çalışanlarından elde ettikleri verilere göre de kişilerin örgütleri ile olan uyumunun işe bağlanmalarını pozitif olarak etkilediği sonucu elde edilmiştir (Viljevac, Cooper-Thomas ve Saks, 2012). Alfes ve diğerleri (2016) tarafından işe bağlanmanın itici güçleri arasındaki etkileşimin araştırıldığı çalışmada da yine iki değişken arasındaki pozitif ilişki desteklenmiştir. Rahmadani ve Sebayang (2017) tarafından Malezya'da

411 polis memuru üzerinde yürütülen araştırmada da kişi-örgüt uyumunun işe bağlanmayı pozitif etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Yakın zamanda Kodden ve Groenveld (2019) tarafından dünya çapında çeşitli örgütlerde çalışan bilişim teknolojileri uzmanları üzerinde yürütülen araştırmada, kişi-örgüt uyumu ile işe bağlanma arasında pozitif bir ilişkinin olduğu desteklenmiştir.

Yerli yazında ise yabancı yazına kıyasla, iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen daha az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Ünal ve Turgut (2013) tarafından sağlık, eğitim, bankacılık gibi hizmet sektöründe çalışan toplam 285 çalışandan oluşan örneklem üzerinde yürütülen araştırmada, kişi-örgüt uyumunun işe bağlanma üzerinde anlamlı katkısının olduğu sonucu elde edilmiştir. Erkal'ın (2019), örneklemini Balıkesir'deki 382 çalışanın oluşturduğu araştırmasında kişi-örgüt uyumunun işe bağlanma üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusu elde edilmiştir. Yakında zamanda Genç (2020) tarafından kişi-örgüt uyumunun işe bağlanma üzerindeki etkisi ve çalışanların kişi-örgüt uyumu ile işe bağlanma düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Ankara'da 411 hizmet sektörü çalışanı ile yapılan araştırmada, kişi-örgüt uyumunun işe bağlanma üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı zamanda yapılan bir başka araştırmada ise, iki değişken arasındaki ilişki sosyal mübadele teorisi bağlamında ele alınmıştır. Güler (2020) tarafından 564 otomotiv sektörü çalışanı örnekleminde yürütülen bu araştırmanın sonucuna göre de kişi-örgüt uyumunun işe bağlanma boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

#### **4.1.3. Kişi-Yönetici Uyumu ve İşe Bağlanma Arasındaki İlişki**

Kişi-yönetici uyumu, yazında yapılan bazı çalışmalarda, yönetici-çalışan değer uyumuna, yönetici-ast kişilik benzerliğine veya yönetici-çalışan hedef uyumuna dayalı olarak tanımlanmıştır (Kim ve Kim, 2012: 158).

Yazın incelendiğinde, önceki bölümlerde belirtildiği gibi, kişi-yönetici uyumu ile ilgili araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Yabancı yazında yapılan araştırmalar yerli yazına nispeten daha fazladır. Ancak her iki yazın açısından özellikli olarak kişi-yönetici uyumu ve işe bağlanma arasındaki doğrudan ilişkiyi inceleyen araştırmalardaki sınırlılık nedeniyle, aşağıda bahsedilen benzer olumlu tutum ve davranışlar üzerinde

elde edilmiş bulgulardan yola çıkılarak da kişi-yönetici uyumunun işe bağlanmayı artıracağı beklenilmiştir.

Yazında yapılan önemli miktardaki araştırmada iş yerinde uyumun, insanlar için önemli olduğunun altı çizilmektedir. Ayrıca çalışma ortamına uyum algılayan çalışanların, uyum sağlamayanlara göre daha iyi durumda olduğu da belirtilmektedir. Yine yapılan birçok araştırmada çevrelerine uyum sağlayan bireylerin işlerinden tatmin, örgütlerine daha bağlı ve daha iyi performans gösterme eğiliminde oldukları görülmüştür (Van Vianen ve diğerleri, 2011: 908).

Kim ve Kim'e (2012) göre yüksek düzeyde bir kişi-yönetici uyumu olduğunda, astların işlerini anlamlı olarak görmeleri daha olasıdır. Çünkü taraflar arasındaki uyuma bağlı olarak yöneticiler, astlarının işlerini yerine getirirken neye ihtiyaç duyduklarını daha iyi anlayacaktır.

Astakhova (2015) Amerika ve Japonya'da çalışanlar üzerine yürüttüğü araştırmasında, algılanan kişi-yönetici ve kişi-örgüt uyumunun duygusal örgütsel bağlılıkla ilişkisini ele almıştır. Araştırma sonucunda çalışanların yöneticileri ile uyumlarının örgüte olan duygusal bağlılıkları ile pozitif ilişkili olacağı hipotezini Japonya örnekleminde desteklemiştir. Benzer şekilde, daha öncesinde Van Vianen, Shen ve Chuang (2011) tarafından yapılan araştırmada ise kişi-yönetici uyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Kişi-yönetici uyumunun, çalışanlar ve örgütler açısından olumlu sonuçları olduğunu gösteren bir diğer araştırma Zhang, Ling, Zhang ve Xie (2015) tarafından Tayvan'daki 512 inşaat mühendisinden oluşan örnekleme yapılmıştır. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etki mekanizmasını anlamak için işe bağlanmayı aracı ve kişi-yönetici uyumunu ise bir düzenleyici değişken olarak ele almışlardır. Araştırma sonucunda kişi-yönetici uyumunun olması durumunda, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkinin daha zayıf olacağı bulgusu elde edilmiştir.

Hsieh ve Wang (2015) tarafından Tayvan'ın en iyi performans gösteren 160 şirketinin yöneticileri ve çalışanları örnekleminde yapılan araştırmada, yöneticilerin otantik davranış sergilemelerinin her iki tarafın iyi niyetini artıracağı ifade edilmiştir.

Yöneticilerin çalışanların duygularına değer vermesi ve çalışanların da bunu algılaması durumunda, çalışanların işlerine daha çok bağlanacağı çıkarımında bulunulmuştur. Yazında işe bağlanmayı artıran bir diğer öncül olarak yönetici desteği karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteğinin işe bağlanmayı artıracak, yerli ve yabancı yazında yapılan bazı araştırmalarla desteklenmiştir (Swanberg, McKechnie, Ojha ve James, 2011; Bal Taştan, 2014). Dolayısıyla bu araştırmalara dayanarak da çalışan ve yöneticisi arasındaki uyumun çalışanların işe bağlanmasını olumlu yönde etkileyeceği beklenilmiştir.

Yazında iki değişken arasındaki etkileşimi inceleyen bir araştırmaya rastlanılmıştır. Utami ve Zakiy (2020) tarafından yapılan bu araştırmada kişi-yönetici uyumunun işe bağlanmayı pozitif yönde etkilediğine dair kurulan hipotez desteklenmiştir.

#### **4.2. KİŞİ- İŞ, KİŞİ-ÖRGÜT VE KİŞİ-YÖNETİCİ UYUMU VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Kiş-i-çevre uyumu yaklaşımı, kişi ve çevresi arasındaki uyumun iş tatmini ve iş performansı gibi olumlu sonuçları beraberinde getireceğini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalarda ise, kişi ve çevresi arasındaki uyumsuzluk durumunun psikolojik, fizyolojik ve davranışsal zorlanmalara (örneğin tükenmişlik gibi) neden olacağı ortaya konulmuştur (Andela ve Doef, 2018: 568).

Kristof-Brown ve diğerleri (2005) uyum yazını üzerine yaptıkları meta analiz araştırmasında, birden fazla uyum türünün işle ilgili tutum ve davranışlar üzerindeki etkisine dair kanıt sağlamışlardır. Araştırma sonucunda, her bir uyum türünün çalışanların genel performansını farklı şekillerde etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Bu nedenle de araştırmada, her bir uyum türünün benzersiz olduğunun da altı çizilmiştir. Andela ve Doef (2018) tarafından yapılan daha güncel bir araştırmada da kişi-çevre uyumu boyutları ve bunların işle ilgili sonuçlar üzerine etkileri kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu araştırmanın sonuçları ise kişi çevre uyumu boyutlarının iş tatmini ile pozitif, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir.

Uyum konusunda yapılan birçok araştırmada kişinin çevresi ile olan uyumunun bireysel düzeyde performansı, bağlanma ve iş tatmini gibi psikolojik durumları olumlu

etkilediğini gösterirken, geri çekilme davranışlarını da azalttığını göstermektedir (De Cooman ve diğerleri, 2019: 646).

Kişi-çevre uyumu teorisi ve yapılan araştırmalardan yola çıkılarak kişinin işi, örgütü ve yöneticisi ile olan uyumunun iş performansı üzerine pozitif etkisi bu bölümde ele alınmıştır.

#### **4.2.1. Kişi-İş Uyumu ve İş Performansı Arasındaki İlişki**

Caldwell ve O'Reilly (1990) çeşitli iş ve örgütleri temsil eden 7 küçük örnekleme, kişi-iş uyumunu ölçmek için iş gereksinimlerinin ve bireysel yeterliliklerin değerlendirilmesini sağlayan bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar kişi-iş uyumunun, iş performansı ve iş tatmini dahil olmak üzere bir dizi sonuçla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, yazına Edwards (1991) tarafından kazandırılan kişi-iş uyumu tanımıyla da uyumludur. Tez çalışması kapsamında da iki değişken arasındaki ilişki bu kapsamda ele alınmıştır.

Kişi-iş uyumunun iş performansı için önemli olduğunu ortaya koyan görgül araştırmalar ilgili yazında mevcuttur. June ve Mahmood (2011), hizmet sektöründe çalışan 300 kişiden oluşan örnekleme yaptıkları araştırmada, kişi-iş uyumunun iş performansı üzerine etkisini araştırmışlardır. KOBİ'ler üzerine yapılan araştırma sonucunda, çalışanların işleri ile olan uyumunun iş performanslarının önemli bir belirleyicisi olduğu bulgusu elde edilmiştir. Chi ve Pan (2012), çalışanların algıladıkları kişi-iş uyumunun görev performansları üzerindeki pozitif etkisini Tayvan'da bulunan banka çalışanları örnekleminde desteklemişlerdir. Lin, Yu ve Yı (2014) Tayvan'da bulunan 10 hayat sigortası şirketinin 212 çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, kişi-iş uyumunun iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Han ve diğerleri tarafından (2015) Tayvan'da yapılan bir başka araştırmada boylamsal bir yaklaşımla kişi-iş uyumu, psikolojik sahiplenme ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları ise, kişi-iş uyumunun psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde etkilediğini ve bunun da çalışanın bağlamsal performansına katkıda bulunduğunu göstermiştir. Yakın zamanda Rajper, Ghumro ve Mangı (2019) tarafından 382 kamu personelinden oluşan örnekleme yapılan araştırma sonucunda, kişi-iş uyumu ve iş performansı arasında önemli ve pozitif bir ilişkinin olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları kişi-iş uyumunun, çalışanın iş

performansını artırmada önemli bir faktör olduğunu ve çalışanların örgütsel çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olduğunu göstermektedir.

Yerli yazında da iki değişken arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar mevcuttur. Kılıç ve Yener (2015) tarafından Adana ilinde bankacılar örnekleminde yapılan araştırmada, kişi-iş uyumunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu hipotezi desteklenmiştir. Demir (2015) tarafından Muğla bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenlerle yapılan araştırmada ise yine kişi-iş uyumunun iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aydemir ve Uzunoglu (2020), muhasebe meslek mensuplarının kişi-iş uyumlarının iş performansları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Kayseri’de bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın örneklemini 125 muhasebe meslek mensubu oluşturmaktadır. Bu araştırmada, muhasebe meslek mensuplarının kişi-iş uyumlarının iş performansları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu bulgusu elde edilmiştir. Akça ve Özdemir (2020), kişi-örgüt uyumunun bağlamsal performans üzerine etkisinde kişi-iş uyumunun düzenleyici rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma yapmıştır. Çorum ilinde sanayi sektöründe çalışan 458 kişi örnekleminde yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre, kişi-örgüt uyumunun bağlamsal performans etkisinde kişi-iş uyumunun düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırma, iki değişken arasındaki ilişkiye dolaylı olarak katkı sağlamıştır.

#### **4.2.2. Kişi-Örgüt Uyum ve İş Performansı Arasındaki İlişki**

Çalışanların fiziksel ve zihinsel gücü, mesleki ve örgütsel gelişim için önem arz etmektedir. Bununla birlikte, çalışanların örgütleri ile iyi bir uyumunun olması küçümsenmeyecek derecede önemlidir ve bu durum yazında yapılan araştırmalarla desteklenmektedir (Kodden, 2020: 56).

Kristof’un (1996) araştırması, kişi-örgüt uyumuna yönelik kapsamlı bir tanım ve kavramsal model sunması açısından yazında önemli bir araştırmadır. Araştırma kapsamında kişi-örgüt uyumunun iş tatmini, ekstra rol davranışı, örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçları destekleyen görgül kanıtların olduğu bildirilmiş olsa da özellikle performans açısından faydalarının tartışmalı olması nedeniyle araştırılması gereken bir yön olarak önerilmiştir.

Goodman ve Svyantek (1999), kişi-örgüt uyumunun çalışanların görev ve bağlamsal performansı üzerindeki etkisine yönelik araştırmalarında iki değişken arasındaki ilişkiyi doğrudan ele almışlardır. İmalat sektöründe bulunan bir kurumda farklı işlerde çalışan 356 çalışan örnekleminde yapılan araştırma sonucunda, kişi-örgüt uyumunun görev ve bağlamsal performansını tahmin etmede önemli olduğu bulgusu elde edilmiştir. Uyum yazınında sıkça yer verilen Kristof-Brown ve diğerlerinin (2005) meta-analizinde ise algılanan kişi-örgüt uyumu ile görev performansı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Daha güncel çalışmalar ile iki değişken arasındaki ilişki incelenmeye devam edilmiştir. Alfes ve diğerleri (2016) tarafından İngiltere’de 335 kişiyle yapılan araştırmada kişi-örgüt uyumunun görev performansını işe bağlanma aracılığıyla pozitif yönde etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Kişi-örgüt uyumu ile görev performansı arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmak için yapılan bir başka araştırma, Hamstra ve diğerleri tarafından (2019) çeşitli örgütlerdeki yönetici ve çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Hollanda’da yapılan bu araştırmaya göre çalışanların algıladığı kişi-örgüt uyumunun görev performansı üzerine pozitif etkisinin olabilmesi, yönetici ve çalışanların birlikte yüksek düzeyde bir örgüt uyumuna sahip olması durumuna bağlanmıştır. Yine güncel bir çalışma olarak Kodden (2020) tarafından yapılan araştırmada, kişi ile örgütü arasındaki uyumun performans için önemli bir belirleyici olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Kişi-örgüt uyumunun iş performansı ve boyutlarıyla (görev ve bağlamsal performans) birlikte araştırıldığı çalışmalar yerli yazında da mevcuttur. Çelik, Turunç ve Demirkaya (2011), İzmit ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan toplam 311 kişi üzerinde yürüttükleri araştırmada, kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin bulunduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Öcel (2013) tarafından kişi-örgüt uyumu ve bağlamsal performans arasındaki ilişki dolaylı olarak ele alınmıştır. Karabük Üniversitesinde çalışan 190 akademik personel üzerinde yürütölen bu araştırmada, kişi-örgüt uyumunun duygusal ve normatif bağlılık aracılığıyla iş performansını etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Kılıç ve Yener (2015) Adana ilinde faaliyet gösteren banka çalışanları örnekleminde yürüttükleri araştırmada, kişi-örgüt uyumunun çalışanların iş performansları üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu hipotezini desteklemişlerdir. Özdemir, Birer ve Akkoç (2019) tarafından 264 öğretmen

örnekleminde yürütülen araştırmada, çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumu düzeyinin iş performansı düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Cindiloğlu Demirel (2019) tarafından yürütülen bir diğer araştırmada, kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisi ve mutluluğun bu iki değişken arasındaki aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Hitit Üniversitesi'nde çalışan 193 idari personel örnekleminde yürütülen bu araştırmanın sonucunda, kişi-örgüt uyumunun iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğinin yanı sıra mutluluğun da bu iki değişken arasında kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Yine aynı yıl yapılan Özkan ve Omay'ın (2019) araştırmasında, kişi-örgüt uyumunun iş performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Akça ve Özdemir (2020) tarafından yapılan güncel bir çalışmaya göre de yine kişi-örgüt uyumunun bağlamsal performansı etkilediği tespit edilmiştir.

Yazında kişinin örgütü ile uyumunun performans ile ilişkisini gösteren araştırmaların dikkat çekmesine rağmen, kişi-yönetici uyumu ve performans ilişkisi açısından yapılan araştırmalar sınırlıdır.

#### **4.2.3. Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Performansı Arasındaki İlişki**

Yerli ve yabancı yazın açısından, kişinin işi ve örgütü ile uyumunu ele alan çalışmalara kıyasla, kişinin yöneticisi ile olan uyumunu ele alan araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Bu sınırlılık nedeniyle, kişi-yönetici uyumunun ilişkili olduğu diğer olumlu sonuçlardanda hareketle kişi-yönetici uyumunun iş performansını olumlu etkileyeceği beklenmektedir.

Kristof-Brown ve diğerlerinin (2005) meta-analiz araştırmasına göre algılanan kişi-yönetici uyumunun performansı etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırma kapsamında kişi-yönetici uyumunun iş tatmini, yönetici tatmini ve liderle olan ilişkinin kalitesi gibi çalışan sonuçlarıyla pozitif ilişkili olduğu da tespit edilmiştir. Kişi-yönetici uyumunun ilişkili olduğu olumlu bir diğer değişken olarak örgütsel bağlılık karşımıza çıkmakta ve iki değişken arasındaki pozitif ilişki yapılan araştırmalarla (Van Vianen ve diğerleri, 2011; Astakhova, 2016) desteklenmektedir.

Kişi-yönetici uyumu ve iş performansı arasındaki ilişki Kodden (2020) tarafından yapılan güncel bir araştırmada desteklenmiştir. Bu araştırma kapsamında

kişi-yönetici uyumu, performansın yordayıcısı olarak kişi-örgüt uyumundan daha yüksek bir puan almıştır.

