



SOSYAL MÜBADELE TEORİSİ BAĞLAMINDA BİREY- ÖRGÜT UYUMUNUN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

*A RESEARCH ON THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT ON THE WORK
ENGAGEMENT IN THE CONTEXT OF SOCIAL EXCHANGE THEORY*

Bilge Güler ^a

^aDr. Öğretim Üyesi, Ömer Halisdemir Üniversitesi, Tapu ve Kadastro Bölümü, Niğde.
ORCID: 0000-0001-5361-8304
E-posta: bilgeguler@ohu.edu.tr

Makale Türü
Araştırma Makalesi

Makale Geliş Tarihi
06.04.2020

Makale Kabul Tarihi
17.09.2020

ÖZ

Amaç - Bu çalışmada, sosyal mübadele teorisi bağlamında birey-örgüt uyumunun çalışanların işlerine fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak adanmalarında etkili olup olmadığını araştırmak amaçlanmıştır.

Yöntem - Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Otomotiv sektörü çalışanlarına anket uygulanması sonucu 564 veri elde edilmiştir. Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları ile analiz edilmiştir. Araştırmada frekans, güvenilirlik, doğrulayıcı faktör, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Bulgular - Araştırma sonucunda, birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık boyutları (dinçlik, adanmışlık ve özümseme) üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Sonuç - Çalışanların işe adanmışlık düzeylerindeki değişimin birey-örgüt uyumu tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle birey-örgüt uyumunun sağlanması ile çalışanların işlerini daha anlamlı bulacağı ve işlerinde daha fazla coşku, ilham ve gurur duygusu yaşayacakları söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Mübadele Teorisi, Birey-Örgüt Uyumu, İşe Adanmışlık

JEL Kodları: M10

ABSTRACT

Purpose - In this study, it is aimed to investigate whether person-organization fit is effective in the physical, emotional and cognitive engagement of employees to their jobs in the context of social exchange theory.

Methodology - In the research, survey technique was used as data collection method. 564 data were obtained as a result of applying a survey to the employees of the automotive sector. The data obtained as a result of the survey application were analyzed with SPSS and AMOS programs. Frequency, reliability, confirmatory factor, correlation and regression analyzes were used in the study.

Findings - As a result of the research, it has been determined that person-organization fit has a positive effect on work engagement dimensions (vigor, dedication and absorption).

Conclusions - It is concluded that the change in work engagement levels is explained by person-organization fit. Based on this result, it can be said that the employees will find their jobs more meaningful and will experience more enthusiasm, inspiration and pride in their work with ensuring of the person-organization fit.

Keywords: Social Exchange Theory, Person-Organization Fit, Work Engagement

JEL Codes: M10

1. GİRİŞ

Çalışanların işleri ile olan psikolojik bağları, 21. yüzyılın bilgi ekonomisinde kritik bir öneme sahiptir. Günümüzde işletmeler; psikolojik olarak işlerine bağlı, rollerine adanmaya istekli, enerjik, proaktif ve yüksek

kalite performans standartlarına kendini adayabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Leiter & Bakker, 2010, s. 1) Bu anlamda işe adanmışlığı etkileyen faktörlerin araştırılmasının önem arz ettiği söylenebilir.

Teknolojik gelişmeler, piyasa koşullarının değişmesi, yeni yönetim anlayışları ve rekabetin artması gibi faktörler örgütlerin yapılarını daha karmaşık hale getirmekte ve bunun sonucu çalışanlar hem örgütlerine hem de işlerine uyum sağlamakta zorlanmaktadırlar. Günümüz bilgi çağında işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve başarılı olabilmeleri için birey-örgüt ve birey-iş uyumunu optimum düzeyde tutmaları gerekmektedir (Ulutaş, 2010, s. 1). Birey-örgüt uyumu, önemli bir işyeri değişkeni olarak birçok araştırmacı ve uygulayıcının dikkatini çekmektedir. Birey-örgüt uyumu araştırmalarına olan bu ilginin ise birçok olumlu iş sonuçlarını öngördüğünü gösteren ampirik kanıtların varlığından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Naami, 2011, s. 122).

Örgütsel davranış alanında pozitif bir yaklaşım olarak ele alınan işe adanmışlık, son yıllarda hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların ilgisini çeken bir konudur. İşletmelerin rekabet edebilmelerinde stratejik öneme sahip olan insan kaynaklarının etkili ve verimli olarak çalışmasını ve çalışanların işe adanmasını etkileyen faktörlerin belirlenmesi, olumlu örgütsel ve bireysel çıktıları elde edebilme açısından oldukça önemlidir. İşe adanmış olma günümüz iş dünyasında arzu edilen bir çalışan özelliğidir. Bu nedenle işe adanmışlığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi, çalışanların işe adanmışlıklarını artırma ve dolayısıyla iş performanslarını yükseltme açısından önem taşımaktadır (Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Kurtpınar, 2011; Kılıç & Yener, 2015). Bu çalışmada işe adanmışlığın birey-örgüt uyumundan etkilenebilecek olumlu iş sonuçlarından biri olduğu düşünülmüştür. Bu bağlamda çalışanların işlerine fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini aktararak adanmalarında birey-örgüt uyumunun etkili olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın problem cümlesi; “birey-örgüt uyumunun çalışanların işlerine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak adanmalarında etkisi var mıdır?” biçiminde tasarlanmıştır. Yerli ve yabancı literatür taraması sonucu, birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerine etkisine ilişkin sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Ayrıca birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık kavramlarının özellikle ülkemiz literatüründe nispeten daha az ele alındığı görülmüştür. Bu nedenle elde edilen sonuçların ve sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilerin hem literatüre hem de uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada öncelikle araştırma değişkenlerine (birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık) ilişkin kavramsal çerçeve ve sosyal mübadele teorisi bağlamında değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri açıklanarak araştırma hipotezlerinin teorik temelleri oluşturulmuştur. Bir sonraki bölümde, araştırma yöntemi açıklanmış ve birtakım analizler ile araştırma hipotezleri test edilmiştir. Son olarak ise, araştırma sonuçları literatür ile kıyaslanarak değerlendirilmiş ve araştırma sonuçları bağlamında birtakım öneriler sunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Birey-Örgüt Uyumunu

Birey-örgüt uyumu; bir bireyin örgütün değerleri, hedefleri ve misyonu ile nasıl veya ne düzeyde uyum gösterdiği ile ilgilidir (Lauver & Kristof-Brown, 2001, s. 455). Birey-örgüt uyumu, örgütün değerleri ve normları ile bireyin değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanmıştır (Chatman, 1989, s. 339). Kristof (1996) ise birey örgüt uyumunu, “insanlar ve örgütler arasındaki uygunluk” olarak ifade etmiştir. Bu uyum üç-şekilde ortaya çıkmaktadır: 1-En az bir tarafın diğerinin ihtiyaç duyduğu şeyi sağladığında, 2-Benzer temel özellikleri paylaştıklarında ve 3-Her iki durumda. Birey-örgüt uyumu ile ilgili Kristof (1996) tarafından yapılan tanım, birey-örgüt uyumunun çoklu kavramsallaştırılmasını onaylamakta ve hem bütünlüyci hem tamamlayıcı bakış açısına izin vermektedir (Kristof, 1996, s. 4-5)

