

**KİŞİ – ÖRGÜT UYUMU VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ,  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSON - ORGANIZATIONAL ADAPTATION  
AND ORGANIZATIONAL CULTURE, AN APPLICATION IN THE BANKING  
SECTOR**

**Elif AYDOĞAN GÜLERYÜZ**

Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi,  
aydoganelif90@hotmail.com, orcid.org/0000- 0002- 6141- 7956,

**Prof. Dr. Belgin AYDINTAN**

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, belgin.aydintan@hbv.edu.tr,  
orcid.org/0000- 0002- 9057- 4336

Makale gönderim-kabul tarihi (10.03.2020-15.04.2020)

**Özet**

Ankara’da yer alan 345 kamu bankası çalışanı üzerinden gerçekleştirilen çalışmanın amacı kişi örgüt uyumu ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu çalışmada Arslan vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen “Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Örgüt kültürünü belirlemek üzere ise Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilmiş olan geçerliliği kanıtlanmış ve alan yazında yaygın olarak kullanılan örgütsel kültür değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda kişi-örgüt uyumu ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kişi-örgüt uyumunun örgüt kültürü üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizine göre bireylerin kişi-örgüt uyumları örgüt kültürünü %37 düzeyinde etkilemektedir. Başka bir ifade ile örgüt kültürü düzeylerinin %37’si kişi-örgüt uyumu tarafından açıklanmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Kişi-Örgüt Uyumu, Kültür, Örgüt Kültürü, Bankacılık.

**Abstract**

The purpose of the study, which is conducted over 345 public bank employees, is to examine the relationship between organizational organization and organizational culture. In this research, Arslan et al. See the “Person-Organization Compliance Scale” by (2018). It is for the proven organizational culture assessment scale written by Cameron and Quinn (2006) and widely used in literature. It has been determined that there is a positive relationship between person-organization harmony and organizational culture. Examining the organizational

culture buttons of person-organization harmony according to regression analysis of individuals. In other words, 37% of organizational culture levels are explained by person-organization cohesion.

**Key Words:** Person-Organization Fit, Culture, Organizational Culture, Banking

## 1. GİRİŞ

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek adına bir takım değer, inanç ve varsayımlara sahiptirler ve bu değer, inanç ve varsayımlar kurucular ya da girişimciler tarafından astlara aktarılmaktadır. Amaç bireysel değerlerle örgüt değerlerini uyumlu hale getirmektir. Örgüte katılan herkes örgütü seçmekte, örgüt tarafından seçilmekte ve sosyalizasyon süreçlerinden geçmektedir ve bu açıdan bireylerden örgüte adapte olmaları beklenmektedir. Kişisel değerler ve örgüt değerleri arasındaki uyumun zayıf olması durumunda ise bireyler örgütten uzaklaşmakta ya da uzaklaştırılmaktadırlar (Ulutaş, 2011: 24-29).

Kişi-örgüt uyumu, genel anlamda örgütlerin karakteristik özellikleri ile bireylerin özellikleri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Kişi-örgüt uyumu kavramını bütünleştirici (supplementary) uyum ve tamamlayıcı (complementary) uyum olmak üzere iki boyutta açıklamak mümkündür. Bütünleştirici uyum örgüt karakteristikleri ile bireylerin özellikleri birbiriyle benzerlik gösterdiğinde ortaya çıkmaktadır. Tamamlayıcı uyum ise kişisel beceri ve yeteneklerin üstlenilen rol ve görevlere uygun olduğu; kişisel ihtiyaçların örgüt tarafından karşılandığı ve tatmin edildiği durumlarda ortaya çıktığında görülmektedir (Ulutaş, 2011: 37-38). Sağnak (2004) tarafından gerçekleştirilen kuramsal çalışmada örgütsel değerlerin birey ve örgüt arasındaki bütünleşmeyi sağlayan önemli bir araç olduğu; güçlü şekilde paylaşılan örgütsel değerlerin işgören motivasyonu, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık ile sonuçlanabileceği; bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluğun ise işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık gibi davranışlara neden olabileceği ileri sürülmüştür. Benzer şekilde Tepeci ve Bartlett (2002) tarafından çeşitli işletmelerde çalışan 182 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada bireysel ve örgütsel değerler arasında görülen uyumun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

İşgörenlerin bağlı bulunduğu örgütte değerler ve beklentiler yönünden uyumlu olması her zaman arzu edilen bir durumdur ve bu durum ancak birey ve örgüt değerleri benzerlik gösterdiğinde; her iki taraf birbirinin beklentilerini yerine getirdiğinde söz konusu olmaktadır. Kişi- örgüt uyumu örgütsel değerlerin ne ölçüde benimsendiği ve paylaşıldığı ile ilgilidir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde görülen uyum, olumlu davranışların sergilenmesine zemin hazırlamakta ve örgütü daha verimli kılmaktadır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren önemini giderek arttıran bir kavram olarak literatürdeki yerini almaktadır. Tom Peters and Robert Waterman'ın; "Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip paylaşılan değerler bütünü" tanımı ile örgüt kültürünün öğelerine işaret edilmiştir. (Peters ve Watermann, 1982: 103) İnsanları ve insan davranışlarını içerisinde barındıran örgütlerin de tıpkı insanlar gibi kendilerine özgü karakteristiği olup, her örgütün kendine has tarihi, misyonu, iş yapış şekilleri, vizyonu, davranış ve iletişim modelleri, hikâyesi, miti ve tüm bu faktörler bir araya gelerek bir örgütü diğerlerinden

ayrıştıran ortak bir örgüt kültürünü oluşturmuştur. (Akıncı Vural, 2003: 52-53) Bu ve bunun dışında literatürde önemli yer tutan örgüt kültürü tanımları Tablo 1’de özet olarak gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Örgüt Kültürü Tanımları

Örgüt Kültürü Tanımı	Kaynak
“Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan bir değer sistemi”	Spender 1983: 2
“Güçlü, geniş şekilde paylaşılan temel değerler”	O’Reilly 1983: 1
“İşler burada böyle yürür”	Deal ve Kennedy 1982: 4
“Kollektif olarak programlanmış düşünceler”	Hofstede 1980: 25
“Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip paylaşılan değerler bütünü”	Peters ve Watermann 1982: 103
“Bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarının üstesinden gelmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayım modelleri”	Schein 2004: 18

**Kaynak:** Griffin ve Moorhead 2014: 495

Örgüt kültürünün birbirinden farklı tanımlarının yapılmış olması konuya yönelik farklı yaklaşımların olmasıyla ilgili olup; rasyonalist, sembolik ve işlevselci yaklaşımların özellikleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Örgüt Kültürü Yaklaşımları

Yaklaşımlar	Örgütsel Paradigma	Örgüt Kültürü
Rasyonalizm	Örgüt, etkin başarının aracıdır.	Örgüt kültürü, örgüt amaçlarının başarılmasında bir araçtır.
İşlevselcilik	Örgüt, gerekli işlevleri yerine getirerek yaşamını sürdürmeye çalışan bir topluluktur.	Kültür, dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili işlevleri yerine getiren paylaşılmış değerlerin ve temel varsayımların bileşkesidir
Sembolizm	Örgüt, sembolik eylemlerin karmaşık bir bileşkesini ifade eden beşeri bir sistemdir.	Kültür, sosyal olarak yapılandırılmış semboller ve anlamlar örüntüsüdür.

**Kaynak:** Schultz, 1995: 14

Rasyonalist yaklaşımda örgüt kültürü bir hedefin gerçekleştirilmesinde araç olarak görülmüştür ve değer, tutum, inanç, davranış olarak tanımlanmıştır. İşlevselci yaklaşımda örgüt kültürüne belli birtakım işlevler yerine getirilerek varlıklarını sürdüren örgütlere sağladığı katkı açısından bakılmıştır. Sembolik yaklaşımda ise örgüt kültürü paylaşılan semboller sistemi olarak tanımlanarak somutlaştırılmıştır.

Tablo 1 ve Tablo 2’den yola çıkılarak; aynı kavrama farklı anlam yüklemeleri yapılmış ve bir fikir birliğine varılamamış gibi görünse de; tanımlar bazı anahtar kavramlar ve unsurlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bir örgütü diğerlerinden ayırması, tüm örgüt üyelerini ilgilendirmesi, değiştirilmesinin güç olması, örgüt-çevre ve örgüt içi ilişkilere ait bütünleşme sorunlarını çözmeye yönelik yani bütüncül olması özelliklerinin tüm tanımlarda ortak olduğu görülmüştür. Aşağıda örgüt kültürünün özelliklerine daha detaylı değinilmiştir. Bahsi geçen tanım ve yaklaşımlardaki ifadeler bu konuda yön gösterici olmuş ve örgüt kültürü, çalışanlarının tutum ve davranışlarına belli bir kalıp getiren, örgütsel bağlılığı ve bütüncül yapının korunmasına yardımcı olan bir kontrol mekanizması olarak ele alınmıştır. Her örgütün kültür yapısı, bazı iç ve çevresel faktörlerin etkisiyle şekillenmekte olup kendi özelliklerinin ortak ürünüdür, bir diğer deyişle; ayırıcı özellik taşımaktadır (Akın Acuner, 2010: 10-12). Bununla beraber birtakım ortak özellikler konuyu toparlayacak şekilde aşağıda belirtilmiştir (Eren, 2008: 138-139):

- Örgüt içindeki faaliyetleri, işleri, ilişkileri yürütme biçimidir. Böylece örgütlerin arasındaki farklılıkları belirler.
- Örgütün kuruluşunda belirlenmiş durumda olan yazılı bir kural değildir, örgütün yaşam sürecinde meydana çıkar ve sonradan öğrenilir, tüm örgüt çalışanlarını etkiler.
- Düzenli biçimde tekrarlanan davranış biçimleridir, değiştirilmesi zordur.
- Örgüt üyeleri arasında paylaşılan ortak inanç ve değerlerdir. Örgüt üyelerini birbirine bağlar.