Yerli yazında ise Demir (2015) tarafından Muğla bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenlerle yapılan araştırmada iki değişken arasındaki ilişki doğrudan ele alınmıştır. Bu araştırma kapsamında, kişi-yönetici uyumunun işgörenlerin iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkileyeceğine dair kurulan hipotez desteklenmiştir.

#### 4.3. İŞE BAĞLANMA VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ

İşe bağlanma ve performans arasındaki bağlantı hem teorik hem de görgül açıdan desteklenmektedir. İşine hevesli, kendisini dinç ve güçlü hisseden çalışanlar daha iyi rol içi ve ekstra rol performansı göstermektedir (Bakker ve diğerleri, 2008: 195).

Yazındaki çalışmalar, işe bağlanma ile iş performansı arasında önemli ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır (Acaray, 2019: 739).

İşe bağlanma ile ilgili yazında detaylı bir araştırma yapan Bakker ve Demeroiti (2008), kavram hakkında yapılmış olan nitel ve nicel çalışmaları gözden geçirerek bir model önermişlerdir. Bu araştırmaya göre, işe bağlanma daha yüksek iş performansına yol açmaktadır. Dolayısıyla işe bağlanma hem çalışanlar hem de örgütler açısından mesleki iyi oluşun önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Christian, Garza ve Slaughter (2011), işe bağlanmayı açıklığa kavuşturmak için yaptıkları araştırmada kavramı kişisel enerjinin iş deneyimine veya performansına yatırımı olarak tanımlamışlardır. Ayrıca araştırmacılar, iş performansının işe bağlanmanın önemli bir sonucu olduğunu da ortaya koymuşlardır. Christian ve arkadaşları yaptıkları bu meta analiz araştırmasında, işe bağlanmanın görev ve bağlamsal performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bağlanma ve görev performansı arasındaki ilişkiyi, işe bağlı olan çalışanların daha canlı ve iş görevlerine daha fazla odaklanacakları şeklinde açıklamışlardır. Kavramın bağlamsal performans ile olan ilişkisini ise, işe bağlanma konusunda ana tanımlardan birini yapan Kahn'nın (1990) önermesinden yola çıkarak açıklamışlardır. Buna göre kişisel benlikleriyle iş rollerini yerine getiren çalışanların, bu role daha geniş bir açıdan bakma

olasılığının yüksek olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışanların hem örgütlerinin hem de çalışma arkadaşlarının yüklerini hafifletmek için kendi işlerinin resmi sınırları dışına çıkacakları ileri sürülmektedir. Alfes ve diğerleri (2016) tarafından İngiltere’de bir hizmet kurumundaki 335 çalışan ile yapılan araştırmada ise, iş talepleri kaynakları modeline dayanarak bağlanmanın iş performansını artıracığı beklenilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre yine işe bağlanma ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yerli ve yabancı yazın açısından yapılan güncel çalışmalarla, işe bağlanma ile iş performansı ve boyutları arasındaki pozitif ilişki yine desteklenmektedir. Yapılan bu çalışmalardan bazılarına değinilmeye çalışılmıştır.

Han ve arkadaşları (2021) Güney Kore’deki bilişim firmalarında çalışan 309 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, işe bağlanmanın çalışanların işteki rol performansı ile pozitif olarak bağlantılı olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Yine Peláez Zuberbühler ve arkadaşlarının (2021) koçluk tarzı liderlik ölçeği geliştirmek için İspanya ve Latin Amerika ülkelerinden 706 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, işe bağlanmanın görev ve rol performansı ile olan pozitif ilişkisi desteklenmiştir. Van Zyl ve arkadaşları (2021) Hollanda’da bulunan küresel bir danışmanlık firması çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, işe bağlanmanın görev performansı üzerinde yenilikçi iş davranışları aracılığıyla dolaylı bir etkisinin olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Yerli yazında ise Çankır ve Çelik’in (2018) işe bağlanma, ses çıkarma davranışları ile psikolojik iyi oluşun çalışanların performanslarına etki edip etmediğini inceledikleri çalışmada, işe bağlanmanın çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Keçecioğlu ve Yılmaz (2018) işe bağlanma ile ilgili mevcut düşüncenin gözden geçirilmesine dair yaptıkları yazın araştırmasında, işe bağlanma ve performans arasında önemli bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Acaray’ın (2019) İstanbul ilinde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren firmaların 370 çalışanına uyguladığı ve örgüt temelli özsaygı, psikolojik iyi oluş ve işe bağlanmanın iş performansının ortaya çıkmasındaki rollerine dair yaptığı araştırmada da işe bağlanmanın iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak bu bölümde yer verilen değişkenler arasındaki ilişkilerden ve yazında yapılan çalışmalardan yola çıkılarak araştırmanın modeli ve hipotezleri

geliştirilmiştir. Bu bilgiler ışığında bir sonraki bölümde araştırmanın uygulama kısmına yer verilmiştir.



## BÖLÜM V

### KİŞİ-İŞ, KİŞİ-ÖRGÜT VE KİŞİ-YÖNETİCİ UYUMUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İŞE BAĞLANMANIN ARACI ETKİSİ

Bu bölümde kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerine etkisi ve işe bağlanmanın bu etkileşimdeki aracı rolüne ışık tutmak üzere yürütülen araştırmanın amacı ve önemi, modeli ve hipotezleri ile yöntem kısmına yer verilmiştir.

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Kiş-i-çevre uyumu, örgütsel başarının sağlanmasında rolü olan birçok çıktının öncülü olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde de önemli etkiye sahip olduğuna dair önemli ölçüde araştırma yapılmıştır. Bu nedenle uyum konusu güncelliğini korumakta ve işle ilgili birçok sonucu tahmin etmek için önem arz etmektedir (De Cooman ve diğerleri, 2019).

Günümüzde çalışanlar iş ortamında çevrenin birden çok düzeyine (iş, örgüt, yönetici, meslek ve grup olarak kabul edilen) dahil olmaktadır. Her bir çevre düzeyinin çalışan tutum ve davranışları üzerine farklı etkiye sahip olduğu araştırmalarla (Ostroff, Shin ve Kinicki, 2005; Kristof-Brown ve diğerleri 2005; Edwards ve Billsberry; 2020) desteklenmektedir. Greguras ve Diefendorff'a (2009) göre kişi-çevre uyumunun çalışanların işle ilgili sonuçlarını etkilediği süreçler hakkında çok daha az şey bilinmektedir. Yazında uyumun çok boyutlu olduğu kabul edilmekle birlikte bu uyum türlerinin birbirleriyle ve önemli bireysel sonuçlarla *nasıl* ilişkili olduğunu belirlemeye yönelik araştırmalara ihtiyaç olduğu (Lee ve diğerleri, 2017: 1449) belirtilmektedir. Uyum yazınıyla ilgili bir diğer konu ise çeşitli uyum türleri arasında kavramsal düzeyde farklılıklar olmasına ve görgül çalışmalarla bunların çalışan davranışları üzerindeki olumlu etkileri ayrı ayrı gösterilmesine rağmen, uyum türlerinin ortak etkilerini inceleyen az sayıda araştırma bulunmasıdır (Cai ve diğerleri, 2018: 3). Ayrıca Andela'ya (2018) göre de işle ilgili sonuçları daha iyi anlamak için uyum türlerini birlikte ele alan araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Yine güncel bir çalışmada

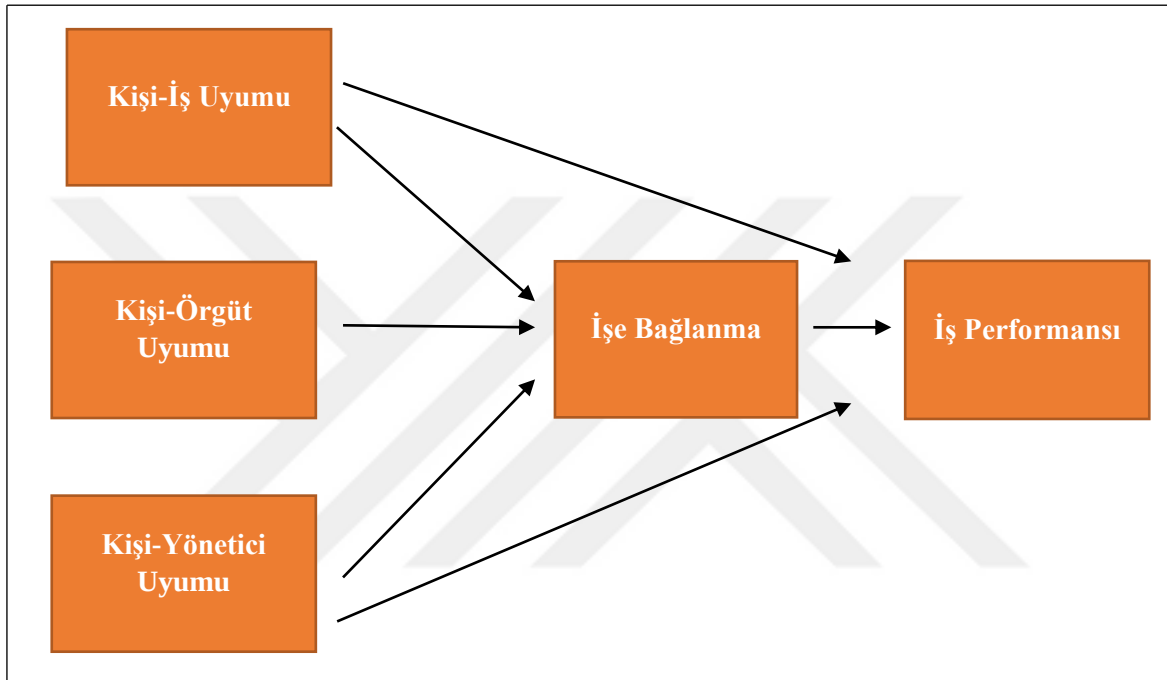
(Edwards ve Billsberry; 2020) uyumun çok boyutlu olduğu kabul edilmekle birlikte her bir boyutun sonuç değişkenleri üzerinde farklı etkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu yönde araştırmaların yapılması tavsiye edilmiştir.

Bu kapsamda tez araştırmasının temel amacı, mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan uygulamalı bir araştırma ile kişi-çevre uyumunun türleri olan kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işe bağlanmanın aracı bir role sahip olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. İşe bağlanmanın potansiyel aracılık etkisinin incelenerek uyum türleri ve performans arasındaki süreç hakkında daha fazla bilgi edinmek ve bu etkileşimin aydınlatılması amaçlanmıştır. Araştırmanın alt amacı ise kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun iş performansı ve işe bağlanma üzerine etkilerinin araştırılmasıdır. Bu doğrultuda tez çalışması, müşteri memnuniyeti, örgütsel başarı, örgütsel performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gibi açılardan kritik önemi olan iş performansının neden ve nasıl değiştiğinin anlaşılmasına yardımcı olması bakımından önem taşımaktadır. İşi, örgütü ve yöneticisi ile uyumlu, işine bağlı çalışanların yüksek iş performansı sergileyeceğı öngörülmektedir. Bununla birlikte, çalışanların iş performansı ve işe bağlanmaları üzerinde kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-yönetici uyumu kavramlarının önemini görmeye yönelik faydalı sonuçlar üretileceğı düşünülmektedir. Bu sonuçların örgütsel amaçlara sağlayacağı katkılar göz önüne alındığında çalışma ile yöneticilere, çalışanlara ve insan kaynakları uygulayıcılarına bir ışık tutulması hedeflenmektedir.

Yazına yönelik yapılan taramada kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolüne ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmada hangi uyum türünün performans üzerinde daha etkili olduğu ve hangi uyum türünün işe bağlanmayı daha fazla artırdığı da ortaya çıkarılacaktır. Buradan hareketle uygulayıcılara önemli geribildirimlerin geliştirilmesi beklenmektedir. Bu nedenle tez çalışmasının kendi alanı içerisinde özgün olacağı ve yukarıda açıklandığı üzere yazındaki boşlukları doldurmaya katkısı açısından da önem taşıyacağı düşünülmektedir. Özellikle uyum türlerinin ortak etkilerini inceleyen az sayıdaki çalışmadan biri olacağı ve uyum ile olumlu sonuçlar arasındaki etkileşimin nasıl olduğu noktasının aydınlatılması açısından tez çalışmasının önem arz edeceği düşünülmektedir.

## 5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli ve hipotezleri, ilgili yazına dayandırılarak bir önceki bölümde detaylı olarak verilen kavramlar arasındaki ilişkiler ile araştırmanın amacı ve önemi başlığı altında açıklanmaya çalışılan bilgiler çerçevesinde geliştirilmiştir. Bu bilgiler ışığında ortaya çıkan araştırma modeli aşağıda sunulmuştur:



**Şekil 5.** Araştırma Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde aşağıda sıralanan hipotezler test edilecektir:

- H<sub>1</sub>: Kişi-iş uyumu iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>2</sub>: Kişi-örgüt uyumu iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>3</sub>: Kişi-yönetici uyumu iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>4</sub>: Kişi-iş uyumu işe bağlanmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>5</sub>: Kişi-örgüt uyumu işe bağlanmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>6</sub>: Kişi-yönetici uyumu işe bağlanmayı pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>7</sub>: İşe bağlanma iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>8</sub>: Kişi-iş uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanma aracılık rolü üstlenmektedir.
- H<sub>9</sub>: Kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanma aracılık rolü üstlenmektedir.

H<sub>10</sub>: Kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanma aracılık rolü üstlenmektedir.

### 5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu başlık altında araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, pilot uygulama ve örneklemden elde edilen verilerle araştırma hipotezlerinin analiz ve bulgularına yer verilmiştir.

#### 5.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Samsun, Tokat, Çorum ve Amasya illerini kapsayan TR83 bölgesinde görev yapan mavi yakalı kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır (kamu sektöründeki mavi yakalılar kamu işçileridir). Bu evrene ait mavi yakalı çalışan sayısı Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) resmi internet sitesinden (tuik.gov.tr) bilgi talebinde bulunarak elde edilmiştir. Buna göre 2021 yılına ait toplam mavi yakalı çalışan sayısı 539.000 olarak bildirilmiştir. Araştırma analizleri 347 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında yapılmıştır. Ulaşılan katılımcı sayısı Tabachnick ve Fidell (2007) tarafından önerilen (her bir değişken başına  $\times 8 + 50$  katılımcı) örneklem büyüklüğü sayısını sağlamakta ve modelin testi için yeterli görülmektedir. Bu katılımcılara veri toplama hizmeti sunan bir işletme aracılığıyla ulaşılmıştır. Diğer örneklem tekniklerinin çoğuna kıyasla daha kolay, hızlı olması (Gürbüz ve Şahin, 2016) ve araştırma evreninin tamamına ulaşılmasının mümkün olmaması nedeniyle “kolayda örnekleme” tekniği kullanılmıştır. Araştırmamızdaki değişkenlerden birinin kişi-yönetici uyumu olması nedeniyle mavi yakalı çalışanlar açısından ağırlıklı olarak bir yöneticiye bağlı olan astlar tercih edilmiştir.

#### 5.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçme aracında kişi-iş, kişi-örgüt, kişi-yönetici uyumu, işe bağlanma ve iş performansı ölçekleri ile demografik özelliklere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların demografik bilgilerini elde etmek amacıyla kişisel bilgi sorularına (yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir durumu vs.) yer verilmiştir. Katılımcıların işe bağlanma ve iş performansı ölçeklerindeki ifadelerle katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 5'li Likert derecelemesi (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Katılımcıların işi, örgütü ve yöneticisi ile olan uyumlarını belirlemek amacıyla ise “1=Hiç uyumlu değil” ile “5=Tamamen uyumlu” arasında değişen 5’li Likert derecelemesi kullanılmıştır. Ölçme aracı katılımcılara veri toplama hizmeti sunan bir işletme aracılığıyla çevrimiçi olarak ulaştırılmış ve katılımcıların teşviki açısından maddi ödül sunulmuştur. Veriler Eylül 2022 – Ekim 2022 arası dönemde toplanmıştır.

Aşağıdaki başlıklarda araştırmada kullanılan ölçeklere ait genel bilgilere (yapısı, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları) yer verilmiştir.

### 5.3.2.1. Kişi-İş, Kişi-Örgüt ve Kişi-Yönetici Uyumu Ölçeği

Katılımcıların işi, örgütü ve yöneticileri ile olan uyum düzeyleri, Chuang, Shen ve Judge (2016) tarafından geliştirilen ve *Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS)* olarak adlandırılan “Algılanan Kişi-Çevre Uyumu” ölçeğinin üç boyutu kullanılarak ölçülmüştür. *Kişi-İş Uyumu* boyutu 4 ifadeden oluşmakta ve örnek bir ifadesi “Mesleki beceri, bilgi ve yetenekleriniz ile işinizin gerektirdiği özellikler arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?” şeklindedir. *Kişi-Örgüt Uyumu* boyutu 7 ifadeden oluşmakta ve örnek bir ifadesi “Aşağıdaki değerlere ( dürüstlük, başarı, adalet ve başkalarına yardım etme ) sizin verdiğiniz önem ile çalıştığınız kurumun verdiği önem arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?” şeklindedir. *Kişi-Yönetici Uyumu* 5 ifadeden oluşmakta ve örnek bir ifadesi “Çalışma tarzınız ile yöneticinizin çalışma tarzı arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?” şeklindedir. Ölçekte ters ifade bulunmamaktadır. Bu ölçek, kişi-çevre uyumu boyutlarını birlikte ele alarak uyum yazınındaki bu eksikliği tamamlamaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Yerli yazın açısından yeni kullanılmaya başlanan bir ölçektir. Bu noktada ise tez çalışması, farklı örneklem ve yapılar kullanılarak, ölçeğin güvenirliğine yönelik ek kanıtlar sunması açısından yazına katkı sağlayacaktır.

Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Tatlı ve Çakmak (2019) tarafından yapılmıştır. Geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisindedir (0,90-0,98).

Ölçeğin bir diğer uyarlama çalışması İnkaya Horoz (2019) tarafından yapılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerleri bu çalışmada da kabul edilebilir sınırlar içerisindedir (0,78-0,94).

Tez çalışması kapsamında ölçeğin çevirisi araştırmacı tarafından Brislin ve arkadaşlarının (1973) önerdiği bilimsel ölçek çeviri süreci takip edilerek yapılmış olup yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla LISREL paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin orijinalindeki yapısını koruduğu tespit edilmiştir.