Kristof (1996) tarafından yapılan tanımın ilk kısmı bütünlüştürücü (complementary) uyum anlamına gelmektedir. Bu uyum, talep-yetenek uyumu ve ihtiyaç-arz uyumu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Talep-yetenek uyumu, örgüt gereksinimi ile bireysel yetenekler arasındaki uygunluk derecesi olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaç-arz uyumu ise çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının örgütler tarafından yerine getirilme derecesini ifade etmektedir. Bütünlüştürücü uyumda, bir taraf diğer tarafın ihtiyaçlarını karşıladığı için kazan-kazan durumu söz konusudur. Kazan-kazan durumu, çalışanlar yeteneklerini talep-yetenek uyumu açısından uygulayarak örgütün taleplerini tamamladıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu esnada örgüt ihtiyaç-arz uyumunu yansıtan maaş ve ek ödemeler sağlayarak çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacaktır (Hamid & Yahya, 2011, s. 189). İhtiyaç-arz veya gereksinim karşılama uyumunun gerçekleşebilmesi için örgütlerin bireylerin taleplerini karşılaması gerekmektedir. Örneğin bir örgüt, çalışanların fiziksel, finansal ve psikolojik

ihtiyaçlarını karşılayıp ona gelişmesi için fırsatlar sunuyorsa gereksinim-karşılama uyumunun gerçekleştiği söylenebilir. Talep-yetenek uyumu ise, bireylerin örgütsel talepleri karşılayabilecek yeteneklere sahip olması ile ilgilidir. Tamamlayıcı (supplementary) uyum ise, bireylerin değerleri, amaçları, kişiliği ve tutumları ile örgütün kültürü, iklimi, amaçları, değerleri ve normları arasında bir uyum olduğunda ortaya çıkmaktadır. İlgili yazında tamamlayıcı uyumun genellikle değer uyumu olarak ele alındığı belirtilmektedir (Behram & Dinç, 2014, s. 116). Bütünleyici uyum, bir çalışanın örgütsel çevredeki diğer çalışanlarla benzer özelliklere sahip olmasıyla ortaya çıkarken, tamamlayıcı uyum ise çalışanların birtakım özelliklerinin örgütsel çevrede eksik olan özellikleri tamamlaması ile ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir çalışanın diğer çalışanlarla aynı değer ve tutuma sahip olması durumunda bütünleyici uyum söz konusu iken, bir çalışanın örgüt için faydalı olan özel bir yeteneğe sahip olması durumunda ise tamamlayıcı uyum söz konusudur. Dolayısıyla birey-örgüt uyumu bütünleyici ve tamamlayıcı yöntemlerle kazanılmaktadır. Birey ve örgütün özellikleri birbirine benzediğinde bütünleyici uyum, birey ve örgütün özellikleri birbirini tamamladığında ise tamamlayıcı uyum elde edilmektedir (Kurtçınar, 2011, s. 32-33).

Birey-örgüt uyumu, birey-çevre uyumunun bir bileşenidir. Birey-çevre uyumu beş tür uyumdan oluşan çok seviyeli bir yapıdır. Bu beş tür uyum; birey-meslek, birey-iş, birey-grup, birey-yönetici ve birey-örgüt şeklindedir (Naami, 2011, s. 121). Endüstri ve örgüt psikologları birey-örgüt uyumunu; değer uyumu, amaç uyumu, yetenekler ve becerilerle ilgili uyum dahil çeşitli şekillerde kavramsallaştırmışlardır (Youngs, Pogodzinski, Grogan, & Perrone, 2015, s. 37). Fakat ampirik çalışmaların büyük bir çoğunluğunun birey-örgüt uyumunun değer uyumu bileşeni üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür (Ulutaş, Kalkan, & Bozkurt, 2015, s. 144). Değer uyumu bakış açısı, özellikle birey-örgüt uyumu ile adanmışlık arasındaki ilişki göz önüne alındığında bireyler ve örgütler arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanılmıştır (Peng, Lee, & Tseng, 2014, s. 3).

Birey örgüt uyumu, bir bireyin değerlerinin örgütsel üyeliğin bir işlevi olarak ne ölçüde değişeceğini ve örgütsel normlara ne ölçüde uyacağını tahmin etmek açısından yarar sağlamaktadır (Chatman, 1989, s. 342). Birey-iş uyumu yalnızca işin önemini ortaya koymakta iken; birey-örgüt uyumu değerler ve kültürü kapsayan daha geniş bir konudur (Polatçı, Özçalık, & Cindiloğlu, 2014, s. 2). Bu nedenle birey-örgüt uyumunun olumlu iş sonuçlarına etki etmede daha fazla öneme sahip olduğu söylenebilir.

2.2. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık ilk olarak 1990 yılında Kahn tarafından kavramsallaştırılmıştır. Kahn işe adanmışlığı, “örgüt üyelerinin iş rollerini yerine getirmesi, işine bağlanması, rollerini yerine getirirken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade etmesi ve çalıştırması” olarak tanımlamıştır (Kahn, 1990, s. 694). Kahn’ın yaptığı çalışma ile işletme literatüründe yerini alan adanmışlık; kişisel adanmışlık, tükenmişliğin karşıtı olarak adanmışlık, işe adanmışlık ve çalışan adanmışlığı şeklinde dört yapı olarak ele alınmıştır (Simpson, 2009, s. 1013-1018). Adanmışlığın bu dört yapı itibarıyla ele alınması işe adanmışlığın çeşitli şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur. Bu anlamda bazı işe adanmışlık tanımlarına değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

İşe adanmışlık; “dinçlik, adanma/bağlılık ve özümseme-yoğunlaşma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili zihinsel bir durum” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, s. 74), “bireylerin işiyle gurur duyması, özdeşleşmesi ve coşkulu hissetmesinin yanı sıra yüksek düzeyde aktivasyon ile birlikte hedef odaklı davranış ve amaçları gerçekleştirmeyi sağlayan içsel motivasyonun temel boyutu” (Salanova & Schaufeli, 2008, s. 118) olarak tanımlanmıştır. İşe adanmışlık; katılım, bağlılık, tutku, coşku, odaklanmış bir çaba ve enerjiyi kapsamaktadır (Macey & Schneider, 2008, s. 4). Bu tanımlardan hareketle işe adanmışlık, “çalışanların işlerini içten gelen bir tutkuyla yaparken kendilerini zihinsel, duygusal ve bedensel bir bütünlük içerisinde tam anlamıyla işine katması” olarak tanımlanabilir (Erdirençlebi & Karataş, 2019, s. 1830).