Örgüt kültürünün öğeleri ile alakalı olarak yazın alanında birçok tanım yer almaktadır. Aynı zamanda değerler, semboller, normlar gibi birçok öğenin de örgüt kültürünün belirlenmesi konusunda önemli olarak yer almaktadır (Şahin, 2010: 24).

Schein (1985), yapmış olduğu araştırmalarda kültürünün çatısını meydana getiren üç bilinç düzeyinin öneminden bahsedilmiştir. Aşağıdaki şekilde kültürünün esas çerçevesine yer verilmiştir (Schein, 1985: 44).

Örgüt kültürü, çalışanların belirlenen standartları ve değerleri anlamaları konusunda yol göstericidir. Çalışanlar kendilerinden beklenen tutum ve davranışın ne olduğunu bilerek yol aldıkları için örgüt içi uyum sağlanmış olur. Örgüt kültürünün aynı zamanda iş süreçlerine de olumlu etkisi söz konusudur. İş süreçlerinde izlenecek yol ve yöntemlerin standart hale gelmesi, örgüt verimliliğine pozitif yönde etki eder (Eren, 2001: 115).

Örgütlerin sahip oldukları kültürün işlevselliği konusunda da farklı görüşler vardır. Örgüt kültürü işlevlerinden en belirgin olanları şu şekilde sıralanabilir (Yağmurlu 1997; Sabuncuoğlu ve Tüz 2003; Köse, Tetik ve Ercan 2001):

a. Örgüt kültürü, örgütte bireylerin davranışlarını düzenleyen bir kontrol mekanizması olarak kabul edilebilir. Sınır belirleyicidir. Çalışanlar kendilerinden beklenen tutum ve davranışların ne olduğunu bilirler. Bu da örgüt içi düzen ve uyumun sağlanması konusunda son derece önemli bir

işlevdir. Yazılı bir kural ya da yönetmelik olmadan çalışanlar arasında ortak tutum ve davranışlar oluşur.

b. Örgütteki sosyal düzen içinde denge sağlar. Çalışanların örgütle ve diğer çalışanlarla ilişkilerini düzenler. Ortak amaçlara ulaşmada isteklilik yaratır.

c. Örgüt üyelerine bireysel kimlikleri dışında bir kimlik kazandırır ve aidiyet hissi verir. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler ve örgütün başarısını kendi başarıları olarak algılayarak ortak kimlik içine girerler.

d. Örgüt üyeleri arasında sosyalleşme aracıdır ve örgüt üyeleri ortak değerler etrafında toplanır. Bu da çalışanların örgüt içinde sosyalleşmelerini sağlar. Çalışanların örgüt içinde sosyalleşmeleri ve daha çok paylaşımda bulunmaları aidiyet ve dayanışma duygularını da beraberinde getirmektedir.

e. Örgüt üyelerini motive eden bir araçtır. Köklü ve sağlam bir kültüre sahip olan örgütler çalışanlara bulunmak isteyecekleri bir ortam yaratır bu da önemli bir motivasyon kaynağıdır.

f. Örgütlerin değişimlerinde belirleyici rol oynar. Örgütlerin değişim gerektiren durumlarda buna ne kadar direndikleri ya da rahatça uyum sağlayabildikleri kültür yapıları ile ilgilidir.

g. Örgütler tarafından devamlılık ve kurumsallaşma nedeni sayılabilir.

h. Örgüt üyelerinin, kişisel çıkarlarının yanı sıra daha büyük bir olguya bağlanmalarını sağlar.

### 3. Kişi Örgüt Uyumu

Bireyin iç çevresi ile dış çevresi arasında etkileşim içinde olup huzurunu bozmamasına uyum denir. İki tür uyumdan bahsedilebilir. İlki bireyin kendisiyle olan uyumdur. Bireyin dürtülerinin ve değerlerinin dengeli olduğunu gösteren bu uyum bireyin kendisine huzur kaynağıdır. Diğer uyum çeşidi ise bireyin çevresiyle olan uyumdur. Bireyin ihtiyaçları ile çevrenin değer ile düzgüsünün dengeli olduğunu gösteren bu uyum türü bireyin çevresinin kültürel, toplumsal, ekonomik değer ile düzgüleri ile olan uyumu ise bireyin dışsal huzur kaynağıdır. Bilişsel, duygusal ile devinimsel güç bireyin çalıştığı örgüte olan uyumunda önemli rol oynar (Başaran, 2004: 356). Kişi-örgüt uyumunun tanımlanmasında bu nedenle fayda görülmektedir. Alan yazınındaki kişi-örgüt uyumu tanımlamalarının birbirine benzediği fakat çok sayıda olduğu görülmüştür. Yapılan tanımlamalardan bir kaç şü şekildedir (Yıldız, 2015: 14);

Chatman (1989: 333), örgütün kültürel özellikleriyle kişilerin değer ve kişilik özelliklerinin bir uyumu şeklinde tanımlamıştır.

Cable (1995: 9-10), kişi-örgüt uyumu ile ilgili olan çalışmalara dayanarak bireyler ile örgütlerinin değerlerinin uygunluğunu kişi-örgüt uyumu olarak tanımlamıştır.

Kristof (1996: 22), birey ile örgütünün kendine ait özellikleri ve değer yargıları ile hedeflerinin uyumu ve bireyin karakter özelliklerinin örgüt kültürüne benzemesi şeklinde geniş bir tanımlama yapmıştır.

Yahyagil (2005: 138), kişi-örgüt uyumunu tanımlarken örgütsel davranış etrafında, iş görenlerin kişisel değer yargısıyla iş yerlerinin kültürünün fonksiyonu ile bağlantı olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlara göre kişi-örgüt uyumunun örgütün değer kalıbıyla kişinin değer kalıbının uygunluğunun kapsandığı izlenmektedir. Birey-örgüt uyumu ile ilgili yapılan çeşitli tanımlar yapıldıysa da kişi ile örgüt arasında aslında üç çeşit durum varsa uyumun olma ihtimalinin olduğu söylenilebilir (Sezgin, 2006: 560). Bunlar;

- Birey-örgüt uyumunda kişi örgütün ya da örgüt kişinin gereksinimlerini ya da beklentilerini karşılamaktadır.
- Birey ile örgüt birbirine benzeyen başlıca özellikleri paylaşmaktadırlar.
- Bu durumda önceki iki tanım eş zamanda mümkündür. Yani kişi-örgüt uyumu örgüt ile kişi birbirlerinin gereksinimlerini, arzularını karşıladıkları zaman gerçekleşmektedir.

Bireyin örgütüne uyum sağlaması bireyin çalıştığı işte verimli olabilmesi için çok önemli olduğundan kişi-örgüt uyumuna tek çerçeveden bakmak yetersiz kalacaktır. Fakat yalnız kişinin uyumu, verim için önem teşkil etmez. Örgütün de kişiye uyumu verimlilik açısından önem teşkil etmektedir (Sekiguchi ve Huber, 2011: 33). Örgütün birey için atadığı vazifeyi çalışana uygun hale getirmek için yapılabilecekler şunlardır (Başaran, 2004: 187).

*İş gören ve araç ilişkisi*, Çalışanın iş göreceği makine ile teçhizatlar ergonomik ve sağlığı tehlikeye atmayan türden olmalı.

*İş gören-ürün ilişkisi*, Çalışanın meydana getirdiği mamül, çalışanın sağlığına zarar vermemeli.

*Görev ortamı*, Çalışanın zevk alarak çalışabilmesi için güvenli iş ortamı hazırlanmalı.

*Yaratıcılığa olanak sağlama*, Çalışanın üretkenliğini destekleyen örgütler, çalışana cazip gelmeli.

*Toplumsal ilişkiler*, Tek başına çalışan veya grupla çalışan fakat onlarla ilişki kuramayan çalışanların bu sorunu aşmaları için destek olmak görevi cazip hale getirmektedir.

*Yönetime Katılmak*, Çalışan ile alakalı karar alırken çalışanın da iştirak etmesi, görevin kendine uygun olmasına yardımcı olacaktır.

Örgütleriyle uyumlu olan, çalıştığı yerin değer yargılarını benimseyen iş görenlerin performansları da yükselir, işgören devir oranı düşer, işgörenler iş yerinde daha fazla kalıp verimlerini yükseltmeye çalışırlar (Tahiroğlu, 2003: 242).