#### 5.3.2.2. İşe Bağlanma Ölçeği

Katılımcıların işe bağlanma düzeyleri, Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ve *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* olarak adlandırılan “İşe Bağlanma” ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Ölçeğin orijinali 17 ifadelidir. *Dinçlik*, *adanma* ve *yoğunlaşma* olmak üzere 3 boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçekte ters ifade yer almamaktadır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “İşimde kendimi enerji dolu hissederim” şeklindedir. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından yapılmıştır. Orijinali 17 ifadeli ve 3 boyutlu olan ölçeğin yapısı Türk çalışanlardan oluşan örnekleme korunmuştur. Ölçeğin tümü için hesaplanan Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,94'tür. Alt boyutlar için elde edilen güvenirlik katsayıları değerleri de kabul edilebilir sınırlar içerisinde (0,84-0,87).

#### 5.3.2.3. İş Performansı Ölçeği

Katılımcıların iş performansı düzeyleri, Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen “İş Performansı” ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Ölçeğin orijinali 25 ifadelidir. *Görev* ve *Bağlamsal* performans olmak üzere 2 boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçekte 3 tane ters kodlu ifade yer almaktadır. Analizlere geçilmeden önce bu ifadelerle ilişkin veriler ters çevrilerek puanlanmıştır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim” şeklindedir. Orijinal ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,86'dır. Ölçek, ulusal yazındaki çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır (Polatçı, 2014; Ünlü ve Yürür, 2011). Polatçı (2014) tarafından ölçeğin tamamının güvenirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır.

#### 5.3.3. Pilot Uygulama

Araştırmacıların yeni bir ölçek geliştirirken veya mevcut bir ölçeği kullanırken ölçeğin açık ve uygun bir dil kullandığını, bariz hataları veya eksiklikleri olmadığını ve kullanılmadan önce en azından yeterli psikometrik özelliklere sahip olduğunu

doğrulamaları gerekmektedir. Dolayısıyla bu sorunları ele almak ve bir çalışmanın yapılabilirliğini araştırmak için pilot uygulama önerilmektedir (Johanson ve Brooks, 2010: 394). Tez çalışması kapsamında ise yazında daha önceden kullanılan ölçeklerin örneklemden elde edilen veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını (DFA) ve güvenilirliklerini test etmek amacıyla pilot uygulama yapılmıştır.

Pilot uygulama, araştırmanın evreni içinde yer alan 104 mavi yakalı çalışana veri toplama hizmeti sunan bir işletme aracılığıyla anket uygulanarak yapılmıştır. Pilot uygulama için ulaşılan bu katılımcı sayısı, Sim ve Lewis (2012) ile Teare ve diğerlerine (2014) göre yeterlidir.

Pilot uygulama kapsamında anket formlarından elde edilen veriler, SPSS (uç değer, normal dağılım, güvenilirlik analizi vb.) ve LISREL (doğrulamalı faktör analizi - DFA) programları aracılığıyla analizlere tabi tutulmuştur. Karagöz'e (2016) göre analizlerde hangi uyum ölçütlerinin kullanılacağına ilişkin kesin bir görüş olmamakla birlikte Cmin/df, CFI, GFI, NFI, RMSEA gibi uyum iyiliği değerleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca Hu ve Bentler'e (2009) göre model uyumunu değerlendirmenin en yaygın iki yolu  $X^2$  uyum iyiliği istatistikleri ve bunu tamamlayan GFI, AGFI, CFI, NFI, RMSEA gibi bazı uyum indekslerini içerenlerdir. GFI ve NFI gibi değerler örneklem büyüklüğüne duyarlı oldukları için pilot çalışmada bu değerlere yer verilmemiştir. Ancak, örneklemden elde edilen verilerin analizi aşamasında daha güvenilir sonuçlar elde edilmesi amacıyla bahsi geçen temel değerlerin yanında IFI, NNFI ve RMR gibi yazında sıkça kullanılan değerlere de yer verilmiştir.

Tablo 1'de doğrulamalı faktör analizine ait ilk uyum iyiliği değerleri sunulmuştur.

**Tablo 1.** Ölçeklere Ait İlk Uyum İyiliği Değerleri

| İyileştirme Öncesi Değerler                 |         |      |       |      |      |             |
|---------------------------------------------|---------|------|-------|------|------|-------------|
| Ölçekler                                    | Cmin/df | CFI  | RMR   | NNFI | IFI  | RMSEA       |
| 1-Kişi-İş, Kişi-Örgüt ve Kişi-Yönetici Uyum | 2.1     | 0.96 | 0.07  | 0.95 | 0.96 | 0.1         |
| 2-İşe Bağlanma                              | 3       | 0.94 | 0.16  | 0.93 | 0.94 | 0.1         |
| 3-İş Performansı                            | 2.1     | 0.88 | 0.10  | 0.87 | 0.88 | 0.1         |
| Kabul Edilebilir Uyum                       | ≤ 3     | ≥.90 | ≤0.1  | ≥.90 | ≥.90 | ≤.08 (≤.10) |
| Mükemmel Uyum                               | ≤2      | ≥.95 | ≤0.05 | ≥.95 | ≥.95 | ≤.05        |

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2011: 37; Sümer, 2000: 61; Anderson ve Gerbing, 1984; Schumacker ve Lomax, 2004; Hooper ve diğerleri, 2008.

Yapılan ilk doğrulayıcı faktör analizi aşamasında sadece iş performansı ölçeğine ait 4 ifade (*Yeteri kadar çalışmış olmasam bile molaları kullanırım; Arkadaşlarımla iş yükleri fazla olduğunda onlara yardımcı olurum; Günün sonuna doğru işleri boşlarım; İşteki zamanımın büyük bir bölümünü kişisel telefon görüşmelerim için harcadığım olur*) düşük faktör yüküne sahip olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Tüm ölçekler için test edilen modelin uyum iyiliklerini yükseltmek için önerilen düzeltmeler yapılmıştır. Analizler sonucunda tüm ölçeklerin (uyum ölçeği üç boyutlu; iş performansı iki boyutlu; işe bağlanma üç boyutlu) orijinalindeki yapılarını koruduğu tespit edilmiştir. Tüm ölçeklerin son uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de sunulmuş olup, ölçeklerin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip oldukları görülmüştür.

**Tablo 2.** Ölçeklere Ait Son Uyum İyiliği Değerleri

| İyileştirme Sonrası Değerler                |         |      |       |      |      |             |
|---------------------------------------------|---------|------|-------|------|------|-------------|
| Ölçekler                                    | Cmin/df | CFI  | RMR   | NNFI | IFI  | RMSEA       |
| 1-Kişi-İş, Kişi-Örgüt ve Kişi-Yönetici Uyum | 1.6     | 0.97 | 0.06  | 0.97 | 0.97 | 0.08        |
| 2-İşe Bağlanma                              | 2       | 0.96 | 0.07  | 0.96 | 0.96 | 0.1         |
| 3-İş Performansı                            | 1.8     | 0.93 | 0.08  | 0.92 | 0.93 | 0.09        |
| Kabul Edilebilir Uyum                       | ≤ 3     | ≥.90 | ≤0.1  | ≥.90 | ≥.90 | ≤.08 (≤.10) |
| Mükemmel Uyum                               | ≤2      | ≥.95 | ≤0.05 | ≥.95 | ≥.95 | ≤.05        |

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2011: 37; Sümer, 2000: 61; Anderson ve Gerbing, 1984; Schumacker ve Lomax, 2004; Hooper ve diğerleri, 2008

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal geçerliliği sağlanan ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ( $\alpha$ )

hesaplanmıştır. Yapılan güvenirlik analizlerine göre tüm ölçeklere ait Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları Tablo.3'te görülmektedir.

**Tablo 3.** Araştırma Ölçeklerine Ait Güvenirlik Değerleri

| Ölçekler            | Güvenirlik |
|---------------------|------------|
| Kişi-İş Uyumu       | 0,83       |
| Kişi-Örgüt Uyumu    | 0,90       |
| Kişi-Yönetici Uyumu | 0,93       |
| İşe Bağlanma        | 0,95       |
| İş Performansı      | 0,91       |

Cronbach Alfa değerlerinin kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde olması (Field, 2013) gerekmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, tüm ölçeklerin kabul edilebilir güvenirlik değerlerine sahip oldukları görülmüştür.

#### 5.3.4. Verilerin Analizi

Pilot çalışmadan sonra elde edilen veriler ışığında ölçme aracı revize edilmiş ve katılımcılara uygulanmıştır. Bu kapsamda kullanılan nihai ölçme aracı EK 1'de sunulmuştur. Araştırmada elde edilen veriler SPSS ve LISREL paket programları yardımıyla analiz edilmiştir. Ayrıca, aracılık hipotezlerinin test edilmesi için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin, geleneksel aracılık analizi yönteminden daha güvenilir sonuçlar ürettiği öne sürülmektedir (Gürbüz, 2019; Hayes, 2018). Analizler Hayes (2018) tarafından geliştirilmiş olan Process makro kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yenden örneklem seçeneği tercih edilmiştir.

Verilerin analize hazırlanması ve veri analizi öncesi işlemler kapsamında gerekli olan adımlar takip edilmiştir. 350 katılımcı için gerçekleştirilen kodlamalarda kayıp değer olmadığı tespit edilmiştir. Sonraki aşamada uç değerler olup olmadığına bakılmış ve 3 katılımcı uç değere sahip olmaları ve normallik dağılımını etkilemesi nedeniyle analizlere dahil edilmemiştir. Araştırma analizleri 347 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında yapılmıştır.

LISREL programı ile ölçümün geçerliliğini test etmek amacıyla her bir ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçeklerin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip oldukları görülmüştür. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal

geçerliliği sağlanan ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ( $\alpha$ ) hesaplanmış ve Cronbach Alfa değerlerinin kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde (Field, 2013) oldukları görülmüştür. Uyum iyiliği değerleri ve güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Ölçeklere Ait Son Uyum İyiliği Değerleri

| İyileştirme Sonrası Değerler                 |          |            |            |             |            |            |            |                       |
|----------------------------------------------|----------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|-----------------------|
| Ölçekler                                     | Cmin/df  | CFI        | GFI        | RMR         | NFI        | NNFI       | IFI        | RMSEA                 |
| 1-Kişi-İş, Kişi-Örgüt ve Kişi Yönetici Uyumu | 2.3      | 0.98       | 0.93       | 0.07        | 0.97       | 0.98       | 0.99       | 0.06                  |
| 2- İşe Bağlanma                              | 3        | 0.97       | 0.87       | 0.05        | 0.97       | 0.97       | 0.97       | 0.09                  |
| 3-İş Performansı                             | 2.7      | 0.96       | 0.88       | 0.05        | 0.94       | 0.96       | 0.96       | 0.07                  |
| Kabul Edilbilir Uyumu                        | $\leq 3$ | $\geq .90$ | $\geq .85$ | $\leq 0.1$  | $\geq .90$ | $\geq .90$ | $\geq .90$ | $\leq .08 (\leq .10)$ |
| Mükemmel Uyum                                | $\leq 2$ | $\geq .95$ | $\geq .95$ | $\leq 0.05$ | $\geq .95$ | $\geq .95$ | $\geq .95$ | $\leq .05$            |

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2011: 37; Sümer, 2000: 61; Anderson ve Gerbing, 1984; Schumacker ve Lomax, 2004; Hooper ve diğerleri, 2008.

**Tablo 5.** Araştırma Ölçeklerine Ait Güvenirlik Değerleri

| Ölçekler            | Güvenirlik |
|---------------------|------------|
| Kişi-İş Uyumu       | 0,78       |
| Kişi-Örgüt Uyumu    | 0,90       |
| Kişi-Yönetici Uyumu | 0,90       |
| İşe Bağlanma        | 0,95       |
| İş Performansı      | 0,91       |

Tablo 4 ve 5'e göre ölçekler için uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyinde olduğu, ölçeklere ait güvenilirlik katsayılarının ise 0,70'ten büyük olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, tüm ölçeklerin geçerli güvenilirlik ve geçerlilik değerlerine sahip oldukları görülmüştür.

Hipotezlerin test edilmesi aşamasına geçmeden önce normal dağılım varsayımı ele alınmıştır. Gerçekleştirilen normallik testlerinde her değişken için basıklık ve çarpıklık değerleri  $\pm 2$  değerleri arasında (George ve Mallery, 2010) olduğundan verinin normal dağılım gösterdiğini varsaymak mümkündür. Son olarak çoklu doğrusallık problemine yönelik yapılan analizlerde Tolerance ve VIF değerlerinin sırasıyla 0.1'den

büyük ve 4'ten küçük (Hair ve diğerleri, 2010) oldukları tespit edildiğinden, değişkenler açısından çoklu doğrusallık probleminin olmadığını varsaymak mümkündür.

#### 5.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırma kapsamında örneklemden elde edilen veriler ile bu verilere ait analizler sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

##### 5.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo.6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

| <b>Cinsiyet</b> | <b>n</b>   | <b>%</b>   | <b>Medeni Durum</b> | <b>n</b>   | <b>%</b>   |
|-----------------|------------|------------|---------------------|------------|------------|
| Kadın           | 186        | 53,6       | Evli                | 240        | 69,2       |
| Erkek           | 161        | 46,4       | Bekâr               | 107        | 30,8       |
| <b>Toplam</b>   | <b>347</b> | <b>100</b> | <b>Toplam</b>       | <b>347</b> | <b>100</b> |

| <b>Gelir Durumu</b> | <b>n</b>   | <b>%</b>   | <b>Yaş</b>    | <b>n</b>   | <b>%</b>   |
|---------------------|------------|------------|---------------|------------|------------|
| 3.000-4.500         | 80         | 23,1       | 18-27         | 95         | 27,4       |
| 4.501-6.000         | 108        | 31,1       | 28-34         | 86         | 24,8       |
| (200\$-350\$)*      |            |            |               |            |            |
| 6.001-7.500         | 58         | 16,7       | 35-42         | 90         | 25,9       |
| 7.501-9.000         | 29         | 8,4        | 43 +          | 76         | 21,9       |
| 9001 ve üzeri       | 72         | 20,7       |               |            |            |
| <b>Toplam</b>       | <b>347</b> | <b>100</b> | <b>Toplam</b> | <b>347</b> | <b>100</b> |

\*Asgari ücret veri toplanan zaman aralığındaki ortalama döviz kuruna göre hesaplanmıştır.

| <b>İşteki Çalışma Süresi</b> | <b>n</b>   | <b>%</b>   | <b>Kurumda Çalışma Süresi</b> | <b>n</b>   | <b>%</b>   |
|------------------------------|------------|------------|-------------------------------|------------|------------|
| 0-5 yıl                      | 147        | 42,4       | 0-5 yıl                       | 181        | 52,2       |
| 6-10 yıl                     | 78         | 22,5       | 6-10 yıl                      | 77         | 22,2       |
| 11-15 yıl                    | 51         | 14,7       | 11-15 yıl                     | 39         | 11,2       |
| 16 yıl ve üzeri              | 71         | 20,5       | 16 yıl ve üzeri               | 50         | 14,4       |
| <b>Toplam</b>                | <b>347</b> | <b>100</b> | <b>Toplam</b>                 | <b>347</b> | <b>100</b> |

| <b>Çalıştığı Kurum</b> | <b>n</b>   | <b>%</b>   |
|------------------------|------------|------------|
| Kamu                   | 100        | 28,8       |
| Özel                   | 247        | 71,2       |
| <b>Toplam</b>          | <b>347</b> | <b>100</b> |

Demografik özellikler açısından bakıldığında katılımcıların %53.6'sı kadın (N= 186), %46.4'ü erkek (N= 161) ve yaş ortalamaları 34'tür. Medeni durum açısından

katılımcıların %69.2'si evli (N= 240) ve %30.8'i (N= 107) bekârdır. Katılımcıların gelir durumları ise ağırlıklı olarak %31,1'lik bir paya sahip olan 4501-6000 TL arasındadır. Büyük bir kısmının özel kurum % 71.2 (N=247) çalışanlarından olduğu görülen katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma süresine göre 0-5 yıl (%52.2), işteki çalışma süresine göre yine 0-5 yıl (%42.4) aralığında en yüksek dağılımı gösterdikleri görülmektedir.

#### 5.4.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo.7'de sunulmuştur.

**Tablo 7. Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| Değişken            | Ortalama | Standart Sapma |
|---------------------|----------|----------------|
| Kişi-İş Uyumu       | 3,78     | ,90            |
| Kişi-Yönetici Uyumu | 3,13     | 1,12           |
| Kişi-Örgüt Uyumu    | 3,63     | 1,02           |
| İşe Bağlanma        | 4,04     | ,74            |
| İş Performansı      | 4,32     | ,55            |

Değişkenlerin ortalamaları açısından sırasıyla iş performansı ve işe bağlanmanın en yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Özellikle performans açısından bu durum, katılımcıların kendi kendilerini değerlendirmelerinin bir yansıması olarak görülebilir. Çünkü kişisel sunum endişeleri sebebiyle ankete katılanlar sosyal olarak istenmeyen faaliyetleri eksik, sosyal olarak arzu edilenleri ise fazla bildirebilmektedir (Krumpal, 2013: 2025) Diğer değişkenlere nispeten kişi-yönetici uyumunun düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum ise katılımcıların çevreleriyle olan uyumlarını samimi bir bakış açısıyla cevaplandığına dair bir işaret olarak değerlendirilebilir.

#### 5.4.3. Araştırma Modelindeki Değişkenlerarası İlişkilere Ait Bulgular

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon katsayıları ölçülmüş ve Tablo.8'de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Değişkenlerarası İlişkiler

|                             | 1      | 2      | 3      | 4      | 5 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|---|
| <b>1.Kişi-İş Uyum</b>       | 1      |        |        |        |   |
| <b>2.Kişi-Yönetici Uyum</b> | ,540** | 1      |        |        |   |
| <b>3.Kişi-Örgüt Uyum</b>    | ,574** | ,649** | 1      |        |   |
| <b>4.İşe Bağlanma</b>       | ,544** | ,325** | ,424** | 1      |   |
| <b>5. İş Performansı</b>    | ,465** | ,230** | ,341** | ,683** | 1 |

\*\*p< 0,01

Genellikle korelasyon katsayısı 0,1 ile 0,3 arasında ise korelasyon zayıf; 0,3 ile 0,5 arasında ise korelasyon orta kuvvette; 0,5 ile 0,8 arasındaysa korelasyon güçlü; 0,8'den daha büyük bir korelasyon ise çok güçlü korelasyon olarak kabul edilmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2019, s. 357).