İşe adanmışlıkla ilgili yapılan tanımlar bu kavramın fiziksel (dinçlik), duygusal (adanmışlık) ve bilişsel (özümseme/yoğunlaşma) bileşenleri içerdiğini göstermektedir (Schaufeli, 2012, s. 4) Dinçlik, adanmışlık ve özümseme Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından işe adanmışlığın boyutları olarak ele alınmıştır. Dinçlik, çalışırken yüksek enerji ve zihinsel esneklik, kişinin işinde çaba harcama istekliliği ve aynı zamanda zorluklar karşısında ısrarlılık; adanmışlık, kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olması ve anlam, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşaması; özümseme ise, bireylerin işlerine tamamen konsantre olması, mutlu şekilde işine dalması, zamanın hızlı geçtiğini hissetmesi ve işinden kopmakta zorluk çekmesi olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli, 2018, s. 99).

Çalışanların sergiledikleri fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık hem örgütler hem de işgörenler açısından olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir. İşe adanmışlığın çalışanlarda heves, coşku, bağlılık ve kendini işe verme gibi pozitif duygular yaratması, çalışanların iş kalitesine ve yeteneklerini kullanmasına etki ederek örgütler açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Literatürde işe adanmışlığın meydana getirdiği bireysel ve örgütsel sonuçların olumlu olduğu konusundan görüş birliği vardır (Şahinbaş & Erigüç, 2019, s. 1205)

İşe adanmışlığın örgütsel, bireysel ve psikolojik faktörlerden etkilenebileceği belirtilmektedir (Aydemir & Endirlik, 2019, s. 1096). Bu anlamda birey-örgüt uyumu işe adanmışlığı etkileyebilecek örgütsel bir faktör olarak ele alınmış ve ampirik bir çalışmayla birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir.

3. SOSYAL MÜBADELE TEORİSİ BAĞLAMINDA BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNE ETKİSİ

Çalışanların adanmışlığını açıklamak için teorik gerekçe sosyal mübadele teorisi ile açıklanabilmektedir (Saks, 2006, s. 603). Sosyal mübadele teorisinin temel varsayımı, tarafların ödüllendirilecekleri beklentisiyle bir ilişkiye girmeleri ve bunu korumalarıdır. Bu teoriye göre, taraflar birbirleriyle karşılıklı bağlılık ve çıkar içerisindedir (Köksal, 2012, s. 6). Yönetim araştırmalarının çoğu karşılıklı beklentilere odaklandığı için Sosyal Mübadele Teorisi, örgütsel davranışta en etkili kavramsal paradigmalardan biri olarak görülmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 874-875). Bu anlamda bir çalışanın iş rollerini yerine getirmek için ayırdığı bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynakların miktarı, organizasyonlardan alınan ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklara bağlıdır (Saks, 2006, s. 603). Bu çalışmada, birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerine etkisine ilişkin varsayım Lewin'in alan teorisine ve Sosyal Mübadele Teorisine (Social Exchange Theory=SE'T) dayandırılabilir. Lewin'in alan teorisi, birey ve örgütün çevresi arasındaki etkileşimin çeşitli davranışlara yol açacağını açıklamaktadır. Çalışanların olumlu ve anlamlı bir çevre deneyimlemelerinin karşılığında olumlu sonuçlar gösterme eğiliminde olması buna örnek gösterilebilir. Başka bir ifadeyle, çalışanların işleri ve örgütleri ile iyi bir uyum içinde olduğunda bu onları işlerine ve örgütlerine adanma konusunda teşvik edecektir. Sosyal Mübadele Teorisi, karşılıklı bir ilişkide, bir bireyin örgütü ile kendi norm ve değerleri arasında bir uyum bulduğunda, bireyin işine ve örgütüne daha fazla adanacağını açıklamaktadır (Memon, Salleh, Baharom, & Harun, 2014, s. 207). Çalışanların birey-iş uyumu ve birey-örgüt uyumu ile ilgili olan örgütsel talepleri ve işle uyumu bireylerin işe adanmışlık düzeylerini etkileyebilecek faktörler arasında değerlendirilebilir. Bunun nedeni, iş ve örgütle uyumlu çalışanların özellikle bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmalarının iş hedeflerini etkili bir şekilde yerine getirerek iş rollerine yüksek oranda adanmaya kendilerini motive edebilmeleridir (Hamid & Yahya, 2011, s. 187).

Birey-örgüt uyumunun işe adanmışlığa etkisi üzerine yerli ve yabancı literatür incelenmiştir. Yerli literatürün incelenmesi sonucu az sayıda araştırmaya rastlanmış ve araştırma sonuçları birey-örgüt uyumunun işe adanmışlığı arttırdığını göstermiştir (Kurtpınar, 2011; Ünal & Turgut, 2015; Yıluzar, 2016). Kurtpınar (2011) tarafından yapılan araştırmada, birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın ve kişilik özelliklerinin rolü incelenmiştir. Bu amaçla 291 banka çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, birey örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerine etkisinde açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir. Ünal ve Turgut (2015), İstanbul'da hizmet sektörlerinde (sağlık, eğitim, finans) faaliyet gösteren işletmelerin 285 çalışanından elde ettikleri verilerin analizi sonucu, birey-örgüt uyumunun işe adanmışlığı ve örgütsel adanmışlığı pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Yıluzar (2016) tarafından sağlık çalışanları üzerine yapılan araştırmada, birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir.

Yabancı literatürde birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerine etkisine ilişkin nispeten daha fazla sayıda araştırmaya rastlanmış olup, elde edilen sonuçlar çalışanların işe adanmışlık düzeylerini arttırmada birey-örgüt uyumunun etkili olduğunu göstermiştir (Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Naami, 2011; Yan, Zou, & Zhu, 2013; Biswas & Bhatnagar, 2013; Peng, Lee, & Tseng, 2014; Memon, Salleh, Baharom, & Harun, 2014; Ahmadian & Etebarian, 2015; Lv & Xu, 2016). Rich ve arkadaşları (2010) yaptıkları araştırmada; değer uyumu, algılanan örgütsel destek ve temel benlik değerlendirmesi ile iş performansı arasındaki ilişkide adanmışlığın aracı rol oynadığını belirlemişlerdir. Naami (2011) tarafından hemşireler üzerine yapılan araştırmada, birey-çevre uyumunun işe adanmışlık üzerine etkisi incelenmiştir. Birey-çevre uyumu; birey-iş, birey-örgüt, birey-meslek, birey-yönetici ve birey-grup uyumu boyutlarıyla ele alınmıştır. 270 katılımcıdan elde edilen verilerin analizi sonucu, özellikle birey-meslek uyumu ve birey-iş uyumunun işe adanmışlığı öngörmede daha fazla role sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanların sahip oldukları değerler, örgütlerin