Kişinin görevlendirildiği departmandaki uyumu ile kendisinde olan kabiliyetlerini gösterebilmesi birbirine bağlıdır. Bireyin kabiliyetleri ise üç aşama da incelenebilir. İlk incelenen aşama kişinin “ön uyumu” dur. Yani birey henüz belirlenen pozisyona görevlendirilmeden, bireyin kendi özellikleri ile yerine getireceği işin niteliklerinin uyumlu olması gerekir. Birey bu göreve atanırken uyum yoksa görevlendirmeden vazgeçmek veya kişinin vazgeçme kararı vermesini beklemek gereklidir. İkinci aşama, kişinin “uyum derecesi” dir (Tak, 2011: 27). Uyum derecesi statik bir değerlendirme ölçütü olup, önem kazanmaktadır. Kişinin görevlendirildiği departmanın niteliklerine, kişinin kendi uyum kapasitesinin hangi düzeyde yaklaşabileceğini belirlemektedir (Çiçek, 2018: 53). Üçüncüsü ise “uyum yeteneği” dir. Kişinin uyumu esnekse ya da esneklik yeterliyse, bu halde kişi uyum derecesini etkileyebilir. Bu noktada uyum derecesinin ana fonksiyonu (belirleyicisi) uyum yeteneğidir. Eğer

birey ilk başlarda uyum derecesini sağlayamazsa, zaman içerisinde uyum yeteneği yeterli olunca uyum sağlayamama sorununu aşmış olacaktır (Kaynak, 2000: 234).

Kişi örgüt uyumu çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Fakat kişi örgüt uyumunu etkilediği daha belirgin olan faktörler şunlardır: Örgüt kültürü ile örgütsel iklim, kişilik, takım dayanışması, sosyal algılama.

### *Örgüt Kültürü ile Örgütsel İklim*

Örgüt kültürü örgütteki bireylerin diğer bireylerden ayıran, örgütteki bütün bireylerin paylaşım yaptığı inanç, değer, davranışlar ile alakalıdır. Organizasyona yeni dâhil olan bireyler örgütün kültürünü, sosyal kümelerin faaliyetlerini ve etkileşmelerini gözlemler, deneyimler ve öğrenirler, uyum sağlamaya çalışırlar (Hampton-Farmer, 2007: 20). İklim tanımlamasını ilk önce Lewin yaptığı araştırmalarda analiz etmiştir. Örgütsel iklim kavramını ise a) verimi olmayan keyif alınmayan, b) aşırı yoğun, verimli, keyifli, c) anarşist, memnun olmayan, bağımsız şeklinde sınıflandırmıştır (West, 2011: 923).

### *Kişilik*

Bireylerin tercihleri etkilenmeleri, seçimleri ve ayrılış tarzları birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bireyler bir olaydan çok farklı şekillerde etkilenebilirler ya da buldukları örgütü çok çeşitli sebeple ve şekilde terk edebilirler. Bunların sebebi her bireyin kendine özgü kişilik özelliklerine sahip olmasıdır. İnsanlar işe başlarken kendi kişiliklerine uygun iş seçimi yaptığını düşünerek işe başlarlar. Daha sonra işe başladıklarında örgütleri, örgüt iklimi, kültürü ve başka çalışanlarla uyum sağlamaya çalışırlar. Bu esnada bireyler kendi kişilik özelliklerini sergilemektedirler. Eğer kendi kişilik özellikleri ile örgütün nitelikleri birbirine uyum sağlamaktaysa veya değer ve hedef uyumu varsa bireylerin performansı artabilir ve işe karşı davranışları olumlu etkilenebilecektir (Westerman ve Simmons, 2007: 289).

### *Takım İçi Dayanışma*

Örgüt üyelerinin takımlarına olan bağlılık dereceleri ile takımlarında kalmak istemelerine bağlıdır. Kuvvetli bağ olan takım üyeleri, takımlarının hazırladıkları faaliyete katılmaya, düzenlenen toplantıya iştirak etmeye isteklidir. Ayrıca takımlarının ulaşacağı başarı takım elemanlarını mutlu edecektir. Eğer takım elemanları aynı hedefe yönelirse ve takımlarına karşı kişisel bir bağ duyarlarsa takım arasındaki iş birliği artacaktır. Takım diğer takımlar ile rekabet içindeyse üstün gelmeye çalıştıkları zaman takım içinde iş birliği yine artacaktır. İşbirliğinin artması üzerine yapılan araştırmalarda takımın morali açısından pozitif etkisinin olduğu ve verimliliği artırdığı ortaya konulmuştur (Eren, 2001: 481-482).

### *Sosyal Algılama*

Kişinin kendi haricindeki kişileri algılama tarzına sosyal algılama denilmektedir. Hayatımızda ilk kez karşılaştığımız, çok az süreyle konuştuğumuz bireyler hakkında yaptığımız bazı gözlemlere dayanarak belli bir yargıda bulunabiliriz. Sosyal algılamanın oluşmasında kişilerin kişilik yapılarına göre farklılıklar oluşabilecektir:

- *Basmakalıp Yargı*; Belli bir sosyal birimce kanıksanmış ve genel algı halini almış ve birlikte düşünülen başka bir duruma değiştirilmeden aktarmadır.
- *Hale Etkisi (Halo Effect)*; Kümesel niteliklerden esinlenerek bireye ait yakıştırma yapmadan, bireysel özellikten yola çıkarak genel değerlendirme yapılmasıdır (Kaynak, 2000: 82-85).

### İletişim

Örgütü meydana getiren departmanların birbiri ile iletişimde bulunmaları gerekmektedir. Eğer ilişimde bulunmazlarsa örgüt kararlı olmayan bir kişilik halini alacaktır. Böylece fonksiyonlar arasında sağlanamayan uyum örgütü zayıflatacak ve varlığını kaybetmeye başlayacaktır (Aşıkoğlu, 1986: 121).

#### 2.1. Kişi-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Kişi-örgüt uyumuna ilişkin teorik çalışmalarla, uyumun iş çıktıları üzerinde etkilerinin ortaya konulması dünyada ve ülkemizde bu konu üzerine olan ilgiyi artırmıştır. Araştırmaların büyük kısmı iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi iş tutumları ile kişi-örgüt uyumu ilişkisine odaklanmaktadır. Kişi-örgüt uyumunun iş tutumları ve davranışlar üzerine olan etkileri sebebiyle uyumsuzluğun nedenlerinin ortaya konulması hem örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi hem de çalışanların psikolojik sağlığı açısından önemli olmaktadır.

Kişi-örgüt uyumu konusunda dünyaya paralel olarak Türkiye’de de birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda uyum teorisinin farklı boyutları ele alınmıştır (Sağnak, 2004; Sezgin, 2006; Taşdan, 2010; Kılıç, 2010; Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2013; Turunç ve Çelik, 2012; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013).Yapılan çalışmaların bir bölümü, kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından değer uyumuna odaklanırken, (Sağnak, 2004; Sezgin, 2006; Taşdan, 2010) diğer bir bölümü ise; iş tatmini, güven, dağıtım adaleti, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık, açık konuşma davranışı, yönetici desteği, iş performansı (Kılıç, 2010; Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2013; Turunç ve Çelik, 2012; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013) gibi faktörlerin kişi-örgüt uyumu ile ilişkilerine odaklanmaktadır.

Sezgin (2006) tarafından öğretmenlerin bireysel değerleri ile çalıştıkları okulların örgütsel değerleri arasındaki uyumu ölçme amaçlı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, çalışma için geliştirilen anket ölçek olarak kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin kişi-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları; mesleki kıdem, okula ilişkin algılanan tutum ve kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar taşıdığını göstermektedir. Ayrıca, iş doyumu yüksek, kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hisseden ve çalıştığı okula bağlılık duyan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algılarının, diğer öğretmenlere oranla daha olumlu olacağı savunulmaktadır.

Taşdan (2010) tarafından yapılan çalışma, Sezgin (2006) tarafından yapılan çalışma ile benzer özellikler taşımaktadır. Türkiye’nin farklı gelişmişlik düzeyine sahip bölgelerinden resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin, bireysel değerleri ile çalıştıkları okulların örgütsel değerleri arasındaki uyum araştırmaya konu edinilmiştir. Araştırmanın bulguları, özel ilköğretim okullarında erkek öğretmenlerin değer uyum düzeyinin, kadın öğretmenlerin değer uyum düzeyinden daha yüksek olduğunu ve resmi ilköğretim okullarında sınıf öğretmenleri ile görev yaptıkları okul arasındaki değer uyum düzeyinin, branş öğretmenlerinin değer uyum düzeyinden daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Turunç ve Çelik (2012) kişi-örgüt uyumunun, dağıtım adaletinin aracılığında iş tatmini ve amire güven ilişkisine yönelik turizm sektöründe bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, kişi-örgüt uyumunu ölçmek için, Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian (1997) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kişi-örgüt uyumunun iş performansını doğrudan ve pozitif olarak etkilediği, ayrıca adalet algısının boyutları olarak prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti ile iş performansı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracı rolünün bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmaktadır.



Kılıç (2010) gıda üretimi yapan işletmelerde kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun, çalışanların iş davranışlarına olan etkilerini araştırdığı çalışması ile kişi-örgüt uyumunun, örgütsel bağlılığı ve iş performansını pozitif yönde etkilediğini savunmaktadır. Kişi-örgüt uyumunu ölçmede, Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Çalışmada kişi-örgüt uyumunun, örgütsel bağlılık davranışı ve iş performansı davranışını doğrudan etkilediği görülmüştür. Ayrıca verilerin regresyon analizi ile değerlendirilmesine bağlı olarak kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyum derecesinin artmasına bağlı olarak çalışanların örgütsel bağlılık davranışının da artacağı ve iş performansının da yükseleceği ifade edilmektedir.

Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan (2013) tarafından yapılan çalışmada kişi-örgüt uyumunun, açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü irdelenmiştir. Kişi-örgüt uyumunu ölçmek için, Netemeyer vd. (1997) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Kişi-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolünün olduğu, kişi-örgüt uyumunun, yönetici desteği algısının ve açıkça konuşma davranışının demografik özelliklere bağlı olarak farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. Yöneticilerin çalışanlara nazaran daha yüksek kişi-örgüt uyumu düzeyine sahip olduğu ve bu durumun pozisyonlarına bağlı olarak sorumluluk duygusundan kaynaklandığı, ayrıca yöneticilerin pozisyonlarına bağlı olarak daha rahat fikirlerini ifade edebildikleri çalışmanın diğer bulgularındandır. Örgütler için kişi-örgüt uyumunun artırılmasının yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve ifade edilmesini kolaylaştıracağı bu sebeple örgüt ve yöneticilerin uyumu artıracak sosyalizasyon süreçlerini etkin bir şekilde kullanması gerektiği çalışmanın önerileri arasında yer almaktadır.

Polatçı ve Cindiloğlu (2013) kişi-örgüt uyumunun, duygusal bağlılığın aracılık etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışmada kişi-örgüt uyumunun ölçülmesinde, Netemeyer vd. (1997) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada, kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan ilişki olduğu ve kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık ettiği hipotezleri öne sürülmüştür. Araştırmanın bulguları kişi-örgüt uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılığın aralarında anlamlı bir ilişki olduğu ve kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık ilişkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü oynadığını göstermiştir. Bu sebeple, çalışanların görev tanımlarının dışına çıkarak, fazladan başarı sağlamalarının ve fazladan çalışmaya gönüllü olmalarının örgütle olan bütünleşmede yeterli olmadığı görüşü savunularak, çalışan ve örgüt arasında duygusal bağ oluşumunun örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini artıracığı fikri ifade edilmiştir.

Benzerlik ve bütünleyici uyumun ölçümünde Piasentin ve Chapman (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre kişilerin benzerlik ve bütünleyici uyum algıları örgüte yönelik duygusal bağlılığı doğrudan artırmakta ve bu artış duygusal bağlılığı iş tatmini aracılığıyla da pozitif yönde etkilemektedir. Çalışmada bütünleyici uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmaması sebebiyle ikinci hipotez kısmen kabul edilerek, çalışanların yüksek düzey iş tatminine sahip olmasının işten ayrılma niyetlerini negatif olarak etkilediği ve işinden tatmin olan çalışanın işten ayrılma niyeti göstermediği veya çok az gösterdiği görüşü savunulmuştur.

### **Kişi Örgüt Uyumu- Örgüt Kültürü İlişkisi**

Görünen ve görünmeyen öğelerden meydana gelen örgüt kültürü örgüt dili, hikaye ve mitler, törenler, lider ve kahramanlar, ritüeller, metaforlar, semboller, normlar, değerler, inançlar, varsayımlar ve örf-adetlerin bir bileşkesi formundadır. Bu bileşenler örgüt üyelerine rollerini tanıma, başka üyelerin

rollerini tanıtmaya, kimin nerede, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda yol gösterici olur. Söz konusu bileşenler içinde değerlerin önemi görece daha yüksektir. Hofstede (1980) değerlerin hem toplulukların hem de bireylerin özellikleri olduğunu ve değerlerin bir topluluğun kültürünü belirlediğini söylemektedir.

Rokeach'a göre değerler zihinsel, duygusal ve davranışsal olma özelliklerine sahiptir. Değerler, insanların davranışlarını yönlendirici bir özelliğe sahiptir (Turgut, 1998). Bu nedenle örgüt kültüründe etkisi görece yüksek olan değerler, kişilerin kurumlarına yönelik tutum ve davranışlarını etkileyebilecek niteliktedir. Literatür incelediğinde, kişi-örgüt uyumunun ortaya çıkmasında kişi ve örgüt bileşenleri (değer, amaç, kişilik, örgütsel iklim,, ihtiyaçlar, sağlanan vs.) arasındaki benzerliğe ya da farklılığa, diğer bir ifade ile benzerlik uyumu ya da tamamlayıcılık uyumu türüne göre bir uyum olgusu belirlenmiş ve ölçümlenmeye çalışılmıştır. Kişi-örgüt uyum araştırmalarında görece en çok çalışılan uyum türü değer uyumu olmuştur. Kültürü oluşturmada en etkili bileşenlerden biri olan değerlerin, kişi-örgüt uyumunun ortaya çıkmasında bu nedenle doğrudan bir etki göstermesi beklenebilecektir. Uyumun hem örgüt hem birey bileşeni olan değerler, kültürün içeriğindeki görece en yoğun bileşen olan değerler nedeniyle doğrudan örgüt kültüründen etkilenebilecektir.

Örgütsel düzeyde değer; bir değer oluşturmak için örgüt desteğinin farkında olan örgütsel üyelerin çoğunluğu tarafından belirlenen örgütsel bir üründür (Chatman, 1989). Örgütsel değerler, örgüt üyelerinin durum, eylem, obje ve bireyleri, olumlu ya da olumsuz şekilde yargılamada kullandıkları ölçütler olup bir kurumun genel amaçlarını ve standartlarını yansıtır (Şişman, 1994; Ulutaş, 2010). Paylaşılan değerler, kurumun kimliğini, ne yaptığını, neler yapabileceğini ve kurumun diğerlerinden farklılığını gösterir (Ülgen, Mirze, 2004). Örgütte kültür oluşumuna katkıda bulunan bazı belirleyici değerler: a) teknik değerler: Fiziksel olaylara, bilime ve mantığa dayanır. b) ekonomik değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazar değerlerine dayanır. c) sosyal değerler: Grup ve örgüt psikolojisine dayanır. d) psikolojik değerler: Bireylerin kişisel ihtiyaçlarına dayanır. e) politik değerler: Ülkenin idare şekli ve başlıca devlet politikalarına dayanır. f) estetik değerler: Güzellikle ilgili algılamaya dayanır. g) ahlaki değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler ile aile eğitimine dayanır. h) dini değerler: Bireylerin bağlı oldukları din ve bununla ilgili inançlara dayanır (Öztürk, 2003). Kurum üyelerince söz konusu değerlere bağlı olarak ilişkilendirilecek örgüt kültürü, çalışanlarca buldukları kurumlara yönelik geliştirecekleri tutumları etkileyebilecektir. Örneğin

Peters ve Waterman (1982) kalite, hizmet, çalışanlara önem verme, inovasyon değerlerini önemseyen bir örgüt kültürünün kurum üyelerinin bağlılıklarını, tatmin ve performans düzeylerini arttırdığını saptamıştır. Sommer ve diğ. (1996) destekleyici, hataların hoş görüldüğü ve samimi bir iklimin ve kişilere tanımlanmış sorumlulukların hakim olduğu örgüt kültürünün çalışanların kuruma bağlılıklarını arttırdığını saptamıştır. Tepeci (2001: 92) yaptığı araştırmada çalışanlarca algılanan kültür boyutlarından dürüstlük ve insan yönelimli olmanın iş tatmini, kurumda kalma isteği ve kurumu başkalarına önermede isteklilik tutumunu arttırdığını saptamıştır.

Örgütsel değerler, kurumun yer aldığı sektör ve iş koluna, temel faaliyet alanına, kurum üyelerinin mesleklerine bağlı olarak ortaya çıkacak iş değerlerine, çalışanların deneyimledikleri tecrübeler ve kıdemlerine bağlı olarak oluşum göstermektedir. Jurgensen (1978), deneyimli çalışanların firma itibarı ve güvenliğe, diğerlerinin ise ücret, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve çalışma ortamına verdikleri

değerin daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Hizmet sektöründe çalışanların iş değerlerinin incelendiği bir çalışmaya göre çalışma hayatında 11 yıl ve daha fazla deneyimli olanlar, 1-5 yıl kıdemli olanlara oranla duygusal değerlere daha çok önem vermektedirler.

Çeşitli araştırmalarda bağımlı (Mutdoğan, 2011; Bektaş, 2016; Aygündüz, 2003, Argun, 2007), bağımsız (Tuna 2014, Ulutaş, 2010; Ünal, 2013; Durmuşçelebi, 2017), şartlı (Elden, 2016) ya da aracı değişken (Gür, 2014; Özgen, 2016) konumunda olabilen kişi-örgüt uyumunun, doğrudan örgüt kültürüne bağlı gelişimini inceleyen araştırma (Tepeci, 2011) sayısı son derece sınırlıdır. Örgüt kültürü, üyelerin kendilerini örgütün politikaları ve misyonu ile ilişkilendirecekleri ve kendileri bir parçası hissedecekleri kurum için bir kolektif kimlik oluşturur (Hosftede, 1998, Peters, Waterman, 1982, Tepeci, 2001, 14). Örgüt kültürü ile ortaya çıkacak bu kolektif kimliğe kurum üyelerinin uyumlu davranışları beklenen bireysel düzeyde bir tutumdur. Kolektif örgüt kimliği ile üyelerce geliştirilecek uyumlu bir tutum kişi-örgüt uyumudur. Örgüt kültürü bireylerin kolektif kimlikle kendilerini bir üyesi olarak gördüklerin kurumda, algıladıkları birey-örgüt uyumları bu bağlamda örgüt kültürü boyutlarından doğrudan etkilenebilecektir. Örgütün iç çevre bileşenlerinden bir olan örgüt kültürü, kurumun dış çevresi ile uyumu sağlamak adına örgütsel uygulamaları da şekillendirecek nitelikte olduğundan kurum genelinde arzu edilen/edilmeyen davranış ve tutumların sürdürülmesinde/engellenmesinde örgütsel düzeneklerin ve kurum içi uygulamaların çalışanlarca nasıl algılandığına bağlı olarak değerlendirilecektir. Tanımlanacak örgüt kültürü boyutlarına bağlı olarak söz konusu uygulamalardan hoşnut olan/olmayan personelin uyum/uyumsuzluğu bu örgüt kültürü boyutlarının değerlendirilmesine doğrudan bağlı olabilecektir.