Korelasyon analizi sonuçlarında tüm ilişkilerin anlamlı ( $p < 0,01$ ) ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Tablo.8'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre kişi-iş uyumunun işe bağlanma ( $r = ,544$ ) ve iş performansı ( $r = ,465$ ) ile orta; kişi-yönetici uyumunun işe bağlanma ( $r = ,325$ ) ve iş performansı ile ( $r = ,230$ ) zayıf; kişi-örgüt uyumunun işe bağlanma ( $r = ,424$ ) ve iş performansı ile ( $r = ,341$ ) orta düzeyde ve pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Son olarak işe bağlanma iş performansı ( $r = ,683$ ) ile güçlü düzeyde pozitif bir ilişki sergilemektedir.

#### **5.4.4. Değişkenlerin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bu kısmında, değişkenlerin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve farklılık gösterenlerle ilgili tablolar sunulmuştur. Bu aşamada t-testi (independent sample t-test) ve tek yönlü varyans (one-way Anova) analizleri yapılmıştır.

##### **5.4.4.1. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Fark Analizi Bulguları**

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular Tablo. 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Fark Analizi Bulguları

| Değişkenler           | Medeni Durum | N   | Ort. | S.S. | t    | p    |
|-----------------------|--------------|-----|------|------|------|------|
| <b>İşe Bağlanma</b>   | Evli         | 240 | 4,15 | ,69  | 4,34 | .000 |
|                       | Bekâr        | 107 | 3,77 | ,78  |      |      |
| <b>İş Performansı</b> | Evli         | 240 | 4,41 | ,51  | 4,67 | .000 |
|                       | Bekâr        | 107 | 4,10 | ,58  |      |      |

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların işe bağlanma ve iş performansı düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. Bu sonuçlar, evli olan katılımcıların işe bağlanma ve iş performansı düzeylerinin bekâr olanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu farklılığın, katılımcıların büyük bir kısmının özel sektör çalışanı olmasından dolayı performans odaklı yaklaşımlarından ve medeni durumlarına bağlı olarak ailelerinin geçimini sağlamak amacıyla işlerine daha çok sarılmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

#### 5.4.4.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Fark Analizi Bulguları

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular Tablo. 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Fark Analizi (ANOVA) Bulguları

| Değişkenler           | Yaş   | N  | F     | p    |
|-----------------------|-------|----|-------|------|
| <b>İşe Bağlanma</b>   | 18-27 | 95 | 7,427 | .000 |
|                       | 28-34 | 86 |       |      |
|                       | 35-42 | 90 |       |      |
|                       | 43 +  | 76 |       |      |
| <b>İş Performansı</b> | 18-27 | 95 | 8,722 | .000 |
|                       | 28-34 | 86 |       |      |
|                       | 35-42 | 90 |       |      |
|                       | 43 +  | 76 |       |      |

Tablo.10'da sunulan değerler; işe bağlanma ve iş performans düzeylerinin katılımcıların yaşlarına göre farklılaştığını göstermektedir. Bu farklılıkların hangi

gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma Scheffe testi yapılmıştır (Tablo 11).

**Tablo 11.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Fark Analizi (Scheffe Testi) Bulguları

| Değişkenler           | Yaş   |       | Ortalama Farkı | Std. Hata | p    |
|-----------------------|-------|-------|----------------|-----------|------|
| <b>İşe Bağlanma</b>   | 18-27 | 35-42 | -,45394*       | ,10696    | .001 |
|                       |       | 43 +  | -,42105*       | ,11191    | .003 |
| <b>İş Performansı</b> | 18-27 | 28-34 | -,23157*       | ,08004    | .041 |
|                       |       | 35-42 | -,40253*       | ,07910    | .000 |

Elde edilen bulgular, 18-27 yaş arasındaki katılımcıların, 35-42 ve 43 ve üzeri yaşa sahip katılımcılara göre daha düşük işe bağlanma düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. İş performansı açısından bakıldığında yine 18-27 yaş arasındaki katılımcıların, 28-34 ve 35-42 yaş arasındaki katılımcılara göre daha düşük iş performansı düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Kuşaklar ve kariyer yaklaşımları arasındaki ilişkilerden yola çıkan Göktaş'a (2017) göre aynı iş ortamında çalışan ve farklı kuşaklara sahip kişiler farklı kariyer yaklaşımlarını tercih edebilmektedir. Buradan yola çıkıldığında, genç kuşakların daha sık kariyer hareketliliğini tercih edebileceği ve işe bağlanma ile iş performansı düzeylerinin de bu nedenle düşük olabileceği düşünülmektedir.

#### 5.4.5.Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular

Araştırma modeline ait hipotezlerin test edilmesi amacıyla SPSS programı üzerinden regresyon analizleri ve aracılık etkilerinin tespiti için Hayes Process Macro eklentisinden yararlanılmıştır. İlk olarak gerçekleştirilen regresyon analizlerinde, yalnızca bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerine bakılmak istendiğinden ve sonrasında Hayes Process eklentisi kullanılacağından basit regresyon analizi tercih edilmiştir.

#### 5.4.5.1. Kişi-İş Uyumunun İş performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi

Araştırmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla kişi-iş uyumunun iş performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen regresyon analizi sonucu Tablo.12’de sunulmuştur.

**Tablo 12.** Kişi-İş Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri       |
|------------------|-------------------|------|-----------|---------|----------------------------|
|                  |                   |      |           |         | $R^2 = ,216$               |
| İş Performansı   | Kişi-İş Uyumunu   | ,286 | ,029      | ,465    | $F = 95,052$<br>$p < ,000$ |

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < ,000$ ). Regresyon analizi bulgularına göre kişi-iş uyumunun iş performansını beklenildiği üzere pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Analize ilişkin  $R^2$  değerine göre kişi-iş uyumunun iş performansında meydana gelen değişimin yaklaşık %22’sini açıkladığı görülmektedir. Tabloda yer alan regresyon katsayısına ( $\beta$  değeri) dayanarak kişi-iş uyumundaki bir standart sapmalık değişiminin, iş performansındaki .465’lik standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 12’de sunulduğu üzere ilk hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir.

#### 5.4.5.2. Kişi-Örgüt Uyumunun İş performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen regresyon analizi sonucu Tablo.13’te sunulmuştur.

**Tablo 13.** Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken  | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri |
|------------------|--------------------|------|-----------|---------|----------------------|
|                  |                    |      |           |         | $R^2 = ,116$         |
| İş Performansı   | Kişi-Örgüt Uyumunu | ,185 | ,027      | ,341    | $F = 45,314$         |
|                  |                    |      |           |         | $p < ,000$           |

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < ,000$ ). Regresyon analizi bulgularına göre kişi-örgüt uyumunun iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Analize ilişkin  $R^2$  değerine göre kişi-örgüt uyumunun iş performansında meydana gelen değişimin yaklaşık %12'sini açıkladığı görülmektedir. Tabloda yer alan regresyon katsayısına ( $\beta$  değeri) dayanarak kişi-örgüt uyumundaki bir standart sapmalık değişimin, iş performansındaki .341'lik standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 13'te sunulduğu üzere ikinci hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir.

#### 5.4.5.3. Kişi-Yönetici Uyumunun İş performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi

Araştırmanın üçüncü hipotezini test etmek amacıyla kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen regresyon analizi sonucu Tablo.14'te sunulmuştur.

**Tablo 14.** Kişi-Yönetici Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken     | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri |
|------------------|-----------------------|------|-----------|---------|----------------------|
|                  |                       |      |           |         | $R^2 = ,053$         |
| İş Performansı   | Kişi-Yönetici Uyumunu | ,114 | ,026      | ,230    | $F = 19,347$         |
|                  |                       |      |           |         | $p < ,000$           |

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < ,000$ ). Regresyon analizi bulgularına göre kişi-yönetici uyumunun iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Analize ilişkin  $R^2$  değerine göre kişi-yönetici uyumunun iş performansında meydana gelen değişimin %5'ini açıkladığı

görülmektedir. Tabloda yer alan regresyon katsayısına ( $\beta$  değeri) dayanarak kişi-yönetici uyumundaki bir standart sapmalık değişimin, iş performansındaki .230'luk standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 14'te sunulduğu üzere üçüncü hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın  $H_3$  hipotezi desteklenmiştir.

#### 5.4.5.4. Kişi-İş Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi

Araştırmanın dördüncü hipotezini test etmek amacıyla kişi-iş uyumunun işe bağlanma üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen regresyon analizi sonucu Tablo.15'te sunulmuştur.

**Tablo 15.** Kişi-İş Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri        |
|------------------|-------------------|------|-----------|---------|-----------------------------|
|                  |                   |      |           |         | $R^2 = ,296$                |
| İşe Bağlanma     | Kişi-İş Uyum      | ,450 | ,037      | ,544    | $F = 145,385$<br>$p < ,000$ |

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < ,000$ ). Regresyon analizi bulgularına göre kişi-iş uyumunun işe bağlanmayı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Analize ilişkin  $R^2$  değerine göre kişi-iş uyumunun işe bağlanmada meydana gelen değişimin yaklaşık %30'unu açıkladığı görülmektedir. Tabloda yer alan regresyon katsayısına ( $\beta$  değeri) dayanarak kişi-iş uyumundaki bir standart sapmalık değişimin, işe bağlanmada .544'lik standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 15'te sunulduğu üzere dördüncü hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın  $H_4$  hipotezi desteklenmiştir.

#### 5.4.5.5. Kişi-Örgüt Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi

Araştırmanın beşinci hipotezini test etmek amacıyla kişi-örgüt uyumunun işe bağlanma üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen regresyon analizi sonucu Tablo.16'da sunulmuştur.

**Tablo 16.** Kişi-Örgüt Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken  | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri |
|------------------|--------------------|------|-----------|---------|----------------------|
|                  |                    |      |           |         | $R^2 = ,179$         |
| İşe Bağlanma     | Kişi-Örgüt Uyumuna | ,309 | ,036      | ,424    | $F = 75,458$         |
|                  |                    |      |           |         | $p < ,000$           |

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < ,000$ ). Regresyon analizi bulgularına göre kişi-örgüt uyumunun işe bağlanmayı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Analize ilişkin  $R^2$  değerine göre kişi-örgüt uyumunun işe bağlanmada meydana gelen değişimin yaklaşık %18'ini açıkladığı görülmektedir. Tabloda yer alan regresyon katsayısına ( $\beta$  değeri) dayanarak kişi-örgüt uyumundaki bir standart sapmalık değişimin, işe bağlanmada .424'lik standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 16'da sunulduğu üzere beşinci hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın  $H_5$  hipotezi desteklenmiştir.

#### 5.4.5.6. Kişi-Yönetici Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi

Araştırmanın altıncı hipotezini test etmek amacıyla kişi-yönetici uyumunun işe bağlanma üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen regresyon analizi sonucu Tablo.17'de sunulmuştur.

**Tablo 17.** Kişi-Yönetici Uyumunun İşe Bağlanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken     | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri |
|------------------|-----------------------|------|-----------|---------|----------------------|
|                  |                       |      |           |         | $R^2 = ,106$         |
| İşe Bağlanma     | Kişi-Yönetici Uyumuna | ,216 | ,034      | ,325    | $F = 40,723$         |
|                  |                       |      |           |         | $p < ,000$           |

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < ,000$ ). Regresyon analizi bulgularına göre kişi-yönetici uyumunun işe bağlanmayı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Analize ilişkin  $R^2$  değerine göre kişi-yönetici uyumunun işe bağlanmada meydana gelen değişimin yaklaşık %11'ini açıkladığı

görülmektedir. Tabloda yer alan regresyon katsayısına ( $\beta$  değeri) dayanarak kişi-yönetici uyumundaki bir standart sapmalık değişimin, işe bağlanmada .325'lik standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 17'de sunulduğu üzere altıncı hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın  $H_6$  hipotezi desteklenmiştir.

#### 5.4.5.7. İşe Bağlanmanın İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotezin Testi

Araştırmanın yedinci hipotezini test etmek amacıyla işe bağlanmanın iş performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen regresyon analizi sonucu Tablo.18'de sunulmuştur.

**Tablo 18.** İşe Bağlanmanın İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | b    | Std. Hata | $\beta$ | Model İstatistikleri        |
|------------------|-------------------|------|-----------|---------|-----------------------------|
|                  |                   |      |           |         | $R^2 = ,467$                |
| İş Performansı   | İşe Bağlanma      | ,508 | ,029      | ,683    | $F = 302,112$<br>$p < ,000$ |

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < ,000$ ). Regresyon analizi bulgularına göre işe bağlanmanın iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Analize ilişkin  $R^2$  değerine göre işe bağlanmanın iş performansında meydana gelen değişimin yaklaşık %47'sini açıkladığı görülmektedir. Tabloda yer alan regresyon katsayısına ( $\beta$  değeri) dayanarak işe bağlanmadaki bir standart sapmalık değişimin, iş performansında .683'lük standart sapma oranında değişmeye neden olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 18'de sunulduğu üzere yedinci hipoteze ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın  $H_7$  hipotezi desteklenmiştir.

#### 5.4.5.8. Kişi-İş Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Hipotezin Testi

Araştırmanın sekizinci hipotezinin test edilmesi amacıyla kişi-iş uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü incelenmiştir. Aracılık etkisinin tespiti için Hayes Process Macro 4.2 SPSS eklentisinden yararlanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan doğrudan, dolaylı ve toplam etki sonuçları Tablo 19’da sunulmuştur.

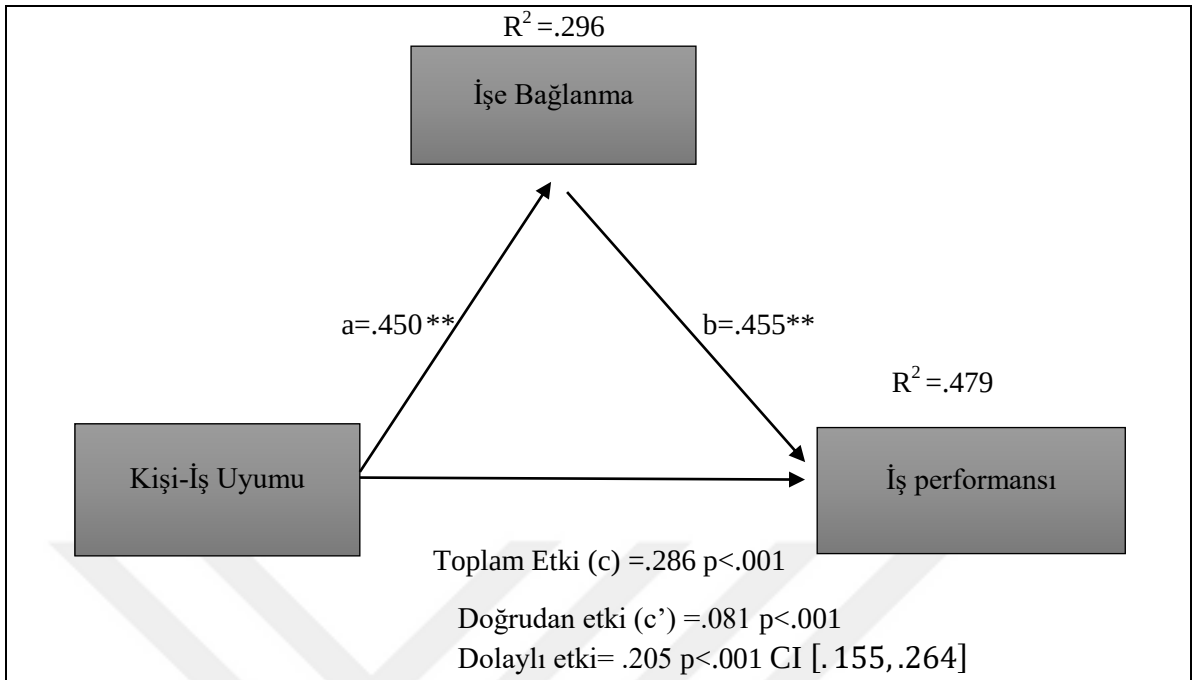
**Tablo 19.** Kişi-İş Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

| Model 1             |     |                       | Sonuç Değişkenleri |                       |
|---------------------|-----|-----------------------|--------------------|-----------------------|
|                     |     |                       | İşe Bağlanma (M)   | İş Performansı (Y)    |
| Tahmin Değişkenleri | Yol | p S.H.                | Yol                | p S.H.                |
| Kişi-iş Uyum (X)    | a   | .450*** .037          | c'                 | .081*** .029          |
| İşe Bağlanma (M)    | -   | - -                   | b                  | .455*** .034          |
|                     |     | R <sup>2</sup> =0.296 |                    | R <sup>2</sup> =0.479 |
|                     |     | F=145,385; p<.001     |                    | F=158,187 p<.001      |

\*\*\* p<.001

Kişi-iş uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık etkisi olup olmadığına yönelik Tablo 19’daki sonuçlar değerlendirildiğinde işe bağlanmanın kişi-iş uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir (b=.205, %95 CI, [.155,.264]). Boosttrap yönteminde 5000 yeniden örnekleme ile yapılan etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki (CI) değerlerin sıfır (0) değerini içermemesi gerekmektedir (Hayes, 2022). Buna göre çalışmada yüzdelik yöntem ile elde edilmiş olan Bootstrap alt ve üst sınır güven aralığı değerlerinin (CI [.155,.264]), sıfır (0) değerini kapsamadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında çalışmanın **H<sub>8</sub>** hipotezi desteklenmiştir. Aracılık analizi etki değerlerine ilişkin model Şekil 6’da gösterilmektedir.