beklentilerini ve çalışanların örgütlerin taleplerini nasıl gördüklerini etkileyecektir. Bu nedenle iş talebi-kaynak modeline göre, birey örgüt uyumu düşük olduğunda çalışanlar iş talebini ve örgüt davranışlarını olumsuz yorumlamaya daha eğilimli olmakta, iş talebini bir engel ve baskı kaynağı olarak görmekte ve bu durum ise düşük işe adanmışlık düzeyi ile sonuçlanmaktadır. Çalışanlar tarafından algılanan birey-örgüt uyum düzeyi yüksek olduğunda ise çalışanlar kendilerini örgütte önemli bir güç olarak görmekte, örgütle benzer hedeflere doğru çalışmaya daha eğilimli olmakta ve bu durum daha yüksek işe adanmışlık ile sonuçlanmaktadır (Yan, Zou, & Zhu, 2013, s. 45). Biswas ve Bhatnagar (2013), algılanan örgütsel destek ve birey-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisinde çalışan adanmışlığının aracı rolünü incelemişlerdir. 246 Hintli yöneticiden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu, algılanan örgütsel destek ve birey-örgüt uyumunun çalışan adanmışlığını etkilediği ve bu durumun da örgütsel bağlılığı ve iş tatminini arttırdığı belirlenmiştir. Araştırma bulguları, bireylerin örgütsel işbirliği algıladıklarında, oldukça yüksek düzeyde çaba sarf etmeye yönelik içsel olarak teşvik edildiklerini göstermektedir. Çalışanların kişisel değerleri ile kurumun değerleri arasındaki uyum daha yüksek düzeyde çalışan adanmışlığına yol açan daha fazla anlamlılık ve psikolojik güvenlik sağlamaktadır. Peng ve arkadaşları (2014) hemşireler üzerine yaptıkları çalışmada, işe adanmışlığın birey örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini incelemişlerdir. 349 hemşireden elde edilen verilerin analizi sonucunda, birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve işe adanmışlığın birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Memon ve arkadaşları (2014) yaptıkları çalışmada, birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide bir aracıya duyulan ihtiyacı vurgulamış ve çalışan adanmışlığını potansiyel bir aracı faktör olarak önermişlerdir. Değer ve amaç uyumu açısından birey-örgüt uyumu daha fazla anlamlılık ve psikolojik bağlılık sağlayacak ve bu da yüksek bir çalışan adanmışlığı düzeyine yol açacaktır. Daha yüksek düzeyde çalışan adanmışlığı ise bireylerin örgütten ayrılma olasılıklarını azaltacaktır (Memon, Salleh, Baharom, & Harun, 2014, s. 205). Ahmadian ve Etebarian (2015) eğitim örgütleri üzerine yaptıkları çalışmada, birey-iş ve birey örgüt uyumunun işe ve örgüte adanmışlık üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Lv ve Xu (2016) tarafından yapılan çalışmada, sosyal mübadele teorisine dayanılarak psikolojik sözleşme ihlali, birey-örgüt uyumu ve yüksek performanslı iş sistemlerinin (High-Performance Work System=HPWS) çalışanların adanmışlıkları üzerine etkilerini araştırmak için bir aracılık moderasyonu geliştirmişlerdir. 255 çalışandan elde edilen verilerin analizi sonucunda, psikolojik sözleşme ihlalinin adanmışlık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ve birey-örgüt uyumunun bu ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Yerli ve yabancı literatür taraması sonucu, birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerine etkisine ilişkin sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerine etkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırmalardan ve teorik bilgilerden yola çıkılarak birey-örgüt uyumunun işe adanmışlığı etkileyebileceği varsayılmış ve alt boyutlarda dahil edilerek bu etkiler araştırılmıştır. Birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerine etkisini test etmek üzere tasarlanmış hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H1: Birey-örgüt uyumu işe adanmışlık boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- H1a: Birey-örgüt uyumu dinçliği (işe adanmışlığın fiziksel boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
- H1b: Birey-örgüt uyumu adanmışlığı (işe adanmışlığın duygusal boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.
- H1c: Birey-örgüt uyumu özümsemeyi (işe adanmışlığın bilişsel boyutu) pozitif yönde etkilemektedir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemin Özellikleri

Araştırma evreni; otomotiv sektöründe faaliyet gösteren, Türkiye’de üretim yapan ve önde gelen iki firmanın çalışanlarından oluşmaktadır. Bu otomotiv firmalarından biri İstanbul ve Aksaray illerinde diğeri ise Kocaeli ve İstanbul illerinde faaliyet göstermektedir. Bu iki firmada toplam çalışan sayısının yirmi bin civarında olduğu bilinmektedir. Araştırma örneklemini basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve araştırma örneklemini bu yöntemle belirlenen iki firmanın çalışanları oluşturmuştur.

Farklı evren büyüklükleri için örneklem sayısını belirlemek amacıyla %95 güven seviyesinde, %5 kabul edilebilir hataya göre temsil edilebilecek örneklem büyüklükleri hesaplamasına göre, toplam 20.000 evren için örneklem sayısı 377’dir (Gürbüz & Şahin, 2016, s. 132). Bu araştırma için ulaşılan örneklem sayısı ise

564 kişiden oluşmaktadır. Bu hesaplama dikkate alındığında, ulaşılan örneklem sayısının evreni temsil edebileceği ve araştırma modeli kapsamındaki hipotezleri test edebileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan otomotiv sektörü çalışanlarının 30,3'ünün (171 kişi) kadın, %69,7'sinin (393 kişi) ise erkek; %54,6'sının (308 kişi) evli, %45,4'ünün (256 kişi) ise bekar; % 15,4'ünün (87 kişi) 18-24 yaş aralığında, % 22,2'sinin (125 kişi) 25-30 yaş aralığında, %16,7'sinin (94 kişi) 31-36 yaş aralığında, % 17,9'unun (101 kişi) 37-42 yaş aralığında, %11,5'inin (65 kişi) 43-48 yaş aralığında ve % 12,1'inin (68 kişi) 49 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 4,3'ünün (24 kişi) ilkököl, %7,3'ünün (41 kişi) ortaokul, %27,1'inin (153 kişi) lise, %21,1'inin (119 kişi) önlisans, %26,8'inin (151 kişi) lisans ve %13,5'inin (76 kişi) ise lisansüstü düzeyde eğitime sahip oldukları saptanmıştır. Kurumda çalışma süreleri incelendiğinde; %10,5'inin (59 kişi) 1 yıldan az, %12,9'unun (73 kişi) 1-3 yıl arası, %19,9'unun (112 kişi) 4-6 yıl arası, %21,8'inin (123 kişi) 7-10 yıl arası, %15,4'ünün (87 kişi) 11-15 yıl arası ve %19,5'inin (110 kişi) 16 yıl ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma değişkenleri ile ilgili yazından hareketle geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için ilgili örnekleme uygulanmak üzere anket formu oluşturulmuş ve araştırmaya konu olan değişkenler (birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık) ölçülmüştür. Anket formu oluşturulurken değişkenlere ilişkin ölçekler incelenmiş ve araştırma yapısına en uygun olan ve literatürde yaygın olarak kullanılan ölçekler tercih edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde birey-örgüt uyumunu ölçmeye yönelik ifadeler ve üçüncü bölümde ise çalışanların işe adanmışlık düzeylerini ölçen ifadeler bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan ilk ölçek "Birey-Örgüt Uyumunu" ölçeğidir. Birey-örgüt uyumunu ölçmek için Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilip, Turunç ve Çelik (2012) tarafından Türkçe uyarlaması ve geçerliliği yapılmış olan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek dört ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliği 0,88; Turunç ve Çelik (2012) tarafından Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği hesaplanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0,81 olarak belirlenmiştir. Ayrıca Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen bu ölçek, yerli ve yabancı birçok çalışmada da kullanılmıştır (Polatçı, Özçalık, & Cindiloğlu, 2014; Özdemir, Birer, & Akkoç, 2017; Schwepker, 2019).