Kültürün oluşturduğu bu informal yapı ve etkileşimde olduğu formal yapı kurum üyelerince tanımlanacak söz konusu kültür boyutları ile değerlendirebilecektir (O'Reilly, Chatman, 1996). Bu açıdan, kurumdaki resmi ya da informal uygulamalar örgüt kültürünün yansıyan/yansıtıcı işlevi ile bireylerce değerlendirilecek; kişi memnuniyet sağlamadığı, uygulama düzeyinden hoşnut duymadığı ya da eksik bulduğu kültür boyutlarına bağlı olarak geliştireceği algı ile kendini bulunduğu kuruma uyumsuz olarak hissedebilecektir.

#### 4. Yöntem

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup nicel araştırma tekniklerinden olan tarama yöntemi tercih edilmiştir. Tarama araştırmaları “Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalar” şeklinde ifade edilebilir (Karasar 2015, s.122).

##### 4.1. Evren ve Örneklem

Çalışma Ankara İlinde yer alan bir kamu bankası çalışanlarının örgütleri ile olan uyum düzeyleri (Kişi-Örgüt Uyumu) ile örgüt kültürü ilişkisini kapsamaktadır. Araştırmanın evreni toplam 2745 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme evren sayısı belli olan örneklem hesaplama yöntemi ile hesaplanmıştır. Hesaplama aşağıdaki formülle gerçekleştirilmiştir.

$$N = Nt^2\sigma / d^2(N-1) + t^2\sigma$$

N= Evrendeki birey sayısı

n= Örnekleme alınacak birey sayısı

$\sigma$ = Evren standart sapması.Çoğunlukla bilinmediği için örneklemin standart sapması kullanılır.  
 $t$ = Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer.  
 $d$ = Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen + sapma olarak simgelenmiştir.

Yukarıdaki formül ile yapılan hesaplama sonrasında evreni temsil eden örneklem sayısı 338 olarak hesaplanmış ve çalışma evrenden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 345 banka çalışanından oluşmuştur.

#### 4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada sınanacak olan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1, Katılımcıların kişi-örgüt uyumu düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H1a, Katılımcıların kişi-örgüt uyumu düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H1b, Katılımcıların kişi-örgüt uyumu düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H1c, Katılımcıların kişi-örgüt uyumu düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H1d, Katılımcıların kişi-örgüt uyumu düzeyleri aylık gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H1e, Katılımcıların kişi-örgüt uyumu düzeyleri şuanki işyerinde çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H1f, Katılımcıların kişi-örgüt uyumu düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H2, Katılımcıların örgüt kültürü düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H2a, Katılımcıların örgüt kültürü düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H2b, Katılımcıların örgüt kültürü düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H2c, Katılımcıların örgüt kültürü düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

#### 4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, örnekleme yer alan bireyler bu bireylerin veri toplama araçlarına belirttikleri görüşler ile sınırlıdır.

#### 4.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada örneklemin evreni temsil ettiği, veri toplama araçlarının araştırmanın amacını karşıladığı ve örnekleme yer alan bireylerin veri toplama araçlarına doğru ve samimi görüş bildirdikleri varsayılmaktadır.

#### 4.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından ilki Arslan vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kullanılan “Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği”dir. Ölçek 5’li likert tipinde tek boyut ve 4 ifadeden oluşan ölçektir.

Diğer ölçek ise Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilmiş olan geçerliliği kanıtlanmış ve alan yazında yaygın olarak kullanılan örgütsel kültür değerlendirme ölçeğidir. Araştırma kapsamında ise Aktan ve Aydın (2016) tarafından geliştirilerek düzenlenmiş olan ölçek kullanılmıştır. İlgili alan yazında rekabetçi değerler modeli örgüt kültürü ölçeği olarak bilinen bu ölçek; her biri ayrı bir kültür boyutunu temsil eden Klan, Adhokrasi, Pazar, Hiyerarşi Kültürü olmak üzere dört alt bölümden oluşmaktadır. Bu ölçekte her bir örgüt kültürü tipini belirlemeye yönelik altı ifadeye ve toplamda da yirmi dört ifadeye yer verilmiştir.

#### 4.6. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 22.0 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yönteminden faydalanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi, niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde korelasyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### 4.7. Bulgular

##### 4.7.1. Güvenilirlik Analizi

**Tablo 3.** Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N
,935	4

Araştırmada elde edilen kişi örgüt uyumuna ilişkin verilerin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısının 0,935 düzeyinde olduğu ve verilerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3).

**Tablo 4.** Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N
,978	24

Araştırmada elde edilen örgüt kültürüne ilişkin verilerin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısının 0,978 düzeyinde olduğu ve verilerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4).

**Tablo 5.** Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği Normallik Dağılımı

	N	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
KÖU1	345	3,1478	1,24763	-,210	,131
KÖU2	345	3,0580	1,18719	,013	,131
KÖU3	345	2,9681	1,24435	-,103	,131
KÖU4	345	3,1043	1,32972	-,193	,131
Valid N (listwise)	345				

Kişi örgüt uyumu ölçeğinden elde edilen verilerin normal dağılımı çarpıklık – basıklık katsayıları ile incelenmiştir. Analiz neticesinde çarpıklık-basıklık değerlerinin -1,5 ~+1,5 aralığında olduğu ve verilerin normal dağıldığı görülmektedir. Bu sonuç ölçek verilerine parametrik testlerin uygulanmasının uygun olduğunu göstermektedir (Tablo 5).

**Tablo 6.** Örgüt Kültürü Ölçeği Normallik Dağılımı

	N	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
ÖRGÜL1KLAN	345	3,2348	1,24123	-,390	,131
ÖRGÜL2ADH	345	2,9623	1,14439	,004	,131
ÖRGÜL3HİY	345	3,3565	1,18020	-,646	,131
ÖRGÜL4PAZ	345	3,5913	1,20485	-,727	,131
ÖRGÜL5KLAN	345	3,1594	1,17165	-,368	,131
ÖRGÜL6ADH	345	3,0754	1,15139	-,194	,131
ÖRGÜL7HİY	345	3,3420	1,12792	-,629	,131
ÖRGÜL8PAZ	345	3,2928	1,11208	-,509	,131
ÖRGÜL9KLAN	345	3,1130	1,17705	-,264	,131
ÖRGÜL10ADH	345	3,1420	1,14379	-,257	,131
ÖRGÜL11HİY	345	3,3449	1,14875	-,611	,131
ÖRGÜL12PAZ	345	3,3652	1,16387	-,633	,131
ÖRGÜL13KLAN	345	3,4348	1,24216	-,495	,131
ÖRGÜL14ADH	345	3,1594	1,19377	-,259	,131
ÖRGÜL15HİY	345	3,3391	1,19753	-,402	,131
ÖRGÜL16PAZ	345	3,2261	1,22991	-,382	,131
ÖRGÜL17KLAN	345	3,2986	1,27161	-,439	,131
ÖRGÜL18ADH	345	3,2319	1,19038	-,384	,131
ÖRGÜL19HİY	345	3,4087	1,15307	-,720	,131
ÖRGÜL20PAZ	345	3,5130	1,15158	-,750	,131
ÖRGÜL21KLAN	345	3,3159	1,20869	-,487	,131
ÖRGÜL22ADH	345	3,2348	1,20799	-,410	,131
ÖRGÜL23HİY	345	3,2609	1,17696	-,432	,131
ÖRGÜL24PAZ	345	3,4232	1,12091	-,567	,131
Valid N (listwise)	345				

Örgüt kültürü ölçeğinden elde edilen verilerin normal dağılımı çarpıklık – basıklık katsayıları ile incelenmiştir. Analiz neticesinde çarpıklık-basıklık değerlerinin -1,5 ~+1,5 aralığında olduğu ve verilerin normal dağıldığı görülmektedir. Bu sonuç ölçek verilerine parametrik testlerin uygulanmasının uygun olduğunu göstermektedir (Tablo 6).

#### 4.7.2. Demografik Özellikler Dair Bilgiler

**Tablo 7.** Demografik Özelliklere Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde			Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	190	55,1	Medeni Durum	Bekar	105	30,4
	Erkek	155	44,9		Evli	240	69,6
	Total	345	100,0		Total	345	100,0
Yaş	18-25 Yaş	25	7,2	Gelir	3000 TL ve Altı	84	24,3
	26-35 Yaş	172	49,9		3001-6000 TL	207	60,0
	36-45 Yaş	96	27,8		6001 TL ve üstü	54	15,7
	46-55 Yaş	27	7,8		Total	345	100,0
	56 ve üzeri	25	7,2				
Toplam Süre	1 Yıla Kadar	34	9,9	Kurum Süre	1 Yıla Kadar	22	6,4
	1-3 Yıl	65	18,8		1-3 Yıl	34	9,9
	4-6 Yıl	63	18,3		4-6 Yıl	67	19,4
	7-9 Yıl	78	22,6		7-9 Yıl	72	20,9
	10 Yıl üstü	105	30,4		10 Yıl üstü	150	43,5
	Total	345	100,0		Total	345	100,0

Araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine bakıldığında %55,1'inin kadın %44,9'unun erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 26-45 yaş aralığındadır. Katılımcılar %49,9'u 26-35 Yaş, %27,8'inin ise 36-45 yaş aralığındadır. Katılımcıların %69,6'sı evli, %30,4'ü ise bekar şeklinde dağılmıştır. Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımına bakıldığında yüksek oranda, %60 düzeyinde 3001-6000 TL aralığındadır. Katılımcılar toplam çalışma sürelerine göre de kurum sürelerine göre de en yüksek düzeyde 5 yıldan üzeri şeklinde dağılmıştır (Tablo 7).