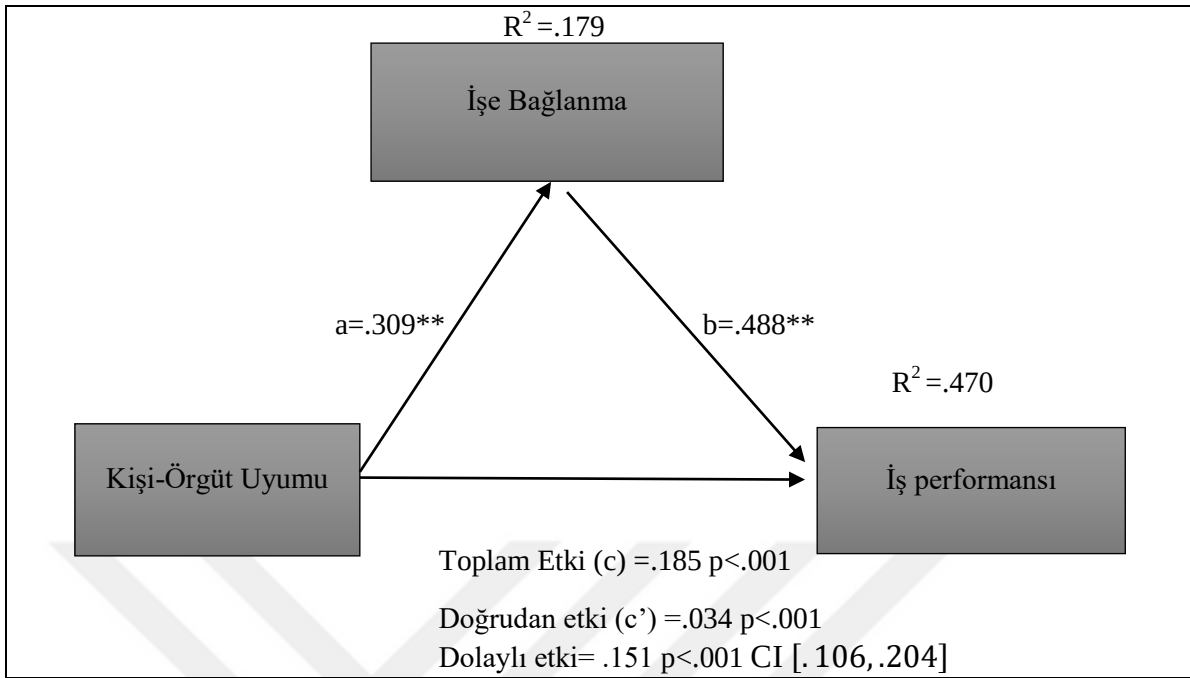
**Şekil 6:** Kişi İş Uyumu-İşe Bağlanma-İş Performansı Modeli

Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.  $R^2$  değerleri, etki büyüklüğünü göstermektedir.

#### 5.4.5.9. Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Hipotezin Testi

Araştırmanın dokuzuncu hipotezinin test edilmesi amacıyla kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü incelenmiştir. Burda da yine aracılık etkisinin tespiti için Hayes Process Macro 4.2 SPSS eklentisinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan doğrudan, dolaylı ve toplam etki sonuçları Tablo 20'de sunulmuştur.





**Şekil 7: Kişi Örgüt Uyumu-İşe Bağlanma-İş Performansı Modeli**

Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.  $R^2$  değerleri, etki büyüklüğünü göstermektedir.

#### 5.4.5.10. Kişi-Yönetici Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Hipotezin Testi

Araştırmanın son hipotezinin test edilmesi amacıyla kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü incelenmiştir. Aracılık etkisinin tespiti için Hayes Process Macro 4.2 SPSS eklentisinden yararlanılarak yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan doğrudan, dolaylı ve toplam etki sonuçları Tablo 21'de sunulmuştur.

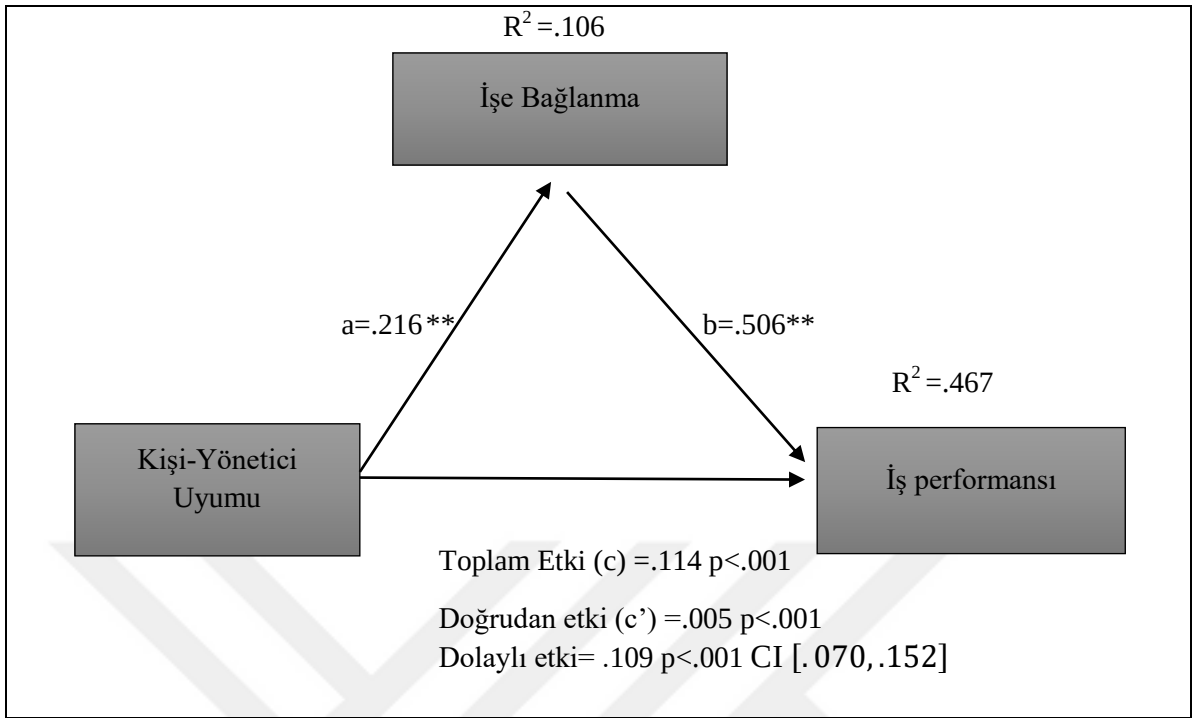
**Tablo 21.** Kişi-Yönetici Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

| Model 3                |     | Sonuç Değişkenleri    |      |                       |
|------------------------|-----|-----------------------|------|-----------------------|
|                        |     | İşe Bağlanma (M)      |      | İş Performansı (Y)    |
| Tahmin Değişkenleri    | Yol | β                     | S.H. | β S.H.                |
| Kişi-Yönetici Uyum (X) | a   | .216***               | .034 | .005*** .021          |
| İşe Bağlanma (M)       | -   | -                     | -    | .506*** .031          |
|                        |     | R <sup>2</sup> =0.106 |      | R <sup>2</sup> =0.467 |
|                        |     | F=40,723; p<.001      |      | F=150,666 p<.001      |

\*\*\* p<.001

Kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık etkisi olup olmadığına yönelik Tablo 21'deki sonuçlar değerlendirildiğinde işe bağlanmanın kişi-yönetici uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir (b=.109, %95 CI, [.070,.152]). Buna göre araştırmada yüzdelik yöntem ile elde edilmiş olan Bootstrap alt ve üst sınır güven aralığı değerlerinin (CI [.070,.152]), sıfır (0) değerini kapsamadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında araştırmanın son hipotezi olan **H<sub>10</sub>** hipotezi desteklenmiştir. Aracılık analizi etki değerlerine ilişkin model Şekil 8'de gösterilmektedir.



**Şekil 8:** Kişi Yönetici Uyumu-İşe Bağlanma-İş Performansı Modeli

Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.  $R^2$  değerleri, etki büyüklüğünü göstermektedir.

Tüm bu bulgular ışığında araştırma hipotezlerinin desteklenme durumlarını gösteren tablo aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 22.** Araştırma Hipotezlerinin Durumu

| Hipotezler      | Desteklenme Durumu |
|-----------------|--------------------|
| H <sub>1</sub>  | Desteklenmiştir    |
| H <sub>2</sub>  | Desteklenmiştir    |
| H <sub>3</sub>  | Desteklenmiştir    |
| H <sub>4</sub>  | Desteklenmiştir    |
| H <sub>5</sub>  | Desteklenmiştir    |
| H <sub>6</sub>  | Desteklenmiştir    |
| H <sub>7</sub>  | Desteklenmiştir    |
| H <sub>8</sub>  | Desteklenmiştir    |
| H <sub>9</sub>  | Desteklenmiştir    |
| H <sub>10</sub> | Desteklenmiştir    |

Çalışmanın sonraki kısmında bu bulguların yazın paralelinde detaylı bir şekilde yorumlandığı sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, TR83 bölgesinde bulunan mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan uygulamalı bir araştırma ile kişi-çevre uyumunun türleri olan kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, işe bağlanmanın bu etkileşimde aracı bir role sahip olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın alt amacı, hangi uyum türünün performans üzerinde daha etkili olduğu ve hangi uyum türünün işe bağlanmayı daha fazla artırdığını ortaya çıkarmaktır. Özellikle uyum türlerinin ortak etkilerini inceleyen az sayıdaki çalışmadan biri olduğu ve uyum ile olumlu sonuçlar arasındaki etkileşimin nasıl olduğu noktasının aydınlatılması açısından tez çalışmasının önem arz edeceği düşünülmektedir. Bu yapılırken, kişi-çevre uyumu boyutlarının birlikte ele alınmasına yönelik olarak geliştirilen ölçek (Chuang ve diğerleri, 2016) kullanılmıştır. Böylelikle tez çalışmasının farklı örneklem ve yapılar kullanılarak, ölçeğin güvenilirliğine yönelik ek kanıtlar sunması açısından yazına katkı sağlaması amaçlanmıştır. Bu nedenlerle tez çalışmasının kendi alanı içerisinde özgün olacağı ve yukarıda açıklandığı üzere yazındaki boşlukları doldurmaya katkısı açısından da önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı ve önemi paralelinde birinci bölümde kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu ve kişi-yönetici uyumu, ikinci bölümde işe bağlanma, üçüncü bölümde iş performansı kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde kavramlar arasındaki ilişkilere değinilmiştir. Beşinci ve son bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli ve hipotezleri ile yöntem kısmına (evren ve örneklem, veri toplama araçları, pilot uygulama, verilerin analizi, araştırma bulguları) yer verilmiştir. Son olarak, elde edilen bulguların yazın paralelinde detaylı bir şekilde yorumlandığı tartışma ve sonuç kısmı ile ileriye dönük çalışmalar için ipucu olması adına önerilere yer verilmiştir.

Elde edilen bulgular açısından ilk olarak, araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizleri sonuçları, tüm ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Korelasyon analizleri sonrasında değişkenlerin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Medeni durumlarına göre katılımcıların işe bağlanma ve iş performansı düzeyleri farklılık göstermektedir. Evli olan katılımcıların işe bağlanma ve iş performansı düzeylerinin bekâr olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu farklılığın, katılımcıların büyük bir kısmının özel sektör çalışanı olmasından dolayı performans odaklı yaklaşımlarından ve medeni durumlarına bağlı olarak ailelerinin geçimini sağlamak amacıyla işlerine daha çok sarılmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Yaş açısından katılımcıların işe bağlanma ve iş performansı düzeyleri farklılık göstermektedir. 18-27 yaş arasındaki katılımcıların, 35-42 ve 43 ve üzeri yaşa sahip katılımcılara göre daha düşük işe bağlanma düzeyine sahip olduğu görülmüştür. İş performansı açısından bakıldığında yine 18-27 yaş arasındaki katılımcıların, 28-34 ve 35-42 yaş arasındaki katılımcılara göre daha düşük iş performansı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Kuşaklar ve kariyer yaklaşımları arasındaki ilişkilerden yola çıkan Göktaş'a (2017) göre aynı iş ortamında çalışan ve farklı kuşaklara sahip kişiler farklı kariyer yaklaşımlarını tercih edebilmektedir. Buradan yola çıkıldığında, genç kuşakların daha sık kariyer hareketliliğini tercih edebileceği ve işe bağlanma ile iş performansı düzeylerinin de bu nedenle düşük olabileceği düşünülmektedir.

Fark analizleri sonrasında araştırma modeline ait hipotezler test edilmiştir. Elde edilen bulgular yazın paralelinde aşağıda sırasıyla değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ilk hipotezini test etmek amacıyla kişi-iş uyumunun iş performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Regresyon analizi bulgularına göre kişi-iş uyumunun iş performansını beklenildiği üzere pozitif yönde etkilediği görülmüş ve araştırmanın **H<sub>1</sub>** hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu bulgu yazında yapılan çalışmalarla (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005; June ve Mahmood, 2011; Lin, Yu ve Yi, 2014; Rajper, Ghumro ve Mangı, 2019; Aydemir ve Uzunoğlu, 2020) benzerlik göstermektedir. Edwards'ın (1991) kişi-iş uyumu tanımı, bir kişi bir işin taleplerini karşıladığında veya bir iş bir kişinin ihtiyaçlarını karşıladığında uyumun gerçekleştiğinin altını çizmektedir. Kişi-çevre uyumu yaklaşımı, kişi ve çevre arasındaki uyumun olumlu sonuçları (örneğin, iş tatmini, iş performansı) beraberinde getireceğini belirtir (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005). Buradan hareketle, yapılan analizden elde edilen bulgular çalışanların, işin taleplerini karşıladığı ve ihtiyaç ve isteklerinin örgütten elde ettikleriyle ne kadar

uyumlu olduğunu göstermektedir. İki değişken arasında var olan pozitif ilişkinin gösterdiği gibi, kişi-iş uyumunun varlığı çalışanların performans düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezinin regresyon analizi bulgularına göre, kişi-örgüt uyumunun iş performansını beklenildiği üzere pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın **H<sub>2</sub>** hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu bulgu yazında yapılan çalışmalarla (Goodman ve Svyantek, 1999; Kristof-Brown ve diğerleri, 2005; Alfes ve diğerleri, 2016; Özkan ve Omay, 2019; Cindiloğlu Demirer, 2019; Kodden, 2020) tutarlıdır. Kişi-çevre uyumu yaklaşımının varsayımı bu bulguda da desteklenmektedir. Bunun yanında Schneider'in (1987) çekim-seçim-ayrılma modeli de bu bulguda rol oynamış olabilir. Schneider'in çekim-seçim-ayrılma modeli (1987), herhangi bir örgütteki kişilerin örgüt tarafından ilgi duyulup seçilen ve bu kişilerin de kuruluştaki kalmayı tercih ettikleri temel varsayımına dayanmaktadır. Carless (2005) kişi-örgüt uyumunu, kişi ile geniş örgütsel özellikler arasındaki eşleşme olarak ifade etmektedir. Bu durumda çalışanlar kendi değerleri ile örgütsel değerler arasında bir uyum algıladıklarında örgüt tarafından çekilmekte ve örgütü tercih etmektedirler. Elde edilen bulgular çalışanların örgütleriyle bir uyum yakaladığını göstermektedir. Bu uyum türünün varlığı da çalışanların performansına pozitif yönde etki etmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezinin regresyon analizi bulgularına göre, kişi-yönetici uyumunun iş performansını beklenildiği üzere pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın **H<sub>3</sub>** hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu bulgu yazında yapılan çalışmalarla (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005; Demir, 2015; Kodden, 2020) tutarlıdır. Yazın incelemesinde kişinin işi ve örgütü ile uyumunu ele alan çalışmalara kıyasla, kişinin yöneticisi ile olan uyumunu ele alan araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür. İki değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi ele alan çalışmaların sınırlılığı da göz önüne alındığında elde edilen bu bulgu yazına katkı sunmaktadır. Uyum türlerinin kavramsallaştırılması açısından kişi-yönetici uyumunda baskın olan görüş, benzerlik uyumu yaklaşımıdır. Muchinsky ve Monahan'a (1987) göre kişiler bir örgütün mevcut üyeleri ile benzer değerleri, zevkleri ve ilgi alanları olduğunu düşündüklerinde o örgüte katılmak isteyip, örgütün değerlerini ve faaliyetlerini destekleyebilirler. Bunun sonucunda ise kendilerini uyumlu olarak algılamaktadırlar. Buradan hareketle, elde edilen bulgular çalışanların yöneticileriyle uyum algıladıklarını

göstermektedir. Kişi-çevre uyumu yaklaşımının, kişi ve çevre arasındaki uyumun olumlu sonuçları beraberinde getirdiği (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005) varsayımına göre de bu uyum türü çalışanların iş performansını etkilemektedir. Bu paralelde iki değişken arasındaki pozitif etkileşimin varlığı çalışmada da desteklenmiştir.

Yukarıda sırasıyla açıklanan ve desteklendiği görülen ilk üç hipoteze ilişkin çıkarımlarda bulunulabilir. Buna göre kişinin işi, örgütü ve yöneticisi ile olan uyumunun iş performansını pozitif yönde etkilediğine dair elde edilen bulgular yazın ve uygulama açısından olumlu sonuçlardır. Görüldüğü üzere uyumun varlığı çalışanların performanslarını artırmaktadır ve bu durum örgütler açısından istenir bir durumdur. Çevreleriyle uyumlu ve iş performansı yüksek olan çalışanların örgüte sağlayacağı katkılar önem arz etmektedir. Bulgularımız, uyum yazınında da üzerinde durulduğu üzere her bir uyum türünün çalışan tutum ve davranışlarını farklı düzeylerde etkilediğini de göstermektedir. Araştırma bağlamında örneklemden elde edilen verilere göre kişi-iş uyumunun iş performansının en önemli belirleyicisi olduğu görülmüştür. İş performansının ikinci sıradaki belirleyicisi kişi-örgüt uyumu iken kişi-yönetici uyumu en son sırada gelmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezinin regresyon analizi bulgularına göre, kişi-iş uyumunun işe bağlanmayı beklenildiği üzere pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın **H<sub>4</sub>** hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu bulgu yazında yapılan çalışmalarla (Hamid ve Yahya, 2011; Chen, Yen ve Tsai, 2014; Bui ve diğerleri, 2017; Lee ve Kim, 2020; Tatlı ve Çakmak, 2019; Obakan ve Erkuş, 2020) tutarlıdır. Uyum algısı ve işe bağlanma arasındaki ilişki genellikle Lewin'in alan teorisiyle açıklanır: Buna göre, çalışanlar çalışma ortamları hakkında olumlu bir algıya sahip olduklarında bağlanma gibi olumlu davranışlarla karşılaşmaktadır (Bui ve diğerleri, 2017). Bu noktadan hareketle elde edilen bulgular çalışanların işleriyle bir uyum yakaladığını göstermektedir. Bu uyum türünün varlığı da çalışanların işe bağlanmalarına pozitif yönde etki etmektedir.