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek "İşe Adanmışlık" ölçeğidir. Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri Schaufeli ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen "Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği" (UWES) ile ölçülmüştür. Bu ölçek 9 ifade 3 boyuttan (dinçlik, adanmışlık ve özümseme boyutları) oluşmaktadır. UWES'in Türkçeye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ise (2014) yılında Özkalp ve Meydan tarafından yapılmıştır. Türkçeye uyarlaması yapılan ölçek boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları; Dinçlik: 0,80, Adanmışlık: 0,79 ve Özümseme: 0,64 şeklindedir. Schaufeli ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen bu ölçeğin yerli ve yabancı birçok çalışmada kullanıldığı görülmüştür (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007; Altunel, Koçak, & Çankır, 2015; Ünal & Turgut, 2015).

Ankette araştırma kapsamında ele alınan iki değişkeni ölçmek için yukarıda açıklanan iki ölçekten faydalanılmış ve bu ölçekler için 5'li likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Bu dereceleme; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

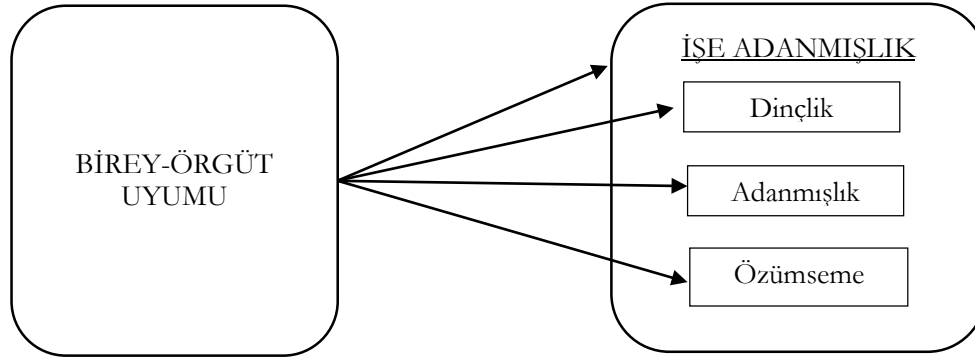
4.3. Araştırmanın Modeli ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık boyutları üzerinde etkisi olduğu varsayımına ilişkin olarak oluşturulan model Şekil 1'de sunulmuştur. Şekil 1'deki araştırma modeli; birey-örgüt uyumunun işe adanmışlığı ve boyutlarını etkileyeceğini ifade etmekte ve test etmektedir. Hipotezler ve hipotezlerin oluşturulmasına ilişkin bilgiler çalışmanın 3. bölümünde yer almaktadır.

Anket sonucu elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Science) ve AMOS (Analysis of Moment Structures) programları ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirleme amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini tespit etme amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve güvenilirliklerini belirlemede ise Cronbach's alpha değerleri

hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile belirlendikten sonra araştırma modeli ve hipotezleri regresyon analizi ile sınanmıştır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



5. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ve araştırma modelinin sınanması amacıyla yapılan analizlere ilişkin bulgular yer almaktadır.

5.1. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Bu bölümde, araştırmada kullanılan birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ile güvenilirliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu çalışmada literatürde daha önce kullanılmış olan, geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş ve yapısı bilinen ölçekler tercih edildiği için, ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmamış ve doğrudan AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA; literatürde daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etme amacıyla kullanılmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için ise Cronbach's Alpha katsayıları kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan birey-örgüt uyumu ölçeği 4 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Birey-örgüt uyumunun yapısal geçerliliğini doğrulamak amacıyla birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birey-örgüt uyumu ölçeğine ilişkin oluşturulan 1.düzyen DFA Şekil 2'de verilmiştir. Şekil 2'deki 1.düzyen DFA sonuçları incelendiğinde, birey-örgüt uyumu faktör yüklerinin ,73-,87 arasında değiştiği görülmektedir.

Şekil 2. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



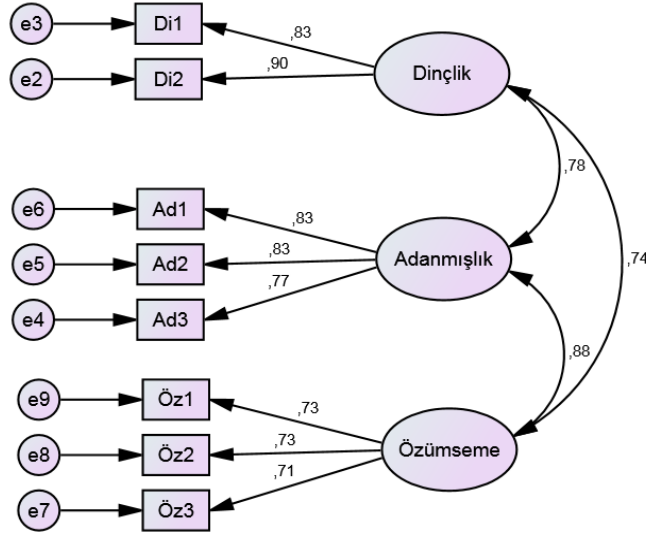
Birey-örgüt uyumu ölçeğinin tek faktörlü yapısını doğrulamak için yapılan 1.düzyen DFA sonucu elde edilen uyum istatistikleri Tablo 1'de verilmiştir. Tablo 1'deki uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, birey-örgüt uyumu ölçeğinin yapısal geçerliliğinin olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği değerlendirmesinde Gürbüz ve Şahin (2018) tarafından verilen eşik değerler kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2 / df = ,140$; GFI = 1,00; CFI = 1,00; RMSEA = ,00) iyi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Eşik Değer				
İndeks Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Ölçek Değeri	Uyum Durumu
X ² /df	<3	3<X ² /df<5	,140	İyi Uyum
GFI	>0.95	>0.90	1,00	İyi Uyum
CFI	>0.95	>0.90	1,00	İyi Uyum
RMSEA	<0.05	<0.08	,00	İyi Uyum