#### 4.7.3. Araştırmanın Hipotezlerine Dair Bulgular

**Tablo 8.** Örgüt Kültürü ve Kişi Örgüt Uyumu Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.p.
Klan Kültürü	Kadın	190	3,1632	1,05729	-1,910	0,057
	Erkek	155	3,3774	1,00989		
Adhokrasi Kültürü	Kadın	190	3,0895	1,04127	-0,914	0,362
	Erkek	155	3,1892	,96793		
Hiyerarşi Kültürü	Kadın	190	3,3298	1,03196	-0,251	0,802
	Erkek	155	3,3570	,95789		
Pazar Kültürü	Kadın	190	3,3518	1,02788	-1,043	0,298
	Erkek	155	3,4634	,93922		
Örgüt Kültürü	Kadın	190	3,2336	,99553	-1,089	0,277
	Erkek	155	3,3468	,91617		
Kişi Örgüt Uyumu	Kadın	190	2,8803	1,14945	-3,448	<b>0,001</b>
	Erkek	155	3,3016	1,10331		

Araştırma katılımcılarının örgüt kültürü ve kişi örgüt uyumu düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılıkları Bağımsız T-Testi ile incelenmiştir. Analizler neticesinde kadınların kişi örgüt uyumu

düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05) (Tablo 8). Bu durum kamu bankalarında çalışan kadınlar erkeklere göre örgütleri ile uyumunun daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9.** Örgüt Kültürü ve Kişi Örgüt Uyumu Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
Klan Kültürü	18-25 Yaş	25	3,1200	1,31456	0,229	0,922
	26-35 Yaş	172	3,2926	,95834		
	36-45 Yaş	96	3,2309	1,06000		
	46-55 Yaş	27	3,2037	1,07847		
	56 ve üzeri	25	3,3400	1,22047		
	Total	345	3,2594	1,04026		
Adhokrasi Kültürü Ort	18-25 Yaş	25	3,0533	1,15241	0,125	0,973
	26-35 Yaş	172	3,1405	,95927		
	36-45 Yaş	96	3,1076	,99853		
	46-55 Yaş	27	3,2284	1,08913		
	56 ve üzeri	25	3,1733	1,20327		
	Total	345	3,1343	1,00876		
Hiyerarşi Kültürü	18-25 Yaş	25	3,1667	1,15770	1,483	0,207
	26-35 Yaş	172	3,4234	,97004		
	36-45 Yaş	96	3,1684	,91046		
	46-55 Yaş	27	3,4321	1,12495		
	56 ve üzeri	25	3,5267	1,15538		
	Total	345	3,3420	,99802		
Pazar Kültürü	18-25 Yaş	25	3,1600	1,19556	0,759	0,552
	26-35 Yaş	172	3,4399	,95067		
	36-45 Yaş	96	3,3420	,90365		
	46-55 Yaş	27	3,4198	1,16150		
	56 ve üzeri	25	3,5933	1,15678		
	Total	345	3,4019	,98918		
Örgüt Kültürü	18-25 Yaş	25	3,1250	1,18451	0,492	0,742
	26-35 Yaş	172	3,3241	,90867		
	36-45 Yaş	96	3,2122	,92122		
	46-55 Yaş	27	3,3210	1,07435		
	56 ve üzeri	25	3,4083	1,12455		
	Total	345	3,2844	,96097		
Kişi Örgüt Uyumu	18-25 Yaş	25	2,6200	,81048	1,534	0,192
	26-35 Yaş	172	3,0538	1,14182		
	36-45 Yaş	96	3,2188	1,20811		
	46-55 Yaş	27	2,9444	1,12731		
	56 ve üzeri	25	3,1900	1,18866		
	Total	345	3,0696	1,14670		

Araştırma katılımcılarının örgüt kültürü ve kişi örgüt uyumu düzeylerinin yaşlarına göre farklılıkları Tek Yönlü ANOVA ile incelenmiştir. Analizler neticesinde katılımcılarının örgüt kültürü ve kişi örgüt uyumu düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sig.p. > 0,05) (Tablo 9). Elde edilen bu sonuç hem örgüt kültürünün hem de kişi-örgüt uyumunun yaş bazında homojen olduğunu, yaşa göre bu iki değişkenin de farklılaşmadığını göstermektedir.



**Tablo 10.** Örgüt Kültürü ve Kişi Örgüt Uyumu Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi

	Medeni	N	Ort.	Std. Sapma	t	Sig.p.
Klan Kültürü	Bekar	105	3,0746	1,06843	-2,195	<b>0,029</b>
	Evli	240	3,3403	1,01943		
Adhokrasi Kültürü	Bekar	105	3,0286	1,06354	-1,289	0,198
	Evli	240	3,1806	,98255		
Hiyerarşi Kültürü	Bekar	105	3,3825	1,06942	0,498	0,619
	Evli	240	3,3243	,96693		
Pazar Kültürü	Bekar	105	3,3492	1,10446	-0,654	0,513
	Evli	240	3,4250	,93584		
Örgüt Kültürü	Bekar	105	3,2087	1,01467	-0,968	0,334
	Evli	240	3,3175	,93677		
Kişi Örgüt Uyumu	Bekar	105	2,7238	1,11907	0,996	<b>0,000</b>
	Evli	240	3,2208	1,12790		

Araştırma katılımcılarının örgüt kültürü ve kişi örgüt uyumu düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılıkları Bağımsız T-Testi ile incelenmiştir. Analizler neticesinde evli katılımcıların örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü düzeyleri ile kişi örgüt uyumu düzeylerinin bekar katılımcılara göre daha düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05) (Tablo 10). Bu sonuç araştırma örneklemindeki evli kamu bankası çalışanlarının bekarlara göre kurumlarıyla daha uyumlu olduklarını göstermektedir.

**Tablo 11.** Örgüt Kültürü ve Kişi Örgüt Uyumu Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
Klan Kültürü	3000 TL ve Altı**	84	3,4762	1,11012	6,252	<b>0,002</b>
	3001-6000 TL**	207	3,2786	,94820		
	6001 TL ve üstü*	54	2,8488	1,16251		
	Total	345	3,2594	1,04026		
Adhokrasi Kültürü Ort	3000 TL ve Altı**	84	3,4306	1,01535	6,537	<b>0,002</b>
	3001-6000 TL*	207	3,0950	,95480		
	6001 TL ve üstü*	54	2,8241	1,09717		
	Total	345	3,1343	1,00876		
Hiyerarşi Kültürü	3000 TL ve Altı**	84	3,6250	,99526	7,447	<b>0,001</b>
	3001-6000 TL*	207	3,3245	,92857		
	6001 TL ve üstü*	54	2,9691	1,13690		
	Total	345	3,3420	,99802		
Pazar Kültürü	3000 TL ve Altı**	84	3,6349	,97953	6,185	<b>0,002</b>
	3001-6000 TL**	207	3,4026	,93045		
	6001 TL ve üstü*	54	3,0370	1,12326		
	Total	345	3,4019	,98918		
Örgüt Kültürü	3000 TL ve Altı**	84	3,5417	,99312	7,155	<b>0,001</b>
	3001-6000 TL*	207	3,2752	,88167		
	6001 TL ve üstü*	54	2,9198	1,08960		
	Total	345	3,2844	,96097		
Kişi Örgüt Uyumu	3000 TL ve Altı	84	3,1190	1,26257	0,271	0,763
	3001-6000 TL	207	3,0326	1,07536		
	6001 TL ve üstü	54	3,1343	1,23692		
	Total	345	3,0696	1,14670		

Araştırma katılımcılarının örgüt kültürü ve kişi örgüt uyumu düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılıkları Tek Yönlü ANOVA ile incelenmiştir. Analizler neticesinde katılımcılarının örgüt kültürü ve kişi örgüt uyumu düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05) (Tablo 11). Söz konusu farklılıkların hangi gelir grupları arasındaki farklılıktan meydana geldiğinin tespiti için gerçekleştirilen post-hoc (Tukey testi) analizi neticesinde,

- 3000 TL ve altı ile 3001-6000 TL ve arası gelire sahip olan katılımcıların örgüt kültürü alt boyutları klan kültürü, Pazar kültürü ve genel örgüt kültürü düzeylerinin 6001 TL üstünde olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- 3000 TL ve altı gelire sahip olanlara göre örgüt kültürü alt boyutu adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde elde edilen sonuç örgüt kültürünün benimsenmesinde gelir durumu arttıkça bir azalma olduğunu göstermektedir.