Araştırmanın beşinci hipotezinin regresyon analizi bulgularına göre, kişi-örgüt uyumunun işe bağlanmayı beklenildiği üzere pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın **H<sub>5</sub>** hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu bulgu yazında yapılan çalışmalarla (Saks ve Gruman, 2011; Viljevac, Cooper-Thomas ve Saks, 2012;

Alfes ve diğerleri, 2016; Kodden ve Groenveld, 2019; Erkal, 2019; Güler, 2020) tutarlıdır. Kişi ile örgüt arasındaki uyum; (a) en az bir taraf diğer tarafın ihtiyacını sağladığında veya (b) her iki taraf benzer temel özellikleri paylaştıklarında veya (c) bu her iki durumun birleşiminden oluşabilmektedir (Kristof, 1996: 4-5). Bakker ve Leiter (2010) işe bağlanmanın, örgütsel ve bireysel değerler arasında güçlü bağların olduğu ortamlarda geliştiğini varsaymaktadır. Elde edilen bulgular kişilerin örgütleriyle bir uyum algıladığını göstermektedir. Bu uyum ise işe bağlanmayı pozitif yönde etkilemektedir.

Araştırmanın altıncı hipotezinin regresyon analizi bulgularına göre, kişi-yönetici uyumunun işe bağlanmayı beklenildiği üzere pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın **H<sub>6</sub>** hipotezi desteklenmiştir. Kişi-yönetici uyumunun, çalışanlar ve örgütler açısından olumlu sonuçları (örgütsel bağlılık, düşük işten ayrılma niyeti gibi) olduğunu gösteren çalışmalar (Van Vianen ve diğerleri, 2011; Astakhova, 2015; Zhang, Ling, Zhang ve Xie, 2015) yazında az da olsa mevcuttur. Ancak iki değişken arasındaki etkileşimi doğrudan inceleyen sınırlı araştırmaya rastlanmıştır. Utami ve Zakiy (2020) tarafından yapılan araştırmada kişi-yönetici uyumunun işe bağlanmayı pozitif yönde etkilediğine dair kurulan hipotez desteklenmiştir. Tez çalışması kapsamında da kişi-yönetici uyumu ile işe bağlanma arasında pozitif etkileşimin olduğu görülmüştür. İki değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi ele alan çalışmaların sınırlılığı göz önüne alındığında elde edilen bu bulgu yazına katkı sağlamaktadır. Kim ve Kim'e (2012) göre yüksek düzeyde bir kişi-yönetici uyumu olduğunda, astların işlerini anlamlı olarak görmeleri daha olasıdır. Çünkü taraflar arasındaki uyuma bağlı olarak yöneticiler, astlarının işlerini yerine getirirken neye ihtiyaç duyduklarını daha iyi anlayacaktır. Lewin'in alan teorisi ile de çalışma ortamları hakkında olumlu bir algıya sahip olan kişilerin bağlanma gibi olumlu tutumları deneyimleyeceği ileri sürülmektedir (Bui ve diğerleri, 2017). Buradan hareketle, yapılan analizden elde edilen bulgular çalışanların yöneticileriyle uyum algıladığını göstermektedir. Yöneticileriyle uyum algılayan çalışanların işe bağlanma düzeyleri bu nedenle pozitif yönde etkilenebilmektedir.

Yine buraya kadar açıklanan ve desteklendiği görülen hipotezlere ilişkin çıkarımlarda bulunulabilir. Buna göre kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun işe bağlanmayı pozitif yönde etkilediğine dair elde edilen bulgular yazın ve uygulama

açısından olumlu sonuçlardır. Görüldüğü üzere iş, örgüt ve yönetici çevreleriyle çalışanlar arasındaki uyumun varlığı işe bağlanmayı artırmaktadır. Bu durum insan kaynağından etkili bir şekilde yararlanılması ve örgütlerin amaçlarına ulaşması açısından istenir bir durumdur. Bulgular uyum yazınında üzerinde durulduğu üzere her bir uyum türünün işe bağlanmayı da farklı şekillerde etkilediği sonucunu ortaya koymaktadır. Araştırma bağlamında örneklemde elde edilen verilere göre kişi-iş uyumunun iş bağlanmanın en önemli belirleyicisi olduğu görülmüştür. İşe bağlanmanın ikinci sıradaki belirleyicisi kişi-örgüt uyumu iken kişi-yönetici uyumu son sırada yer almıştır.

Araştırmanın yedinci hipotezinin regresyon analizi bulgularına göre, işe bağlanmanın iş performansını beklenildiği üzere pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın **H<sub>7</sub>** hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu bulgu yazında yapılan çalışmalarla (Bakker ve Demerouti, 2008; Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Alfes ve diğerleri, 2016; Çankır ve Çelik, 2018; Acaray, 2019; Peláez Zuberbühler ve diğerleri, 2021) tutarlıdır. İşine hevesli, kendisini dinç ve güçlü hisseden çalışanlar daha iyi rol içi ve ekstra rol performansı göstermektedir (Bakker ve diğerleri, 2008). Bağlanma kavramını ortaya koyan Kahn'ın önerdiği gibi işine bağlı olan bir kişi, işle ilgili görevleri kendisine bir yatırım olarak gören enerjik ve tutkulu bir kişidir. Bu durum ise daha yüksek rol içi ve ekstra rol performansı anlamına gelmektedir (Christian ve diğerleri, 2011: 100). Buradan hareketle, yapılan analizden elde edilen bulgular işe bağlanmanın çalışan performansı üzerindeki pozitif etkisini göstermektedir. Çalışanların işlerine olan bağlılığı, yüksek iş performansına yol açmaktadır. Elde edilen bu bulguda yazın ve uygulama açısından olumlu bir sonuçtur. Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi açısından işe bağlı çalışanlar örgütlerin aradığı ve istediği nitelikteki çalışanlardır. İşlerine karşı olumlu tutuma sahip olan çalışanların örgütlerine ve performanslarına sunacakları katkılar göz önüne alındığında iki değişken arasındaki etkileşimin önemi daha iyi anlaşılabilir.

Aracılık hipotezlerinin bulgularına bakıldığında, kişi-iş uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü üstlendiği görülmüş ve **H<sub>8</sub>** hipotezi desteklenmiştir. Buna göre kişi-iş uyumunun iş performansı üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, başka bir ifadeyle işe bağlanmanın kişi-iş uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu

yazın açısından özgün bir sonucu ifade etmektedir. Yazında daha önce bir arada incelenmemiş üç değişken arasındaki etkileşimi ortaya koyması nedeniyle önemli bir sonuç olduğu düşünülmektedir. Değişkenler arasında var olan ikili etkileşimlerden yola çıkılarak kişi-iş uyumu yüksek, işine bağlı çalışanların yüksek iş performansı sergileyeceği öngörülmüştür. Araştırma kapsamında yapılan analizden elde edilen bulgular, kendisini işi ile uyumlu gören ve işine bağlanan bir çalışanın iş performansının olumlu yönde etkileneceğini göstermiştir. Bu bağlamda kişi-iş uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşimde işe bağlanma yeni bir bakış açısı sunmaktadır.

Bir diğer aracılık hipotezine ait bulguya bakıldığında, kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü üstlendiği görülmüş ve **H<sub>9</sub>** hipotezi desteklenmiştir. Buna göre kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, diğer bir ifadeyle işe bağlanmanın kişi-örgüt uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu da yazın açısından özgün bir sonucu ifade etmektedir. Yazında daha önce bir arada incelenmemiş üç değişken arasındaki etkileşimi ortaya koyması nedeniyle de önemli olduğu düşünülmektedir. Değişkenler arasında var olan ikili etkileşimlerden yola çıkılarak örgütü ile uyumlu, işine bağlı çalışanların yüksek iş performansı sergileyeceği öngörülmüştür. Araştırma kapsamında yapılan analizden elde edilen bulgular, kendisini örgütü ile uyumlu gören ve işine bağlanan bir çalışanın iş performansının olumlu yönde etkileneceğini göstermiştir. Yine burada da işe bağlama, kişi-örgüt uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşimde yeni bir bakış açısı sunmaktadır.

Araştırmanın son aracılık hipotezine ait bulguya bakıldığında, kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü üstlendiği görülmüş ve **H<sub>10</sub>** hipotezi desteklenmiştir. Buna göre kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, başka bir ifadeyle işe bağlanmanın kişi-yönetici uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu sonuç yerli yazında daha önce bir arada incelenmemiş üç değişken arasındaki etkileşimi ortaya koyması nedeniyle çalışmanın önemli bir diğer çıktısıdır. Ayrıca bu sonuç, yabancı yazında rastlanan bir araştırmanın (Utami ve Zakıy, 2020) sonucu ile paralellik göstermektedir.

Yukarıda açıklanan ve desteklenen aracılık hipotezleri, uyum ile olumlu sonuçlar arasındaki etkileşimin aydınlatılması açısından ihtiyaç duyulan nitelikteki sonuçlardır. Kişi-çevre uyumu kavramının kuramsal altyapısını oluşturan kuramlardan biri olan işe uyum teorisi, çalışanlar ile iş çevreleri arasında süregelen bir etkileşim sürecini açıklayarak, çalışanların ve örgütlerin birbirleriyle etkileşimde bulunmalarını ve birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamalarını önermektedir (Boon ve Biron, 2016: 2178). Sosyal mübadele teorisinden yola çıkan Saks'a (2006) göre ise çalışanlar, örgütlerinden aldıkları kaynaklara karşılık olarak farklı derecelerde işe bağlanmayı seçeceklerdir. Önemli sayıdaki araştırma çalışan ihtiyaçları, değerleri ve hedefleri ile çalıştıkları örgütleri arasındaki uyumluluğun, çalışanlardan istenen sonuçların elde edilmesini sağladığına dair kanıt sağlamaktadır (Onwuchekwa ve diğerleri, 2018: 153). Araştırma kapsamında kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe bağlanmanın aracılık rolü olduğuna dair elde edilen sonuçlar bu bilgilerle tutarlıdır. Ayrıca yazında yapılan bazı çalışmaların (Greguras ve Diefendorff, 2009; Andela ve Doef, 2018; Lee ve diğerleri, 2017; Gürlek, 2020) sonuçları da araştırmamızda elde edilen aracılık bulgularıyla doğrudan olmasa bile dolaylı olarak paralellik göstermektedir.

Bu sonuçlar ışığında araştırma modeli çerçevesindeki ilişkilere dayanarak üzerinde durulan;

- 1) Kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun birlikte ele alınarak uyumun çok düzeyli incelendiği bu araştırmada her bir çevre düzeyinin iş performansı ve işe bağlanma üzerindeki etkileri nasıldır?
- 2) Uyum-olumlu sonuçlar arasındaki etkileşimin aydınlatılması açısından her bir uyum türü (kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu ve kişi-yönetici uyumu) ve performans arasındaki etkileşimde işe bağlanmanın aracılık rolü bulunmakta mıdır?

olarak ifade edilen tez çalışmasının cevap aradığı temel araştırma soruları yanıtlanmış olmaktadır.

Sonuç olarak bu tartışılan bulgular çevrenin çeşitli düzeylerinin (iş, örgüt ve yönetici olarak ele alınan) çalışanların motivasyonlarını sağlaması açısından insan kaynakları uygulayıcılarına bir bakış açısı sunmaktadır. Sonuçlar, çalışanların iş

performansı ve işe bağlanma düzeylerinde kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumu kavramlarının etkisinin önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu sonuçlar, işe bağlanma ve iş performansı için uyum türlerinin önemine dair kanıtlar sunmaktadır. Kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunun algılanması örgütlerin başarısına ve ayakta kalmalarına etki edebilecek çalışan davranış ve tutumları ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi gibi insan kaynaklarının hemen hemen her sürecinde kişilerin iş, örgüt ve yönetici çevreleriyle uyumlu olup olmadıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Uyum algısının oluşturulması açısından uygun iklimlerin yaratılması örgütler ve yöneticilerce sağlanmalıdır. Bu çalışmanın sonuçları, kişi-çevre uyumu teorisinin geliştirilmesinde akademisyenler ve sahadaki uygulayıcılar gibi ilgili taraflara örgütsel davranış ile yönetim ve organizasyon alanında anlamlı bir girdi olması açısından katkı sağlayabilir. Sonuçların uygulanmasının, çalışanların performans ve işe bağlanma tutumlarının artırılmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Uyum türlerinin bu sentezi ile örgütlerin en önemli kaynağı olan insan kaynağının işlerine bağlanmasını sağlamak ve iş performanslarının iyileştirilmesi için örgütlere temel ve stratejik bir bakış açısı sunulmuştur. Bu sayede örgütlerin elde edeceği kazanımlar domino etkisiyle toplumun da sosyal gelişim ve ekonomik büyümesine etki edecektir.

Tez çalışması kapsamında elde edilen bulgular ve sonuçlarının araştırmacılar ve uygulayıcılar için bazı önemli çıkarımları bulunmaktadır. Alandaki uygulayıcılara ve politika geliştiricilere yönelik sunduğumuz önerilere aşağıda yer verilmiştir.

Genel olarak bu sonuçlar doğrultusunda yöneticiler ve insan kaynakları uygulayıcılarına, performansın iyileştirilmesi ve artırılması için çalışanların işe bağlanma düzeyleriyle birlikte kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumlarını da dikkate almaları önerilebilir. Çünkü rekabette üstünlük sağlamak ve bu durumun sürdürülebilir olması açısından çalışanların performansı önem arz etmektedir. Sonuçların iş hayatında uygulanmasının, çalışanlar açısından performans ve işe bağlanmayı geliştirebilecek bulgulara katkı sağlaması beklenmektedir.

İş performansı ve işe bağlanma açısından çalışma ortamına anlamlı girdiler sağlanması için uyum türlerine dikkat edilmeli ve faydalarının farkına varılmalıdır. Çevrenin düzeylerinin çalışanlar ve örgütler açısından önemli olan pek çok davranış ve

tutumu yordayabileceği göz ardı edilmemelidir. Ayrıca, kişi ve çevresi arasındaki uyumsuzluk durumunun psikolojik, fizyolojik ve davranışsal zorlanmalara (örneğin tükenmişlik gibi) neden olacağı araştırmalarla ortaya konulmuştur (Andela ve Doef, 2018: 568). Bu nedenle örgütler ve İK uygulayıcılarına uyum ortamının sağlanması açısından sorumluluklar düşmektedir. Öncelikle her bir uyum türünün öneminin farkına varılmalı ve bu yönde politikalar belirlenmelidir. Uygulamada daha çok kişi-iş uyumunun üzerinde durulduğunu görmekteyiz. Bu durumun yansımaları işe alım ve mülakatlarda adaylardan beklenen ve istenen özelliklerin sıralanmasında bulabiliriz. İşe göre adam politikası bakış açısından, kişi-iş uyumuna öncelik verilmesi olumlu bir tablo çizmektedir. Ancak, uyum türlerinin ortak getirisi daha çok olacaktır. İşle beraber örgütü ve yöneticisi ile uyumlu olan çalışan işini daha değerli bulacak, işine bağlanacak ve performansı daha da artacaktır. Bu nedenle işe alımlarda kişinin örgütle uyumlu olup olmayacağını tespitine yönelik sorular da sorulmalı ve daha seçici işe alma süreçleri tercih edilmelidir. İşe alınan kişilerin örgüt kültürünü benimsemesi gerekmektedir. Örgütün de çalışanların değerlerini göz önünde bulundurarak ortak bir payda oluşturması gerekmektedir. Çünkü ortak bir kültür ve değerler kümesinin olması örgütlerin devamlılığı için hayati öneme sahiptir. Bunun yanında kişi-iş uyumu sadece çalışanların belirli iş gereksinimleriyle eşleştirilmesi değildir. İşin de çalışanın ihtiyaçlarını (gelir, sosyal güvence ve haklar gibi) karşılaması gerekmektedir. Bu nedenle işe alım, seçim ve yerleştirme süreci sonrasında da kişi-iş uyumunun sağlanması için İK politika ve uygulamalarına devam ve dikkat edilmelidir. Tutarlı olarak uygulanan İK politikaları çalışanların örgütlerine olan uyum algılarını da etkiler. Benzer değerler algıladıkları için örgüt tarafından çekilen ve seçilen çalışanlar örgütlerinde kalmaya devam ederler.

İşe alım sürecinden sonra performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi bazı süreçler açısından yine uyum önemli bir belirleyici olabilir. Olumlu tutum ve davranışların elde edilmesi ve artırılması için yöneticiler de astları ile olan uyumuna özen göstermelidir. Yöneticiler kendileri ve astları arasında daha güçlü bir uyum yaratmak için çalışmalıdırlar. Yöneticiler ve İK uygulayıcıları, iş ortamında çalışanların üstleri ile olan uyum algılarını geliştirmeye teşvik edilmelidir. Muchinsky ve Monahan'a (1987) göre kişinin çevresindeki diğer bireylerle benzer ya da çevresini bütünleyen özelliklere sahip olduğunda ortaya çıkan uyum türü *benzerlik uyumunu* ifade

etmektedir. Buna göre taraflar arasındaki kişilik, değer ya da amaç benzerliklerinden yola çıkılarak çalışanlar ve üstleri arasındaki uyum algıları artırılabilir. Örgütler, uyumu sağlayacak çalışma ortamları yaratmalıdırlar. Ast ve yöneticilere yönelik sosyal programlar yapılabilir. Ya da her düzeydeki yöneticiye liderlik eğitimleri verilerek iki taraf arasındaki etkileşim sağlanabilir. Bir çalışanın yöneticisi ile uyumlu olması işe bağlanma ve performans için gerekli görünmektedir. Bu durum, işe bağlanma ve iş performansıyla birlikte örgütlerin amaçlarına katkı sağlayacak farklı çalışan davranış ve tutumlarının beraberinde getirebilir.