Araştırmada kullanılan işe adanmışlık ölçeğine ilişkin oluşturulan 1.düzye DFA Şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3. İşe Adanmışlık Ölçeği 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek işe adanmışlık ölçeğidir. 9 ifade ve 3 alt boyuttan (dinçlik, adanmışlık ve özümseme) oluşan işe adanmışlık ölçeğinin birinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS programı kullanılarak test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Birey-örgüt uyumunun yapısal geçerliliğini doğrulamak amacıyla birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İşe adanmışlık ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bir madde (Dinçlik boyutunun 3. maddesi: Sabah uyandığında işe gitme isteği duyuyorum) diğer maddelere göre düşük faktör yükü nedeniyle model dışında bırakılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Analizin tekrarlanması ile elde edilen DFA sonuçları Şekil 3'te verilmiştir. Şekil 3 incelendiğinde, işe adanmışlık boyutlarına ilişkin faktör yüklerinin ,71-,90 arasında değiştiği görülmektedir.

İşe adanmışlık ölçeğinin 3 faktörlü yapısını doğrulamak için yapılan 1.düzye DFA sonucu elde edilen uyum istatistikleri Tablo 2'de verilmiştir. Uyum iyiliği değerlendirmesinde Gürbüz ve Şahin (2018) tarafından verilen eşik değerler kullanılmıştır.

Tablo 2. İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Eşik Değer				
İndeks Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Ölçek Değeri	Uyum Durumu
X ² /df	<3	3<X ² /df<5	4.127	Kabul Edilebilir
GFI	>0.95	>0.90	0,970	İyi Uyum
CFI	>0.95	>0.90	0,978	İyi Uyum
RMSEA	<0.05	<0.08	0,075	Kabul Edilebilir

Tablo 2'deki uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, birey-örgüt uyumu ölçeğinin yapısal geçerliliğinin olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2 / df = 4.127$; GFI = 0,970; CFI = 0,978; RMSEA = ,075) önerilen üç faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmada elde edilen verilerin işe adanmışlık ölçeğinin öngörülen teorik yapısı (üç faktörlü model) ile uyumlu olduğunu göstermiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Kullanılan Ölçekler (Scales)</i>	<i>İfade Sayısı (N of Items)</i>	<i>Cronbach's Alpha Katsayıları (α)</i>
Birey-Örgüt Uyumu	4	0,880
İşe Adanmışlık	8	0,901
Dinçlik (İşe adanmışlık boyutu)	2	0,847
Adanmışlık (İşe adanmışlık boyutu)	3	0,853
Özümseme (İşe adanmışlık boyutu)	3	0,766

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinin yapılmasıyla elde edilen alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi değerlendirmeye tabi tutulmuştur (Kayış, 2018, s. 405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3'teki güvenilirlik analizi bulgularına ve değerlendirmelerine göre; 4 ifadeden oluşan birey-örgüt uyumunun güvenilirlik analizi sonucu elde edilen alfa değerinin 0,880 olduğu ve bu nedenle yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilebileceği söylenebilir. İşe adanmışlık boyutlarına ilişkin alfa değerlerine bakıldığında; 2 ifadeden oluşan dinçliğin alfa değerinin 0,847 ve 3 ifadeden oluşan adanmışlığın alfa değerinin 0,853 olduğu ve bu değerlerin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında olduklarından dolayı ölçeğin yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilebileceği görülmektedir. Ayrıca dinçlik boyutuna ilişkin "Sabah uyandıgımda işe gitme isteği duyuyorum" ifadesinin DFA sonucu çıkarılması sebebiyle işe adanmışlık ölçeğinin dinçlik boyutu 2 ifade ile ölçülmüştür. İşe adanmışlık ölçeğinin özümseme boyutunun alfa değeri ise 0,766 olduğundan dolayı ölçek oldukça güvenilirdir. Son olarak işe adanmışlığın genel güvenilirlik değerinin 0,901 olduğundan dolayı ölçek yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilebilir.

5.2. Araştırma Modelinin Sınanmasına İlişkin Bulgular

Bu çalışmada, araştırma hipotezlerini test edebilmek ve regresyon analizine geçebilmek için öncelikle araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te, korelasyon katsayısının yorumu ise Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 4. Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları, Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Birey-Örgüt Uyumu	Dinçlik	Adanmışlık	Özümseme
Birey-Örgüt Uyumu	3,93	,86289	1			
Dinçlik	4,02	,78965	,619**	1		
Adanmışlık	4,05	,79808	,626**	,665**	1	
Özümseme	4,06	,74668	,503**	,590**	,710**	1

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 4'te araştırma değişkenleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulguları, ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının yorumu ise Tablo 5'teki gibi yapılmıştır.

Tablo 5. Korelasyon Katsayısının Yorumu

r	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Kaynak: Sungur (2018, s. 115-116)

Tablo 4'te yapılan korelasyon analizi sonucu; birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık boyutlarından dinçlik ($r: ,619$; $p < 0,01$), adanmışlık ($r: ,626$; $p < 0,01$) ve özümseme ($r: ,503$; $p < 0,01$) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma değişkenleri arasındaki en yüksek korelasyon, birey-örgüt uyumu ile adanmışlık boyutu arasındadır. Bu sonuçlara göre birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu ve özellikle birey-örgüt uyumunun arttıkça çalışanların duygusal adanmışlıklarının da artacağı söylenebilir. Ayrıca araştırma değişkenlerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde; birey-örgüt uyumu ve işe adanmışlık boyutları ile ilgili ifadeler katılıyorum düzeyinde yanıtlar verildiği görülmektedir. Araştırma değişkenleri arasında özellikle işe adanmışlığın özümseme boyutunun ortalamasının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Ort.: 4,06; SS.: ,74668). Buna göre, katılımcıların örgütleri ile uyumlu olduklarını düşündükleri ve işlerine genel anlamda adanmış oldukları ifade edilebilir.

Birey-örgüt uyumu ile işe adanmışlık arasındaki bu ilişkiler, bir sonraki adım olan regresyon analizine geçilebileceğini göstermektedir. Araştırma modelinde öngörülen hipotezleri test etmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Oluşturulan model kapsamında öngörülen, birey-örgüt uyumunun dinçlik (işe adanmışlık boyutu) üzerine etkisine ilişkin bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Birey-Örgüt Uyumunun Dinçlik (İşe Adanmışlığın Fiziksel Boyutu) Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta	T	p
	Sabit	1,793	,122		14,716	,000
Dinçlik	Birey-Örgüt Uyumunu	,567	,030	,619	18,708	,000
R: ,619; R²: ,384; Düzeltilmiş R²: ,383; Tahmini Standart Hata: ,62043; F: 350,002; Model (p): ,000						

Tablo 6'da yapılan basit regresyon analizi sonucu, birey-örgüt uyumunun dinçlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Beta: 0,619; $p < 0,01$). F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F: 350,002; $p < 0,01$). Birey-örgüt uyumu bağımlı değişken olan dinçlikteki varyansın %38,4'ünü açıklamaktadır (R²: ,384). Bu sonuçlar doğrultusunda H1a kabul edilmiştir.