**Tablo 12.** Örgüt Kültürü ve Kişi Örgüt Uyumu Düzeylerinin Kurum Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
Klan Kültürü	1 Yıla Kadar	34	3,1471	1,28823	4,666	<b>0,001</b>
	1-3 Yıl**	65	3,5795	,85650		
	4-6 Yıl*	63	2,9101	,91229		
	7-9 Yıl**	78	3,4679	,94779		
	10 Yıl üstü	105	3,1524	1,11973		
	Total	345	3,2594	1,04026		
Adhokrasi Kültürü	1 Yıla Kadar	34	3,1324	1,19256	6,084	<b>0,000</b>
	1-3 Yıl**	65	3,4205	,94745		
	4-6 Yıl*	63	2,7672	,85433		
	7-9 Yıl**	78	3,4231	,95524		
	10 Yıl üstü*	105	2,9635	1,01326		
	Total	345	3,1343	1,00876		
Hiyerarşi Kültürü	1 Yıla Kadar	34	3,3382	1,20289	5,086	<b>0,001</b>
	1-3 Yıl**	65	3,7077	,80527		
	4-6 Yıl*	63	3,0873	,97590		
	7-9 Yıl	78	3,5150	,90898		
	10 Yıl üstü*	105	3,1413	1,03486		
	Total	345	3,3420	,99802		
Pazar Kültürü	1 Yıla Kadar	34	3,3235	1,19337	3,706	<b>0,006</b>
	1-3 Yıl**	65	3,6564	,83171		
	4-6 Yıl*	63	3,1270	,98634		
	7-9 Yıl*	78	3,6090	,90725		
	10 Yıl üstü	105	3,2810	1,01703		
	Total	345	3,4019	,98918		
Örgüt Kültürü	1 Yıla Kadar	34	3,2353	1,19561	5,231	<b>0,000</b>
	1-3 Yıl**	65	3,5910	,79563		
	4-6 Yıl*	63	2,9729	,87916		
	7-9 Yıl**	78	3,5037	,87792		
	10 Yıl üstü*	105	3,1345	1,00144		
	Total	345	3,2844	,96097		
Kişi Örgüt Uyumu	1 Yıla Kadar*	34	2,3529	,97335	4,570	<b>0,001</b>
	1-3 Yıl**	65	3,2615	,92537		
	4-6 Yıl**	63	3,0119	1,19342		
	7-9 Yıl**	78	3,2660	1,24338		
	10 Yıl üstü**	105	3,0714	1,14287		
	Total	345	3,0696	1,14670		

Araştırma katılımcılarının örgüt kültürü ve kişi örgüt uyumu düzeylerinin kurum çalışma süresine göre farklılıkları Tek Yönlü ANOVA ile incelenmiştir. Analizler neticesinde katılımcılarının örgüt kültürü



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 6 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2020 ISSN -2149-6161

ve kişi örgüt uyumu düzeylerinin kurum çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılıkların hangi gruplar arasındaki farklılıktan meydana geldiğinin tespiti için gerçekleştirilen post-hoc (Tukey testi) analizi neticesinde (Tablo 12);

- 1-3 yıl ve 7-9 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan katılımcıların klan kültürü, adhokrasi kültürü ve genel örgütsel kültür düzeylerinin 4-6 Yıl aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek,
- 1-3 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan katılımcıların hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü düzeylerinin 4-6 Yıl ve 7-9 yıl aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek,
- 1-3 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan katılımcıların kişi örgüt uyumu düzeylerinin 3- diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde kurumda kısa süredir çalışanların hem kişi-örgüt uyumu düzeylerinin hem de örgüt kültürüne dair görüşlere katılımlarının kurumda çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 13.** Örgüt Kültürü ve Kişi Örgüt Uyumu Düzeylerinin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
Klan Kültürü	1 Yıla Kadar	22	3,2424	1,49490	2,238	0,065
	1-3 Yıl	34	3,6373	,79822		
	4-6 Yıl	67	3,0100	,91971		
	7-9 Yıl	72	3,3426	,90204		
	10 Yıl üstü	150	3,2478	1,10263		
	Total	345	3,2594	1,04026		
Adhokrasi Kültürü	1 Yıla Kadar	22	3,1591	1,34565	4,581	<b>0,001</b>
	1-3 Yıl**	34	3,6373	,83934		
	4-6 Yıl*	67	2,7711	,94941		
	7-9 Yıl	72	3,2130	,80648		
	10 Yıl üstü	150	3,1411	1,05298		
	Total	345	3,1343	1,00876		
Hiyerarşi Kültürü	1 Yıla Kadar	22	3,2500	1,37701	3,424	<b>0,009</b>
	1-3 Yıl**	34	3,9118	,65679		
	4-6 Yıl*	67	3,2015	1,03253		
	7-9 Yıl	72	3,3704	,82708		
	10 Yıl üstü*	150	3,2756	1,02449		
	Total	345	3,3420	,99802		
Pazar Kültürü	1 Yıla Kadar	22	3,2727	1,40252	2,504	<b>0,042</b>
	1-3 Yıl**	34	3,8333	,72937		
	4-6 Yıl*	67	3,1940	,98883		
	7-9 Yıl	72	3,4259	,81884		
	10 Yıl üstü	150	3,4044	1,02310		
	Total	345	3,4019	,98918		
Örgüt Kültürü	1 Yıla Kadar	22	3,2311	1,39139	3,252	<b>0,012</b>
	1-3 Yıl**	34	3,7549	,70828		
	4-6 Yıl*	67	3,0442	,90048		
	7-9 Yıl	72	3,3380	,78615		
	10 Yıl üstü	150	3,2672	1,00788		
	Total	345	3,2844	,96097		
Kişi Örgüt Uyumu	1 Yıla Kadar*	22	2,2955	1,00486	3,984	<b>0,004</b>
	1-3 Yıl	34	2,9118	1,17725		
	4-6 Yıl**	67	3,0784	,99450		
	7-9 Yıl	72	2,9722	1,18942		
	10 Yıl üstü**	150	3,2617	1,15688		
	Total	345	3,0696	1,14670		

Araştırma katılımcılarının örgüt kültürü ve kişi örgüt uyumu düzeylerinin toplam çalışma süresine göre farklılıkları Tek Yönlü ANOVA ile incelenmiştir. Analizler neticesinde katılımcılarının örgüt kültürü ve kişi örgüt uyumu düzeylerinin toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılıkların hangi gruplar arasındaki farklılıktan meydana geldiğinin tespiti için gerçekleştirilen post-hoc (Tukey testi) analizi neticesinde (Tablo 13);

- 1-3 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan katılımcıların adhokrasi kültürü ve pazar kültürü düzeylerinin 4-6 Yıl aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek,
- 1-3 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan katılımcıların hiyerarşi kültürü düzeylerinin 4-6 Yıl ve 10 yıl ve üzerindeki katılımcılara göre daha yüksek,
- 10 yıl ve üzeri ile 4-6 Yıl aralığında çalışma süresine sahip olan katılımcıların kişi örgüt uyumu düzeylerinin 1 yıla kadar çalışma süresine sahip olan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Toplam çalışma süresinde elde edilen sonuçlar örgüt kültürü bazında kurum çalışma süreleri ile paralellik göstermekte ancak kişi örgüt uyumu noktasında toplam çalışma süresi yüksek olan banka çalışanlarının örgütle daha uyumlu oldukları görülmektedir. Bu durum kişi örgüt uyumunda tecrübe faktörünün etkili olduğunu göstermektedir.

**Tablo 14.** Örgüt Kültürü ve Kişi Örgüt Uyumu İlişkisi

		Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Pazar Kültürü	Örgüt Kültürü	Kişi Örgüt Uyumu
Klan Kültürü	r	1					
Adhokrasi Kültürü	r	,925**	1				
Hiyerarşi Kültürü	r	,818**	,815**	1			
Pazar Kültürü	r	,896**	,865**	,938**	1		
Örgüt Kültürü	r	,956**	,947**	,936**	,970**	1	
Kişi Örgüt Uyumu	r	,641**	,609**	,492**	,573**	,608**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	

Kişi Örgüt uyumu ile örgüt kültürü düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon analizine göre kişi örgüt uyumu ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo 14). Bu sonuç çalışanların örgüt kültürünü benimseme düzeyleri arttıkça örgüt ile uyum düzeylerinin de artacağını göstermektedir.

**Tablo 15.** Örgüt Kültürü ve Kişi Örgüt Uyumu Regresyon Analizi

Model		Unstandardized		Standardized		R <sup>2</sup>	Durbin Watson
		Coefficients		Coefficients			
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	1,719	,118		14,614	,000	0,370
	Kişi Örgüt Uyumu	,510	,036	,608	14,199	,000	

a. Dependent Variable, Örgüt Kültürü

Kişi örgüt uyumunun örgüt kültürü üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizine göre bireylerin kişi örgüt uyumları örgüt kültürü %37 düzeyinde etkilemektedir. Başka bir ifade ile örgüt kültürü düzeylerinin %37'si kişi örgüt uyumu tarafından açıklanmaktadır (Tablo 15). Bu sonuç kişi örgüt uyumu ile örgüt kültürünün birbirini etkileme düzeyinin yüksek olduğu göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ankara İlinde yer alan 345 banka çalışanı örnekleminde gerçekleştirilen çalışmada Kişi – Örgüt Uyumu ve Örgüt Kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine bakıldığında %55,1'inin kadın %44,9'unun erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 26-45 yaş aralığındadır. Katılımcıların %49,9'u 26-35 Yaş, %27,8 'i ise 36-45 yaş aralığındadır. Katılımcıların %69,6'sı evli, %30,4'ü ise bekar şeklinde dağılmıştır. Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımına bakıldığında yüksek oranda, %60 düzeyinde 3001-6000 TL aralığındadır. Katılımcılar toplam çalışma sürelerine göre de kurum sürelerine göre de en yüksek düzeyde 5 yıldan üzeri şeklinde dağılmıştır.