Uyumun çok düzeyli olarak ele alındığı bu çalışmada, her bir uyum türünün çalışanların performansını farklı düzeylerde etkilediği yazın paralelinde elde edilen bir sonuçtur. Bu nedenle performans değerlendirme ile ilgili İK politika ve uygulamalarında uyum algıları ve bunların geri bildirimine yer verilebilir.

Yazın açısından uyum türlerinin işle ilgili farklı davranış ve tutumları üzerindeki etkisini birlikte inceleyen araştırmalara devam edilmelidir. Bu paralelde, yazında birden fazla uyum türünü birlikte ele alan araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü her bir uyum türü, operasyonel başarıyı artırabilecek ve örgütü için elinden gelenin en iyisini yapmasını destekleyebilecek farklı birçok olumlu çalışan tutum ve davranışlarını etkileyebilir. Buradan elde edilecek sonuçlar örgütlere, politika uygulayıcılara stratejik bakış açıları sunabilir.

Uyum-olumlu sonuçlar arasındaki etkileşimin aydınlatılması açısından tez çalışması yazına katkı sunmaktadır. Ancak bu etkileşimin aydınlatılması noktasında yazındaki sınırlılık devam etmektedir. Bu nedenle işte kendini yetiştirme, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenler modelimize aracı değişken olarak eklenebilir. Bunun yanında farklı sonuç değişkenleri de belirlenerek (*örneğin örgütsel bağlılık*) farklı uyum türleri ve olumlu sonuçlar arasındaki etkileşim aydınlatılabilir.

Yazında uyumun çok boyutlu olduğu kabul edilmekle birlikte bu uyum türlerinin birbirleriyle ve önemli bireysel sonuçlarla *nasıl* ilişkili olduğunu belirlemeye yönelik araştırmalara ihtiyaç olduğu (Lee ve diğerleri, 2017: 1449) belirtilmektedir. Yapılan tez çalışması ile nasıl sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Uyum türlerinin kendi aralarındaki ilişki süreçlerinin aydınlatılması açısından ihtiyaç duyulan nitelikteki araştırmalara da devam edilmelidir. Bu sayede kişi-çevre uyumu teorisine daha fazla ışık tutulabilir.

Tez çalışmasının birkaç sınırlılığı vardır ve aşağıda bunlara yer verilmiştir. Araştırma kapsamındaki veriler katılımcılardan öz bildirim yoluyla elde edildiği için sonuçlar ortak yöntem yanlılığından etkilenmiş olabilir. Yine de bu yanlılık eğilimini azaltmak için katılımcıların verilerinin gizliliğini sağlamak ve katılımcıları bu çalışmanın amacını açıklamak ve ikna etmek adına çaba gösterilmiştir. Dolayısıyla ilerideki araştırmalarda bireylerin kendisiyle birlikte yöneticisinden de veri toplanarak değerlendirme yapılması önerilmektedir.

Tez çalışmasında veri toplama aşamasında kesitsel bir yöntem kullanılmıştır. Gelecekteki çalışmalarda, bulgularımızın güçlendirilmesi ve değişkenler arasındaki etkileşimlerin nedensel doğasının daha da aydınlatılması adına boylamsal bir araştırma yöntemi kullanılarak yazına katkı sunulabilir.

Tez çalışmasının katılımcıları ağırlıklı olarak TR83 bölgesinde bulunan kamu ve özel sektör mavi yakalı çalışanlardır. Farklı bölgelerden, farklı örneklemelerden veri toplanarak araştırma kısıtlarının azaltıldığı çalışmalar değişkenler arasındaki etkileşimlerin bütünlüğü açısından daha genellenebilir sonuçlar sunabilir.

Yukarıda belirtilen sınırlılıklarla birlikte tez çalışması kişinin işi, örgütü ve yöneticisiyle olan uyumunun temel çalışan davranış ve tutumlarını etkilemedeki rollerini ortaklaşa inceleyerek ve Türkiye bağlamına bakarak kişi-çevre yazınına katkıda bulunmaktadır. Çalışanların çevrenin çeşitli düzeyleri ile olan uyumunun iş performansı ve işe bağlanma üzerindeki farklı etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Her biri uyum türünün bir çalışanın işe bağlanmasında ve yüksek performans göstermesinde önemli belirleyiciler olduğu tespit edilmiştir. Kişi-iş, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumu ile iş performansı arasındaki etkileşimde işe bağlanma kavramının aracılık rolü incelenerek uyum-olumlu sonuçlar arasındaki etkileşimin aydınlatılması açısından yeni bir bakış açısı sunulmuştur.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2019). Örgüt temelli özsaygının iş performansına etkisinde psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(3), 735-748.
- Akça, C. ve Özdemir, H. Ö. (2020). Birey-örgüt uyumunun bağlamsal performans üzerine etkisinde birey-iş uyumunun düzenleyici rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 550-565. DOI: 10.17218.hititsosbil.804437
- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H. ve Acar, O. K. (2019). İnsan kaynakları yöneticilerinin iş becerikliliklerinin işe adanmışlıkları üzerine etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10 (17), 395-419. DOI: 10.26466/opus.513340
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Journal of Management & Economics*, 19(1), 105-135.
- Alfes, K., Shantz, A. ve Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45(6), 1323-1339.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*. 39, 779-789.
- Andela, M. ve Van Der Doef, M. (2018). A comprehensive assessment of the person–environment fit dimensions and their relationships with work-related outcomes. *Journal of Career Development*, 46(5), 567-582.

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (32), 21-46.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: a guide to action* (3.Baskı). Kogan Page.
- Arslan, E. T., Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 371-389. DOI: 10.18657/yonveek.335232
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963.
- Aydemir, C. ve Uzunoğlu, H. (2020). Muhasebe meslek mensuplarının kişi-iş uyumlarının iş performansları üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı*, (1), 269-282.
- Baghdadi, N. A., Farghaly Abd-EL Aliem, S. M. ve Alsayed, S. K. (2021). The relationship between nurses' job crafting behaviours and their work engagement. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 214-219.
- 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.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*. 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B. ve Leiter, M.P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.

- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Bal Taştan, S. (2014). The theoretical implications of job demands–resources model: A research study on the relations of job demands, supervisor support and job autonomy with work engagement. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 149-192.
- Başoda, A. (2017). İşe tutkunluk: kavramsal açıdan bir inceleme. *Tarihin Peşinde Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17, 71-98.
- Bayram, A. (2019). Örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerine etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(4), 321-334. DOI:10.18037/ausbd.668659
- Biggs, A., Brough, P. ve Barbour, J. P. (2014). Relationships of individual and organizational support with engagement: Examining various types of causality in a three-wave study. *Work & Stress*, 28(3), 236-254.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (10.Baskı). Beta Yayınları.
- Brislin, Richard W., Walter J. LONNER ve Robert M. THORNDIKE (1973), *Cross-Cultural Research Methods*. John Wiley – Sons Pub.
- Boon, C. ve Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human relations*, 69(12), 2177-2200.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions In Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. N. Schmitt & W.C. Borman (Ed.), *Personnel selection içinde* (s. 71–98). Jossey-Bass
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., ve Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-

- esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601-626.
- Bui, H. T., Zeng, Y. ve Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 32(5), 373-386.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person- organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 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.
- Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y. ve Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in psychology*, 1304.
- Caldwell, D. F. ve O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648- 657.
- Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G., Pulakos, E. D., Borman, W. C., Felker, D. B. ve Riegelhaupt, B. J. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 277-300.
- Campbell, J. P. ve Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *The Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 2, 47-74.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel Davranış* (2. Baskı). Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi* (7.Baskı). Siyasal Kitabevi.

- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational behavior*, 31(3), 248-267.
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411-429. DOI: 10.1348/096317905X25995.
- 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. DOI: 10.1016/j.ijhm.2013.10.006
- Chi, N. W. ve Pan, S. Y. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43-56. DOI: 10.1007/s10869-011-9211-z
- Christian, M. S., Garza, A. S. ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Chuang, A., Shen, C. T. ve Judge, T. A. (2016). Development of a multidimensional instrument of personenvironment fit: The perceived person-environment fit scale (PPEFS). *Applied Psychology: An International Review*, 65, 66–98. DOI: 10.1017/CBO9781107415324.004
- Côté, K., Lauzier, M. ve Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. DOI: 10.1177/0149206305279602

- Çalışkan, S. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine B. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382. DOI: 10.16953/deusbed.81606
- Çalışkan, A. ve Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-28.
- Çankır, B. ve Çelik, D. S. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Demirkaya, H. (2011). Çalışanların adalet algılarının iş performansına etkisinde kişi örgüt uyumunun aracılık rolü: Turizm sektöründe görgül bir çalışma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 8(2).
- Çırpan, H., Vardarlier, P. ve Koçak, Ö. E. (2019). Kişi-iş uyumu ve yaşam doyumu ilişkisinde işte kendini yetiştirmenin aracı etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(41), 237-252.
- Dahling, J. J. ve Librizzi, U. A. (2015). Integrating the theory of work adjustment and attachment theory to predict job turnover intentions. *Journal of Career Development*, 42(3), 215-228.
- Darvishmotevali, M. ve Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102462
- Dawis, R. V. (2002). Person-environment-correspondence theory. B. Duane (Ed.), *Career choice and development* içinde (s.427-464). Jossey-Bass

- Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H., (1964). A theory of work adjustment: A revision. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.
- De Beer, L. T., Rothmann Jr, S. ve Mostert, K. (2016). The bidirectional relationship between person-job fit and work engagement: a threewave study. *Journal of Personnel Psychol.* 15, 4–14. DOI: 10.1027/1866-5888/a0 00143
- De Cooman, R., Mol, S. T., Billsberry, J., Boon, C. ve Den Hartog, D. N. (2019). Epilogue: Frontiers in person–environment fit research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 646-652.
- Demir, M. (2015). Konaklama işletmelerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2), 57-71.
- Demirer, M. C. (2019). Kişi örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisi: mutluluğun aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 283-302.
- Doğan, T., Eryılmaz, A., ve Ercan, L. (2014). İşe bağlılığın öznel iyi oluş üzerindeki yordayıcı rolü akademisyenler üzerine bir çalışma. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48-57.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. C. L. Cooper & I. T. Robertson (Ed.), *International review of industrial and organisational psychology* içinde (s.283-357). John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R. ve Harrison, R. V. (1993). Job demands and worker health: Three-dimensional reexamination of the relationship between person– environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology*, 78, 628–648.
- Edwards, J., Caplan, R. ve Harrison, R. (1998), “Person-environment fit theory: conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research”, Cooper, C. (Ed.), *Theories of Organizational Stress* içinde (s.28-67), Oxford.
- Edwards, J. A. ve Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 476-493.

- Edwards, J. ve Billsberry, J. (2020). Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 32(1), 8-25.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 802-827.
- Edwards, J. R. ve Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. <http://public.kenanflagler.unc.edu/faculty/edwardsj/edwardsshipp2007.pdf>
- Edwards, Jeffrey R. (2008); "Person-environment fit in organizations: an assessment of theoretical progress," *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230.
- Ehrhart, K. H. (2006). Job characteristic beliefs and personality as antecedents of subjective person-job fit. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 193-226. DOI: 10.1007/s10869-006-9025-6
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I. ve Eze, O. A. (2016). How transformational leadership influences work engagement among nurses: does person-job fit matter? *Western Journal of Nursing Research* 40, 346-366. DOI: 10.1177/0193945916682449
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (10.Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkal, P. (2019). İç girişimciliğin işe tutkunluğa etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2812-2823.
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1): 49-55.
- Farooqui, M. S. ve Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia economics and Finance*, 11, 122-129.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publications.

- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Genç, E. (2020). Kişi-örgüt uyumunun işle bütünleşme üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3110-3123.
- Gençel, B., Akçakanat, T. ve Dinç, M. (2020). Psikolojik rahatlığın bilgi paylaşımı, çalışmaya tutkunluk ve çalışan performansı üzerine etkisi. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 9(3), 2011-2038.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10. Baskı). Pearson.
- Goodman, S. A. ve Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Göktaş, P. (2017). Kuşakların kariyer yaklaşımları ile ilişkilendirilmesine yönelik bir çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 373-393.
- Greguras, G. J. ve Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465.
- Gu, Z. ve Siu, R. C. S. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International journal of contemporary hospitality management*, 21(5), 561-578.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Güler, B. (2020). Sosyal mübadele teorisi bağlamında birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerine etkisine ilişkin bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(40), 186-200.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizi*. Seçkin yayıncılık.

- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe- yöntem-analiz*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürlek, M. (2020). Kişi-çevre uyumu ve kariyer tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(43), 255- 281. DOI: 10.31795/baunsobed.672408
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective, 7, 77-95.
- Hamid, S. N. A. ve Yahya, K. K. (2011). Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees' work engagement: A study among engineers in semiconductor companies in Malaysia. *International Journal of Finance and Management*, 6 (9), 1-30.
- Hamstra, M. R., Van Vianen, A. E. ve Koen, J. (2019). Does employee perceived person-organization fit promote performance? The moderating role of supervisor perceived person-organization fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 594 - 601. DOI: 10.1080/1359432X.2018.1485734
- Han, T. S., Chiang, H. H., McConville, D. ve Chiang, C. L. (2015). A longitudinal investigation of person–organization fit, person–job fit, and contextual performance: The mediating role of psychological ownership. *Human Performance*, 28(5), 425- 439. DOI: 10.1080/08959285.2015.1021048
- Han, S. H., Sung, M., & Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International*, 24(1), 3-22.
- Harrison, D. A. (2007). Pitching fits in applied psychological research: Making fit methods fit theory. C. Ostroff & T. A. Judge (Ed.), *Perspectives on organizational fit* içinde (s. 389–416). New York: Erlbaum. (<https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr&id=MS0c8HjzKFcC&oi=fnd&pg=PA3>)

89&dq=Pitching+fits+in+applied+psychological+research:  
+Making+fit+methods+fit+theory.+In+C.+Ostroff+%26+T.+A.+Judge&ots=d  
U1k89Qrxa&sig=4IONJjYXnOXMVJAEaL4xsH3xAkE&redir\_esc=y#v=one  
page&q&f=false )

- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. Baskı). The Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, A Regression-Based Approach* . The Guilford Press.
- Hsieh, C. C. ve Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348. DOI: 10.1080/09585192.2015.1025234
- Holland, J.L. (1997), *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Psychological Assessment Resources, Odessa, FL.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic journal of business research methods*, 6(1), 53-60.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Irak, D. U. (2012). İşyerinde Birey-Çevre Uyumı: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 12-24.
- İlerler, T. G. ve Gülova, A. A. (2020). Yönetici Desteğinin Çalışanların Kurallara Uyma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Business & Economics Research Journal*, 11(2), 495-513.
- İnkaya Horoz, E. F. (2019). *Algılanan Kişi-Çevre Uyum Ölçeği'nin Türkçeye uyarlama çalışması*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- İslamoğlu, G.(2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı. G. İslamoğlu (Ed.), *Kurumlarda iyilik de var içinde* (s.21-56). Nobel yayın dağıtım.

- İslamoğlu, H. ve Almiaçık, Ü. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta Yayınevi.
- Jansen, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 193-212.
- Jawahar, I. M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Johanson, G. A. ve Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: sample size for pilot studies. *Educational and psychological measurement*, 70(3), 394-400. DOI: 10.1177/0013164409355692
- Johari, J. ve Yahya, K. K. (2009). Linking organizational structure, job characteristics, and job performance construct: A proposed framework. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 145-152.
- Judge, T. A. ve Bretz, R. D., Jr. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261–271.
- Judge, T. ve Ferris, G. (1992), “The elusive criterion of fit in human resource staffing decisions”, *Human Resource Planning*, 15 (4), 47-66.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80.
- June, S. ve Mahmood, R. (2011). The relationship between person-job fit and job performance: A study among the employees of the service sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, humanities and technology*, 1(2), 95-105.
- Junker, N. M., Kaluza, A. J., Häusser, J. A., Mojzisch, A., van Dick, R., Knoll, M. ve Demerouti, E. (2021). Is work engagement exhausting? The longitudinal relationship between work engagement and exhaustion using latent growth modeling. *Applied Psychology*, 70(2), 788-815.

- Jyoti, J., Sharma, P., Kour, S. and Kour, H. (2020), "The role of job involvement and career commitment between person–job fit and organizational commitment: a study of higher education sector", *International Journal of Educational Management*, 35 (1), 109-130. DOI: 10.1108/IJEM-06-2019-0205
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kennedy, M. (2005). *An integrative investigation of person-vocation fit, personorganization fit, and person-job fit perceptions tezi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. University of North Texas.
- Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2019). Örgütsel sinizm ve özdeşleşme bağlamında algılanan örgütsel desteğin işe bağlanma ve politik davranış algısına etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 83-108.
- Keser, A. (2012). Tükenmişlik sendromu. Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S.(Ed.). *Çalışma yaşamında davranış içinde* (s.455-471). Umuttepe Yayınları.
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2012). İşe bağlanma. Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S.(Ed.). *Çalışma yaşamında davranış içinde* (s.109-135). Umuttepe Yayınları.
- Kılıç, K. C., ve Yener, D. (2015). Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi: Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- Kim, T. Y. ve Kim, M. (2012). Leaders' moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person–supervisor fit. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 155-166.
- Kim, J., Lee, S. ve Byun, G. (2020). Building a thriving organization: the antecedents of job engagement and their impact on voice behavior. *Sustainability*, 12(18), 7536. DOI: 10.3390/su12187536
- Koçak, D. (2020). İş özerkliği ile işe bağlanma arasındaki ilişki: Kişi-iş uyumunun aracı ve algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 699-718.

- Koçak, D. (2018). Kişi-Örgüt Uyumu, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(3), 1487-1508.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Kodden, B. (2020). The Effect of Person-Organization Fit on Work Engagement and Performance, *The Art of Sustainable Performance* içinde (s. 55-59). Springer, Cham.
- Kodden, B. ve Groenvel, B. (2019). The mediating effect of work engagement on the relationship between person-organization fit and knowledge sharing. *The Journal of Applied Business and Economics*, 21(8), 32-48.
- Korkmaz, F., Gökdeniz, İ. ve Zorlu, K. (2018). Paternalist liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 950-973. DOI: 10.20491/ isarder. 2018.508
- Kristof, 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. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person- organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643-671.
- 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.
- Kristof-Brown, A. ve Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. S. Zedeck (Ed.), *American psychological association handbook of industrial and organizational psychology* içinde (s.1-50). Washington, DC: American Psychological Association.