Oluşturulan model kapsamında öngörülen, birey-örgüt uyumunun adanmışlık (işe adanmışlık boyutu) üzerine etkisine ilişkin bulgular Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Birey-Örgüt Uyumunun Adanmışlık (İşe Adanmışlığın Duygusal Boyutu) Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta	t	p
	Sabit	1,776	,122		14,514	,000
Adanmışlık	Birey-Örgüt Uyumunu	,579	,030	,626	19,012	,000
R: ,626; R²: ,391; Düzeltilmiş R²: ,390; Tahmini Standart Hata: ,62315; F: 361,472; Model (p): ,000						

Tablo 7'de yapılan basit regresyon analizi sonucu, birey-örgüt uyumunun adanmışlık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Beta: 0,626; $p < 0,01$). F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F: 361,472;

$p < 0,01$). Birey-örgüt uyumu bağımlı değişken olan adanmışlıktaki varyansın %39,1'ini açıklamaktadır (R^2 : ,391). Bu sonuçlar doğrultusunda H1b kabul edilmiştir.

Oluşturulan model kapsamında öngörülen, birey-örgüt uyumunun özümseme (işe adanmışlık boyutu) üzerine etkisine ilişkin bulgular Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Birey-Örgüt Uyumunun Özümseme (İşe Adanmışlığın Bilişsel Boyutu) Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta	t	p
	Sabit	2,346	,127		18,503	,000
Özümseme	Birey-Örgüt Uyumunu	,436	,032	,503	13,809	,000
R: ,503; R²: ,253; Düzeltmiş R²: ,252; Tahmini Standart Hata: ,64577; F: 190,691; Model (p): ,000						

Tablo 8'de yapılan basit regresyon analizi sonucu, birey-örgüt uyumunun özümseme üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Beta: 0,503; $p < 0,01$). F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F: 190,691; $p < 0,01$). Birey-örgüt uyumu bağımlı değişken olan özümsemedeki varyansın %25,3'ünü açıklamaktadır (R^2 : ,253). Bu sonuçlar doğrultusunda H1c kabul edilmiştir.

Basit regresyon analizi sonuçları, birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık boyutlarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla "Birey-örgüt uyumu işe adanmışlık boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir" H1 genel hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca boyutlar arasında bir kıyaslama yapılacak olursa; diğer boyutlara göre en yüksek etki, birey-örgüt uyumu ile adanmışlık boyutu arasında çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, birey-örgüt uyumunun en fazla adanmışlık boyutunu etkilediği görülmüştür. Buna göre, işe karşı duygusal olarak adanmış olmadaki değişimin önemli bir oranının birey-örgüt uyumu ile açıklandığı söylenebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerine etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla otomotiv sektörü çalışanlarına anket uygulanmış ve 564 kullanılabilir veri elde edilmiştir. Kavramsal çerçeve ile desteklenerek oluşturulan hipotezler istatistiksel yöntemler ile test edilmiş ve birtakım bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgular değerlendirilerek ilgili literatür ile karşılaştırılmış ve çeşitli öneriler sunulmuştur.

Basit regresyon analizi sonucu, birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık boyutlarını (dinçlik, adanmışlık ve özümseme) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırma hipotezleri kabul edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular yerli ve yabancı literatürde yer alan araştırmaların sonuçları ile paralel niteliktedir (Naami, 2011; Biswas & Bhatnagar, 2013; Ünal & Turgut, 2015; Ahmadian & Etebarian, 2015; Lv & Xu, 2016; Yılmaz, 2016). Bu sonuçlardan hareketle örneklem bağlamında, çalışanların örgütleri ile uyumlarının sağlanması sonucunda işlerinde fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak adanmışlıklarının daha yüksek olacağı söylenebilir. Başka bir ifadeyle, birey-örgüt uyumunun sağlanması ile çalışanlar işlerinde fiziksel olarak daha dinç, duygusal olarak daha bağlı ve bilişsel olarak daha enerjik hissedeceklerdir. Ayrıca birey-örgüt uyumunun işe adanmışlık boyutlarından özellikle adanmışlık üzerinde daha yüksek bir etkisinin olduğu görülmüştür. Birey-örgüt uyumunun sağlanması sonucu, çalışanlar işlerini daha anlamlı bulacak ve işlerinde daha fazla coşku, ilham ve gurur duygusu yaşayacaklardır. Birey-örgüt uyumunun iş davranışlarına etkisine ilişkin literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık (Kılıç, 2010; Meyer, Hecht, Gill, & Toplonysky, 2010; Jehanzeb & Mohanty, 2018), iş tatmini (Risman, Erickson, & Diefendorff, 2016; Ilkim & Derin, 2018), örgütsel vatandaşlık davranışı (Polatçı & Cindiloğlu, 2013), motivasyon (Sekiguchi, 2004) ve örgütsel aidiyet (Kılıç & Yener, 2015) gibi iş davranışlarını olumlu etkilediği görülmüştür. Birey ile örgüt arasındaki uyum çalışan davranışlarını etkileyen önemli bir unsurdur (Meyer, Hecht, Gill, & Toplonysky, 2010). Örgütsel bağlılık boyutlarından özellikle duygusal bağlılığın birey-örgüt uyumu üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Agarwal & Sagar, 2012; Polatçı & Cindiloğlu, 2013; Astakhova, 2016). Örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel aidiyet gibi olumlu iş sonuçlarının, çalışanların örgütlerine ve işlerine karşı geliştirdikleri duygusal tutumları yansıttığı söylenebilir. Dolayısıyla, bu açıdan bakıldığında birey-örgüt uyumunun işe adanmışlığın duygusal boyutu olan adanmışlık üzerinde daha yüksek bir etkiye sahip olmasının nedeni anlaşılabilir.

Araştırma sonuçları ve literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda hem uygulayıcılara hem de gelecekte konuya ilişkin çalışma yapacak araştırmacılara birtakım öneriler sunulabilir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini arttırmak için işletmelerin bireysel değerleri örgütsel değerler ile uyumlu yetenekleri çekmeleri ve cezbetmeleri önerilebilir. İşgören seçim sürecinde çeşitli testler yardımıyla adayların değerlerini tespit etmeye çalışabilir. Böylece bireyin örgütü ile uyumlu olup olmadığına ilişkin bir değerlendirme yapabilmek mümkün olacaktır. Çalışanların örgütleri ile uyumunun artması için örgütsel sosyalleşmenin geliştirilmesi önerilebilir. İşe yeni başlayan işgörenlerin sosyalleşme süreçlerine tabi tutulması, çalışanların örgüt değerlerini özümsemelerine yardımcı olarak birey ile örgüt arasında uyumu sağlayabilir.