Araştırmada sınanan hipotezler çerçevesinde elde edilen bulgulara bakıldığında kadınların kişi örgüt uyumu düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, evli katılımcıların örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü düzeyleri ile kişi örgüt uyumu düzeylerinin bekar katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Can (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada elde edilen sonucun aksine kişi – örgüt uyumu düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği ve tespit edilmiştir. Moripek (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da kişi örgüt uyumunun medeni durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bankacıların kişi örgüt uyumu ve örgüt kültürü düzeylerinin gelir durumuna göre farklılık analizi bulgularına bakıldığında ise, 3000 TL ve altı ile 3001-6000 TL ve arası gelire sahip olan katılımcıların örgüt kültürü alt boyutları klan kültürü, Pazar kültürü ve genel örgüt kültürü düzeylerinin 6001 TL üstünde olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu ve 3000 TL ve altı gelire sahip olanlara göre örgüt kültürü alt boyutu adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, 1-3 yıl ve 7-9 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan katılımcıların klan kültürü, adhokrasi kültürü ve genel örgütsel kültür düzeylerinin 4-6 yıl aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek, 1-3 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan katılımcıların, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü düzeylerinin 4-6 yıl ve 7-9 yıl aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek ve 1-3 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan katılımcıların kişi örgüt uyumu düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Söz konusu farklılık toplam çalışma süresinde de kendisini göstermiştir. Buna göre 1-3 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan katılımcıların adhokrasi kültürü ve pazar kültürü düzeylerinin 4-6 yıl aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek, 1-3 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan katılımcıların hiyerarşi kültürü düzeylerinin 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzerindeki katılımcılara göre daha yüksek ve 10 yıl ve üzeri ile 4-6 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan katılımcıların kişi örgüt uyumu düzeylerinin 1 yıla kadar çalışma süresine sahip olan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Moripek (2016) çalışmasında kişi örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiş ve kişi örgüt uyumunun çalışma süresi bazında farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Araştırmanın temel hipotezi olan kişi örgüt uyumu ve örgüt kültürü etkisi ve ilişkisine dair analizlere dair bulgular kişi örgüt uyumu ile örgüt kültürü düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği korlasyon analizine göre, kişi örgüt uyumu ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kişi örgüt uyumunun örgüt kültürü üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizine göre bireylerin kişi örgüt uyumları örgüt kültürünü %37 düzeyinde etkilemektedir. Başka bir ifade ile örgüt kültürü düzeylerinin %37'si kişi örgüt uyumu tarafından açıklanmaktadır. Literatüre bakıldığında Yumuk (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kişi örgüt uyumu, örgütsel yabancılaşma ve örgüt kültürü ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar bu çalışmada elde edilen örgüt kültürü, kişi örgüt uyumu ilişkisi ile paralellik göstermektedir. Yine Örki (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmada işletmelerin satın alma ve birleşme sonrasında örgüt kültürü ile kişi örgüt uyumları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında kişi örgüt uyumunun örgüt kültürü ile pozitif yönlü ilişkili olduğu ve elde ettiğimiz sonuçlarla paralellik gösterdiği görülmektedir.

Çiçek (2018) ise çalışmasında örgüt kültürünün sağlanmasında kişi – örgüt uyumunun etkisini incelediği çalışmada, örgüt kültürünü kişi örgüt uyumu ile açıklayabilir düzeyde sonuçlar elde etmiştir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde örgüt içerisinde yer alan kişilerin uyumları örgüt kültürünün tesisinde önem arz etmektedir. Kurumlar örgüt kültürünün oluşmasında bireylerin uyumlu olmalarını tesis etmeleri önerilmektedir. Araştırmacılar ise kişi-örgüt uyumunu etkileyen faktörlerin ortaya konulması amacıyla kişi-örgüt uyumunu başka değişkenlerle inceleyebilirler.

## KAYNAKÇA

Akın Acuner, Ş. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akıncı Vural, Z., (2003). Kurum Kültürü, İstanbul: İletişim Yayınları.

Argun, M.. (2007). Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri. Doktora Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aşkoğlu, M.(1986). *İşgören Yönetimine İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.



Aygündüz, E., (2003). Birey-Örgüt Uyumunun Sağlanması Çalışanların Politik Yeteneklerinin Rolü: İstanbul İli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başaran, İ. E., (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bektaş, T., (2016). Birey-Örgüt Uyumunun Sağlanması Çalışanların Politik Yeteneklerinin Rolü: İstanbul İli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cable, D. M., (1995). The Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry, (Unpublished Doctoral Dissertation), Cornell University.

Cameron Kim S. ve Quinn R., (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework, Third Edition, San Francisco: Wiley Publishers.

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

Chatman, J., (1989). Improving Interactional Organizational Research. A Model Of Person-Organization fit. Academy of Management Journal, c. 14.s. 3: 333-349.

Çiçek, I., (2018). Özdeşleşme Ve Kişi-Örgüt Uyumunun Örgüt Uyumunun Sağlanması Kurum Kültürü Ve Organizasyonel Yapı Etkisi, Yayımlanmamış Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Durmuşçelebi, C., (2017). Kişi-Örgüt Uyumunu Ve Çalışanların Emniyet Bilincinin, Emniyet Davranışı Üzerindeki Etkileri Ve Emniyet İkliminin Aracılık Rolü: Bir Havayolu İşletmesinde Uygulama. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elden, B., (2016). Psikolojik Sözleşme İhlali Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Griffin, R. W. ve Moorhead, G., (2014). Organizational Behavior Managing People and Organizations, 10th. Edition, Michael Schenk, Ohio.

Gür, Y., (2014). Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hofstede, G., (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly Hills, London: Sage Publications.

Hofstede, G., (1991). Cultures and Organizations. Software of the Mind. USA: McGraw Hill



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 6 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2020 ISSN -2149-6161

Jurgensen, C.. E. (1978). Job Preferences (What Makes A Job Good or Bad?). Journal of Applied Psychology. c. 63. s. 3: 267-276.

Kaynak, T., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C., 2001. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. CBÜ, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi.7 (1), 219–242.

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

Mutdoğan, K.. (2011). Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

O'Reilly, C.A. , Chatman. J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Applied psychology. c. 71. s. 3: 492-499

Özgen, F.Ö.. (2016). Örgütsel Adalet Ve Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. c. 3. s. 2: 80-96

Öztürk, M.. (2003). Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi. İstanbul: Papatya Yayıncılık

Peters, T. J. ve Watermann R. H., (1982). In Search Of Excellence - Lessons From America's New York: Best-Run CompaniesHarper&Row Publishers.

Peters, T. J., Robert H. Waterman Jr. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. London: HarperCollins Publishers.

Piasentin, K., Derek S. ve Chapman. (2007). Perceived Similarity and Complementarity as Predictors of Subjective Person-Organization Fit. Journal of Occupational and Organizational Psychology, British Psychological Society, University of Calgary, Canada.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Schein, E.H. (1985). Organizational Culture And Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.

Schultz, M., (1995). On Studying Organizational Cultures, Diagnosis and Understanding, New York: Walter de Gruyter.

Sekiguchi, T. ve Huber, V.L., (2011). The Use Of Person–Organization Fit And Person–Job Fit Information İn Making Selection Decisions, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Cilt. 116, 203-216.

Sezgin, F., (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:48, 557-583.



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 6 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2020 ISSN -2149-6161

Sommer, S., Seung-Hyun B., Fred L.. (1996). Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees. Sage Journals. c. 49. s. 7: 977-993.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. Maliye Dergisi, 159, 21-35.

Şişman, M.. (1994). Örgüt Kültürü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Tahiroğlu, F., (2003). Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Tak, J., (2011). Relationships Between Various Person-Environment Fit Types And Employee Withdrawal Behavior, A Longitudinal Study, Journal of Vocational Behavior, Cilt. 78, 315-320.

Tepeci, M., Bartlett, L. B., (2002). The hospitality industry culture profile,ss. A measure of individual values, organizational culture, and personorganization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions, Hospitality Management, Sayı:21, 151-170.

Tepeci, M.. (2001). The Effect Of Personal Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit On İndividual Outcomes in The Restaurant Industry. Doktora Tezi. The Pennsylvania State University: Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.

Tuna, B.. (2014). The Influence of Person-Organization Fit on Contextual Performance and Its Impact on Organizational Effectiveness: The Moderating Role of Organizational Climate. Doktora Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turgut, T.. (1998). Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II. ed. Suna Tevrüz. Ankara: Türk Psikologlar Derneği: 35-48.

Ulutaş, M., (2011), Harmonik Yönetim, Konya: Nüve Yayıncılık.

Ulutaş, M.. (2010). Birey-Örgüt Uyumu Kuramı Ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ülgen, H., & S. Kadri. M. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.

Ünal, Z.M. (2013). The Contribution Of Person Organization Fit To Employee Engagement. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

West, M.A. (2011). Organizational Climate. International Encyclopedia of the Social Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd.

Westerman, J. ve Simmons,B. (2007). The Effects of Work Environment on the Personality-Performance Relationship: An Exploratory Study. Journal of Managerial Issues, 19 (2), 289.

Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 52 (1-4), 717-724.

Yahyagil, M.Y., (2005). Birey Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi, Öneri Dergisi, Sayı:4, 137-149.



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 6 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2020 ISSN -2149-6161

Yıldız, M., (2015). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik Ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.