- Krumpal, I. (2013). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: a literature review. *Quality & quantity*, 47(4), 2025-2047. DOI: 10.1007/s11135-011-9640-9
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Kingston University.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C. ve Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1). DOI: 2158244019899085
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Kim, M. S., ve Kim, H. S. (2017). Person–environment fit and its effects on employees’ emotions and self-rated/supervisor-rated performances. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29 (5), 1447-1467.
- Lee, M. S. ve Kim, H. S. (2020). The effects of service employee resilience on emotional labor: double-mediation of person–job fit and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 7198. DOI: 10.3390/ijerph17197198
- Leiter, M. P. ve Bakker, A. B. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Lin, Y. C., Yu, C. ve Yi, C. C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(9), 1537-1547. DOI: 10.2224/sbp.2014.42.9.1537
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees’ job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312. DOI: 10.5267/j.msl.2020.6.007
- Maden, C. (2010). *Person-environment fit, social exchange relationships, and employee outcomes in organizations*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Boğaziçi Üniversitesi.
- Maden-Eyiusta, C. (2016). Job resources, engagement, and proactivity: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1234-1250.

- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B. ve Guglielmi, D. (2016). Are workaholism and work engagement in the eye of the beholder?. *European Journal of Psychological Assessment*.34(1), 30-40. DOI: 10.1027/1015-5759/a000318
- Meydan, H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Miao, C., Humphrey, R.H. ve Qian, S. (2021), Emotional intelligence and job performance in the hospitality industry: a meta-analytic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 33 (8), 2632-2652. DOI: 10.1108/IJCHM- 04-2020-0323
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*.22(2), 109-117.
- Motowidlo, S. J. ve Kell, H. J. (2012). *Job performance. Handbook of psychology* (2. Baskı). John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., ve Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.

- Obakan, M., & Erkuş, A. (2020). The moderating role of psychological capital on the relation of person-job fit to work engagement: A research on private sector employees. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 235-245.
- Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., & Shin, K. H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person–environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99-152.
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A.J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591–623
- Onwuchekwa, F. C., Udekwe, E. E. ve Arachie, A. E. (2018). Person Job Fit (PJF) and Employee Performance in Selected Commercial Banks in Anambra State. *Jurnal of Finance and Accounting*, 9(11), 153-161.
- O'Reilly III, 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.
- Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-53.
- Özdemir, O., Birer, İ. ve Akkoç, İ. (2019). Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi – örgüt uyumunun aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10), 77-106.
- Özer, E. ve Özdoğan, O. N. (2019). Personel güçlendirmenin işgörenlerin iş performansına etkisi: Afyonkarahisar örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1205-1224.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.

- Özkan, O. S. ve Omay, T. (2019). Psikolojik sermayenin bireysel performans üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü: vakıf üniversitelerindeki öğretim üyelerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 743-757. DOI: 10.20491/isarder.2019.633
- Pasquarella, F. J., Lizano, E. L., Lee, S. ve De La Peza, D. (2021). An examination of work engagement's antecedents and consequences in a sample of US community mental health providers. *Health & Social Care in the Community*. 1-12. DOI: 10.1111/hsc.13670
- Peláez Zuberbühler, M. J., Coe Calcagni, C., Martínez, I. M. ve Salanova, M. (2021). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. *Current psychology*, 1-22. DOI: 10.1007/s12144-021-01460-w
- Polatcı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.
- Polatcı, S. (2011). *Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Polatcı, S. (2007), *Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Polatcı, S., Sobacı, F. ve Kaban, İ. (2020). Kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerine etkileri: taşeron çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 12-30.
- Polatcı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 18(3).
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. ve Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.

- Priyadarshi, P. ve Premchandran, R. (2018). Job characteristics, job resources and work-related outcomes: role of person-organisation fit. *Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship*, 6(2), 118-136.
- Rahmadani, V. G. ve Sebayang, I. R. (2017). The influence of person-organization fit and person-job fit on work engagement among policemen in Sumatera utara. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4(1), 45-51
- Rajper, Z. A., Ghumro, I. A. ve Mangi, R. A. (2019). Linking person job fit to employee job performance amid employees of services sector: The role of burnout as mediator. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 6(4), 188-199.
- Rastogi, M. ve Karatepe, O. M. (2021). Informal learning, work engagement and their effects on work-family enrichment. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 71(7), 2820-2840.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., ve Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. DOI: 10.1108/02683940610690169
- Saks, A. M. ve Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human resource development quarterly*, 25(2), 155-182. DOI: 10.1002/hrdq.21187
- Saks, A. M. ve Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of managerial psychology*, 26(5), 383-402. DOI: 10.1108/02683941111139001
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology Press.
- Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 141–152.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S. ve Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Seong, J. Y., Kristof-Brown, A. L., Park, W. W., Hong, D. S. ve Shin, Y. (2015). Person-group fit: Diversity antecedents, proximal outcomes, and performance at the group level. *Journal of Management*, 41(4), 1184-1213.
- Sim, J. ve Lewis, M. (2012). The size of a pilot study for a clinical trial should be calculated in relation to considerations of precision and efficiency. *Journal of clinical epidemiology*, 65(3), 301-308. DOI: 10.1016/j.jclinepi.2011.07.011
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Souza Meira, J. V. ve Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670-692. DOI: 10.1108/IJCHM-06-2020-0538
- Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *International Journal of Informatics Technologies*, 9(2), 221-227.
- Spokane, A. R., Meir, E. I. ve Catalano, M. (2000). Person– environment congruence and Holland’s theory: A review and reconsideration. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 137–187.

- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Sykes, T. A. ve Venkatesh, V. (2017). Explaining post-implementation employee system use and job performance: impacts of the content and source of social network ties. *MIS Quarterly*, 41(3), 917-936.
- Swanberg, J. E., McKechnie, S. P., Ojha, M. U. ve James, J. B. (2011). Schedule control, supervisor support and work engagement: A winning combination for workers in hourly jobs?. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 613-624. DOI: 10.1016/j.jvb.2011.04.012
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J. ve Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96. DOI: 10.1016/j.jhtm.2019.11.004
- Şahin, S. ve Çankır, B. (2018). İş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü: satış ve pazarlama sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 389-402. DOI:10.18092/ulikidince.431440
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akgemici, T. (2014). *Davranış Bilimleri* (2.Baskı). Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S., (2007). *Using Multivariate Statistics* (5.Baskı). Pearson Education.
- Tatlı, M. ve Çakmak, A. F. (2019). Kişi-çevre uyumunun farklı kavramsal yaklaşımlar açısından çok düzeyli ölçümü; hemşirelerin uyum algıları ile çalışma tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2464-2488.
- Tatlı, M. (2019). *Kişi-çevre uyumu ve iş tutumları arasındaki ilişkinin öz belirleme teorisi ile açıklanması*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Teare, M. D., Dimairo, M., Shephard, N., Hayman, A., Whitehead, A. ve Walters, S. J. (2014). Sample size requirements to estimate key design parameters from

- external pilot randomised controlled trials: a simulation study. *Trials*, 15(1), 1-13.
- Turgut, T. (2010). Çalışmaya tutkunluk. İslamoğlu, G.(Ed.). *Kurumlar da iyilik de var* içinde (s.57-89). Nobel yayın dağıtım.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş tatmini-kiş-i-örgüt uyumu ve amire güven-kiş-i-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(2), 57-78.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Udin, U. (2020). Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between PO-Fit, PJ-Fit, and Employee Performance: A Conceptual Perspective for Future Research Agenda. *Journal of Research and Opinion*, 7(1), 2617-2622.
- Utami, V. P. ve Zakiy, M. (2020). Linking Leader Member Exchange and Person Supervisor Fit With Employee Performance: the Mediating Role of Employee Work Engagement. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(2), 121-137.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.
- Ünal, Z. M. ve Turgut, T. (2013). Birey-örgüt uyumunun çalışan tutkunluğuna katkısı. 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (ss. 230-236). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.

- Van Vianen, A. E., Shen, C. T. ve Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926. DOI: 10.1002/job.726
- Van Zyl, L. E., Van Oort, A., Rispens, S. ve Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40(8), 4012-4023.
- Varoğlu, D. (2019). İş Özellikleri Kuramı. Yürür, S. (Ed.). *Örgütsel Davranış Kuramları* içinde (s.281-312). Beta basım yayım dağıtım.
- Venkatesh, V., Windeler, J. B., Bartol, K. M. ve Williamson, I. O. (2017). Person-organization and person-job fit perceptions of new IT employees: Work outcomes and gender differences. *Mis Quarterly*, 41(2), 525-558.
- 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.
- Vleugels, W., De Cooman, R., Verbruggen, M. ve Solinger, O. (2018). Understanding dynamic change in perceptions of person–environment fit: An exploration of competing theoretical perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1066-1080.
- Viljevac, A., Cooper-Thomas, H. D. ve Saks, A. M. (2012). An investigation into the validity of two measures of work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3692-3709. DOI:10.1080/09585192.2011.639542
- Werbelt, J. D. ve Gilliland, S. W. (1999). Person– environment fit in the selection process. G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* içinde, (s.209–243). JAI Press. <https://psycnet.apa.org/record/1999-02603-006>
- Westerman, J. W. ve Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person–organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.

- Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Yalap, O. ve Baygın, E. (2020). Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık etkileşimi: öz-şefkatin aracı rolü. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 49-67.
- Yahyagil, M. Y. (2005). Birey ve organizasyon uyumu ve çalışanların iş tutumlarına etkisi. *Öneri Dergisi*, 6(24), 137-149.
- Yazıcı, N. ve Yürür, S. (2019). Birey-örgüt uyumu ve örgütsel adalet: uyum her zaman iyi midir?. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(2), 213-224.
- Yılmaz, H. ve Polatçı, S. (2018). Örgütsel adalet algısı ve personel güçlendirmenin iş performansına etkisi: örgütsel sinizmin rolü. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 286-308.
- Yılmaz, M. K. ve Keçecioğlu, T. (2018). İşe adanmışlık: mevcut düşüncenin gözden geçirilmesi. *Business Economics and Management Research Journal*, 1(1), 55-71.
- Zhang, C. ve Liu, L. (2021). The effect of job crafting to job performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(2), 253-262.
- Zhang, J. C., Ling, W. Q., Zhang, Z. Y. ve Xie, J. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1657-1666. DOI: 10.2224/sbp.2015.43.10.1657

## EKLER

### EK-1: ÖLÇME ARACI

**Değerli Katılımcı,**

*Bu anket formu bilimsel bir araştırmaya veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Anket formuna vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir araştırmada kullanılacak olup elde edilen bilgiler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır ve araştırmacılar tarafından saklı tutulacaktır. Bu nedenle formun hiçbir yerinde sizden adınızı, soyadınızı veya kimlik bilgilerinizi yazmanız istenmemektedir.*

*Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Her bir sorunun cevaplanması anketin doğru analiz edilebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.*

*Değerli katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.*

| Aşağıda çalıştığınız işiniz, kurumunuz ve yöneticinizle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadeler için algıladığınız uyumluluk durumunu " 1-Hiç Uyumlu Değil 'den "5-Tamamen Uyumlu 'ya doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz. | Hiç Uyumlu Değil | Düşük Düzeyli Bir Uyum | Uyum Var | Yüksek Düzeyde Uyumlu | Tamamen Uyumlu |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------|----------|-----------------------|----------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1                | 2                      | 3        | 4                     | 5              |
| 1) Mesleki beceri, bilgi ve yetenekleriniz ile işinizin gerektirdiği özellikler arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?                                                                                                                                                              |                  |                        |          |                       |                |
| 2) Kişilik özellikleriniz (dışa dönük veya içe dönük, uyumlu veya uyumsuz ve güvenilir veya güvenilmez gibi) ile işinizin gerektirdiği özellikler arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?                                                                                            |                  |                        |          |                       |                |
| 3) İlgili alanlarınız (örneğin, sosyal ve sosyal olmayan, sanatsal veya sanatsal olmayan ve geleneksel ve geleneksel olmayan) ile işinizin gerektirdiği ilgili alanları arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?                                                                      |                  |                        |          |                       |                |
| 4) Mevcut işinizin özellikleri (örneğin özerklik, önem ve beceri çeşitliliği) ile bir iş için arzu ettiğiniz özellikler arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?                                                                                                                      |                  |                        |          |                       |                |
| 5) Hayatta değer verdiğiniz şeyler ile yöneticinizin değer verdiği şeyler arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?                                                                                                                                                                    |                  |                        |          |                       |                |
| 6) Kişiliğiniz ile yöneticinizin kişiliği arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?                                                                                                                                                                                                    |                  |                        |          |                       |                |
| 7) Çalışma tarzınız ile yöneticinizin çalışma tarzı arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?                                                                                                                                                                                          |                  |                        |          |                       |                |
| 8) Yaşam tarzınız ile yöneticinizin yaşam tarzı arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?                                                                                                                                                                                              |                  |                        |          |                       |                |
| 9) Yöneticinizin liderlik tarzı ile sizin arzu ettiğiniz liderlik tarzı arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?                                                                                                                                                                      |                  |                        |          |                       |                |

|                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                     |                                       |                    |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| Aşağıdaki değerlere sizin verdiğiniz önem ile çalıştığınız kurumun verdiği önem arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?                                                                                                                              |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 10) Dürüstlük                                                                                                                                                                                                                                      |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 11) Başarı                                                                                                                                                                                                                                         |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 12) Adalet                                                                                                                                                                                                                                         |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 13) Başkalarına yardım etmek                                                                                                                                                                                                                       |                                |                     |                                       |                    |                               |
| Aşağıdaki boyutlarda kendi hedefleriniz ile çalıştığınız kurumun hedefleri arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?                                                                                                                                   |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 14) Ödüller                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 15) Beklenen çaba miktarı                                                                                                                                                                                                                          |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 16) Diğer örgütlerle rekabet                                                                                                                                                                                                                       |                                |                     |                                       |                    |                               |
| Aşağıda iş performansınız ve işe bağlılığınız ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "1 - Kesinlikle Katılmıyorum" dan "5 - Kesinlikle Katılıyorum" a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz. | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                    | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 17) İş arkadaşlarım işe gelmediklerinde onların işlerine yardım ederim.                                                                                                                                                                            |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 18) Öğle yemeği sonrasında işe hep zamanında gelirim.                                                                                                                                                                                              |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 19) İşte resmi olarak benim görevim olmayan şeyleri de gönüllü olarak yaparım.                                                                                                                                                                     |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 21) İşimin bir parçası olmasa da, bölümümdeki işe yeni başlayan bireylerin işe alışmalarına yardımcı olurum.                                                                                                                                       |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 22) İşe devam konusunda standartların üzerinde bir katılım gösteririm. Örneğin birçok kişiden daha az izin kullanırım.                                                                                                                             |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 25) İşe gelebilecek gibi değilsem önceden haber veririm.                                                                                                                                                                                           |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 27) İşte gereksiz yere izin kullanmam.                                                                                                                                                                                                             |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 28) Arkadaşlarım görevlerimde bana yardımcı olur.                                                                                                                                                                                                  |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 29) Bölümümün kalitesini artırmak için yenilikçi önerilerde bulunurum.                                                                                                                                                                             |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 30) İşte fazladan mola kullanmam.                                                                                                                                                                                                                  |                                |                     |                                       |                    |                               |

|                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 31) Sorumluluğum dahilinde olmayan, fakat örgütümün imajına olumlu katkı yapacak faaliyetlere gönüllü olarak katılırım. |  |  |  |  |  |
| 32) İşteki zamanımı gereksiz görüşmelere harcamam.                                                                      |  |  |  |  |  |
| 33) İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 34) Bütün performans kriterlerine uygunum.                                                                              |  |  |  |  |  |
| 35) İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla çalışırım.                                                                |  |  |  |  |  |
| 36) İşimin tüm gereksinimlerini karşılarım.                                                                             |  |  |  |  |  |
| 37) Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.                                                              |  |  |  |  |  |
| 38) Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.                                                                     |  |  |  |  |  |
| 39) İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim ve bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.                             |  |  |  |  |  |
| 40) Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.                  |  |  |  |  |  |
| 41) İşin amaçlarına ulaşmak ve işi gereken zamanda tamamlamak için planlı ve organize çalışırım.                        |  |  |  |  |  |
| 42) İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.                                                                              |  |  |  |  |  |
| 43) İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.                                                                            |  |  |  |  |  |
| 44) Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.                                                                    |  |  |  |  |  |
| 45) Ara vermeden uzun süre çalışabilirim.                                                                               |  |  |  |  |  |
| 46) İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissedirim.                                                             |  |  |  |  |  |
| 47) Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim.                                                |  |  |  |  |  |
| 48) Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum.                                                          |  |  |  |  |  |
| 49) İşime karşı istekli ve hevesliyim.                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 50) İşim bana çalışma şevki verir.                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 51) Yaptığım işle gurur duyuyorum.                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 52) İşimi ilginç ve özel bulurum.                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 53) Çalışırken zaman su gibi akıp gider.                                                                                |  |  |  |  |  |
| 54) Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.                                                                           |  |  |  |  |  |
| 55) Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.                                                              |  |  |  |  |  |
| 56) Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim.                                                              |  |  |  |  |  |
| 57) Çalışırken kendimi işime kaptırırım.                                                                                |  |  |  |  |  |
| 58) Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.                                                                           |  |  |  |  |  |

**DEMOGRAFİK BİLGİLER****Cinsiyetiniz:** ☐ Erkek ☐ Kadın**Yaşınız:** .....**Medeni durumunuz:** ☐ Evli ☐ Bekar**Gelir Durumunuz:** ☐ 3.000-4.500TL ☐ 4.501-6.000 TL ☐ 6.001-7.500 TL☐ 7.501-9000 TL ☐ 9.001 ve üzeri**Çalıştığınız Kurum:** ☐ Kamu ☐ Özel**Bu işteki toplam çalışma süreniz (yıl olarak):** ☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16 ve üzeri**Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz (yıl olarak):** ☐ 0-5 ☐ 6- 10 ☐ 11-15 ☐ 16 ve üzeri*Anket formu sona ermiştir. Değerli zamanınızı ayırıp katılımınız için teşekkür ederiz.*

## ÖZGEÇMİŞ