Özdemir ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan araştırmada, lider desteği ve örgütsel adalet algısının birey-örgüt uyumunu pozitif yönde etkilediği ve bu durumun ise çalışan performansını arttırdığı belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme algısının yüksek olması da bireylerin örgütleri ile olan uyumunu arttıran faktörler arasında değerlendirilmektedir (Kanbur, 2017, s. 78). Bu doğrultuda, birey-örgüt uyumunu arttırmak için lider desteğinin sağlanması veya etkili liderlik biçimlerinin geliştirilmesi, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi ve örgütsel adalet algılarının artırılması önerilebilir. Sonuç olarak hem işe alım sürecinde hem de sonraki süreçlerde birey-örgüt uyumunu güçlendiren veya arttıran uygulamalarla çalışanların işe adanmışlıklarını sağlamak mümkündür. İşe adanmış bireyler fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjilerini işlerinde kullandıkları için bu durum öncelikle bireyler açısından olumlu sonuçları daha sonra ise örgütler açısından olumlu sonuçları getirerek örgütlere rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu çalışma, birey-örgüt uyumu ile ilgili literatüre katkı sağlamanın yanı sıra işe adanmışlığın öncülünü araştırma bakımından da önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Alan araştırması kapsamında toplanan verilerin kesitsel bir veri olması, araştırmanın iki firmada ve tek bir sektörde yapılması genelleme yapabilmek açısından oldukça zordur. Bu nedenle araştırma sonuçlarının genellenebilmesi adına aynı sektörde başka firmalara veya başka sektörlerde daha fazla sayıda çalışana anket uygulanabilir. Bu çalışmada, birey-örgüt uyumunun değer uyumu boyutuna odaklanan ölçek tercih edilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda birey-örgüt uyumunu çok boyutlu olarak ele alan ölçekler tercih edilerek işe adanmışlık üzerine etkisi araştırılabilir. Araştırma modeline işe adanmışlığı etkileyen farklı öncül değişkenler ve aracı değişkenler eklenebilir. İlgili literatürden yola çıkılarak; örgütsel destek, liderlik türleri, destekleyici örgüt kültürü ve iklimi, etik iklim ve öz-yeterlilik değişkenleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, P., & Sagar, P. (2012). The impact of person-organization value congruence on organizational commitment in a public sector organization. *International Journal of Research in Commerce Management*, 3(9), 151-156.
- Ahmadian, N., & Etebarian, A. (2015). The effect of person-organization fit on work engagement and organizational engagement case study: Education organization of char mahalbakhtiari province. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(2), 231-236.
- Altunel, M., Koçak, Ö., & Çankır, B. (2015). The effect of job resources on work engagement: A study on academicians in Turkey. *Educational Sciences: Theory Practice*, 15(2), 409-417.
- Astakhova, M. (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., & Endirlik, H. (2019). İşe adanmışlığın bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1093-1107.
- Behram, N., & Dinç, E. (2014). Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-124.
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: Role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

- Erdirenelebi, M., & Karataş, C. (2019). Örgütsel adaletin işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Business Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1825-1849.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hamid, S., & Yahya, 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*, 1(3), 185-199.
- Ilkım, N., & Derin, N. (2018). Algılanan iş güvencesizliği, iş tatmini ve birey-örgüt uyumu kavramları arasındaki ilişkiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(36), 238-254.
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person-organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171-191.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanbur, E. (2017). Psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme arasında birey-örgüt uyumunun aracı rolü. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7), 63-82.
- Kayış, A. (2018). Güvenilirlik Analizi. Ş. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 403-420). Ankara: Dinamik Akademi.
- Kılıç, K., & 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.
- Kılıç, K. (2010). Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların iş davranışlarına etkileri üzerine ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 20-35.
- Kılıç, K., & 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.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü*. İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.
- Lauver, K., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Leiter, M., & Bakker, A. (2010). Work engagement: Introduction. A. Bakker, & M. Leiter içinde, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 1-10). Psychology Press.
- Ly, Z., & Xu, T. (2016). Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: The mediated effect of person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(7), 1257-1284.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Memon, M., Salleh, R., Baharom, M., & Harun, H. (2014). Person-organization fit and turnover intention: The mediating role of employee engagement. *Global Business & Management Research*, 6(3), 205-209.
- Meyer, J., Hecht, T., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473.

- Naami, A. (2011). Relationship between person-environment fit and job engagement in nurses of Ahvaz hospitals. *International Journal of Psychology*, 5(1), 119-134.
- Netemeyer, R., Boles, J., McKee, D., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Özdemir, O., Birer, İ., & Akkoç, İ. (2017). Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10), 77-106.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2014). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi* (s. 867-880). Kayseri: Doğu Ofset.
- Peng, J., Lee, Y., & Tseng, M. (2014). Person-organization fit and turnover intention: Exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand-ability fit. *Journal of Nursing*, 22(1), 1-11.
- Polatçı, S., & Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(3), 299-318.
- Polatçı, S., Özçalık, F., & Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 7(3), 1-12.
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Risman, K., Erickson, R., & Diefendorff, J. (2016). The impact of person-organization fit on nurse job satisfaction and patient care quality. *Applied Nursing Research*, 31, 121-125.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Schaufeli, W. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*(47), 99-106.
- 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., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schweper, C. (2019). Strengthening customer value development and ethical intent in the salesforce: The influence of ethical values person-organization fit and trust in manager. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 913-925.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.
- Simpson, M. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.
- Sungur, O. (2018). Korelasyon analizi. Ş. Kalaycı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (s. 115-130). Ankara: Dinamik Akademi.
- Şahinbaş, F., & Erigüç, G. (2019). Pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla işyeri arkadaşlığı ve işe adanma ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(4), 1201-1225.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişi-örgüt uyumu ve amire güven-kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 59-78.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey örgüt uyumu kuramı ve Dalaman havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Konya: Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE.

Ulutaş, M. (2010). *Birey örgüt uyumu kuramı ve Dalaman havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

Ulutaş, M., Kalkan, A., & Bozkurt, Ö. (2015). Birey-örgüt uyumunun iş doyumuna ve örgüte bağlılık üzerine etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(1), 138-160.

Ünal, Z., & Turgut, T. (2015). The buzzword: Employee engagement. Does person-organization fit contribute to employee engagement? *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 8(2), 157-179.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the job demands resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

Yan, Y., Zou, J., & Zhu, X. (2013). How people-organization value-fit affects work engagement: The moderation role of conscientiousness. *International Conference on Applied Social Science Research* (s. 44-47). Çin: Atlantis Press.

Yılmaz, H. (2016). *Kiş-i-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.

Youngs, P., Pogodzinski, B., Grogan, E., & Perrone, F. (2015). Person-organization fit and research on instruction. *Educational Researcher*, 44(1), 37-45.