



BİREY-ÖRGÜT UYUMU, PSİKOLOJİK SAHİPLENME, İŞGÖREN SESLİLİĞİ VE MOTİVASYON ARAÇLARI İLİŞKİSİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA*

AN EMPIRICAL STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSON-ORGANIZATION FIT,
PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP, EMPLOYEE VOICE AND MOTIVATIONAL TOOLS

Ayşe YAVUZ¹, Tahir AKGEMCİ²

Öz

İnsan kaynağının giderek önem kazandığı günümüz iş dünyasında işletmelerin verimliliğinin ve devamlılığının sağlanması için insanı temel alan çalışmaların artması önem arz etmektedir. Bu nedenle araştırmamızın temel amacını; birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması oluşturmaktadır. Araştırma Konya ilinin merkez ilçelerinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan 371 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, yazında ileri sürülmüş geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçeklerden yararlanarak geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerden yararlanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde SPSS ve AMOS programlarından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda birey örgüt uyumunun psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu bulunmuştur. Motivasyon araçlarının psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca psikolojik sahiplenmenin iş gören sesliliği üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği, motivasyon araçları

Abstract

For today's business world, where human resource is becoming more and more important, increasing the studies aimed at the human factor is important for ensuring the efficiency and continuity of enterprises. For this reason, the main purpose of our research is to reveal the relationships between person-organization fit, psychological ownership, employee voice and motivational tools. The research has been conducted on 371 staffs working in banks operating in the central districts of Konya. The survey, which is used as a data collection tool in the study, has been developed by making use of scales whose validity and reliability have been proven in the literature. The data obtained as a result of the research is analyzed using statistical methods. SPSS and AMOS programs have been used in the analyses. As a result of the research, it has been found that person-organization fit has a positive effect on psychological ownership. It has been revealed that motivational tools have a positive effect on psychological ownership and employee voice. In addition, it has been determined that psychological ownership has a positive effect on employee voice.

Keywords: Person-organization fit, psychological ownership, employee voice, motivational tools

1. Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi, ayseyavuz@selcuk.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2103-7833>
2. Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, takgemci@selcuk.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5936-7462>

Makale Türü Article Type
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi/Apply Date
05.08.2021

Yayına Kabul Tarihi/Acceptance Date
03.11.2021

DOI
10.20875/makusobed.979467

* Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanıp savunulan doktora tezinden üretilmiştir.

Bu makaleye atf yapmak için:

Yavuz, A. Ve Akgemci, T. (2021). Birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. *MAKU SOBED*, (34), 99-114. <https://doi.org/10.20875/makusobed.979467>

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The main purpose of this study is to examine whether there is a relationship between person-organization fit, psychological ownership, employee voice and motivational tools. In this context, it is important to determine whether person-organization fit is effective on the psychological ownership behaviors of employees, to determine the effects of motivational tools on psychological ownership behaviour and employee voice, and to determine the effect of psychological ownership on employee voice.

Research Questions

Is there a relationship between person- organization fit and psychological ownership? Is there a relationship between motivational tools and employee voice? Is there a relationship between motivational tools and psychological ownership? Is there a relationship between psychological ownership and employee voice?

Literature Review

The concepts of psychological ownership and employee voice have not been subject of the studies conducted in our country much. Especially in recent years, these issues have started to be given more and more attention. The results of the studies conducted in the international literature are as follows; Han et al. (2013) found a positive relationship between person-organization fit and psychological ownership. Andiyasari et al. (2017) revealed in their study that psychological ownership is related to voice behavior. Likewise, O'Driscoll, et al. (2006) found a positive relationship between psychological ownership and voice behavior. In our country, no previous study which deals with the relationships between person-organization fit, psychological ownership, employee voice and motivational tools as a whole has been found. It is thought that this study will contribute to future studies in terms of both literature and field research.

Methodology

The survey method has been used as a data collection technique in the research. The survey form has been created using scales whose reliability and validity were previously demonstrated. The universe of our research consists of bank employees operating in Konya. Simple random method has been used in sample selection. Questionnaires have been filled in face-to-face by the participants voluntarily. Analyzes have been carried out on 371 questionnaires. The data obtained in the research have been analyzed using SPSS.0 and AMOS 21.0 programs. In order to test the reliability of the scales, "Reliability Analysis" and to test the structural validity, "Explanatory Factor Analysis" have been conducted. In order to verify the factors obtained as a result of the explanatory factor analysis, "Confirmatory Factor Analysis (CFA)" has been performed using the Amos program. Structural equation model has been used to test the hypotheses.

Results and Conclusions

According to the results of the hypothesis tests, it can be said that the psychological ownership levels of the employees will increase in the same direction in an enterprise where person-organization fit is achieved. When the individual is in harmony with his organization, he will embrace his organization more. Increases in motivational tools increase employee voice and psychological ownership in the same direction. It can be stated that there will be an increase in the behavior of the individual to express his ideas clearly and to see the business as his/her own business with the increase of opportunities that affect motivation. In our last hypothesis, it has been revealed that the increase in the level of psychological ownership will increase employee voice. As a result of the employee's feeling of ownership of the institution as his own, he will work harder for his institution and will make more new ideas and suggestions.

1. GİRİŞ

Teknolojinin hızla geliştiği ve yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında örgütlerin en önemli amaçlarından biri varlıklarını sürdürebilmek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu başarabilmek ise işletmenin finansal açıdan güçlü olmasına ve nitelikli insan kaynağına sahip olmasına bağlıdır. Bu kaynağın verimli bir şekilde kullanılması ile örgütlerin performansı artacak ve başarıya ulaşmaları sağlanacaktır. Örgütler farklı beceri, kültür, değer ve amaçlara sahip bireylerden meydana gelmektedir. Bu noktada örgütler başarıya ulaşmak için daha işe alım aşamasından başlayarak örgüt için en uygun çalışanları tercih etmeli ve sonraki aşamalarda örgüt ile uyum içerisinde çalışmalarını sağlamalıdır. Çalışanlarının verimliliklerini arttırmak için seslerine kulak vermeli, örgütlerini sahiplenmeleri sağlanmalı ve motivasyonlarını arttırmak için çaba sarf edilmelidir.

Birey ve örgütler açısından başarıyı yakalamaktaki temel şartlardan biri birey-örgüt uyumunun sağlanmasıdır. Birey-örgüt uyumu bireyin ve örgütün amaçlarının, değerlerinin, beklentilerinin vb. özelliklerinin benzer olması durumunda sağlanmaktadır. Birey-örgüt uyumunun sağlanması ile örgütte bir güven ortamı oluşturularak çalışanların iş doyumları ve örgüte olan bağlılıkları artırılabilir. Psikolojik sahiplenme uluslararası yazında oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle son birkaç yıldır ülkemizde de bu kavrama olan ilgi artmaya başlamıştır. Psikolojik sahiplenme yasal ve finansal açıdan hiçbir sahipliği olmamasına rağmen çalışanın örgütünü kendisininmiş gibi hissetmesi durumu olarak ifade edilmektedir. Örgütüne karşı psikolojik sahiplenme hisseden bireyler daha fazla risk ve sorumluluk üstlenerek daha özverili çalışabilmektedir. İşgören sesliliği, bireylerin fikir, düşünce, istek ve önerilerini örgütleri ile rahatça paylaşabilmeleri sonucunda oluşan bir olgudur. Bu davranış ile karar alma aşamasına dahil olabilen işgörenler daha mutlu, olumlu ve yapıcı olabilirler. İş doyum ve bağlılık düzeylerinde artışlar yaşanabilir. İşgören açısından yapılan iş daha anlamlı hale gelerek motivasyon düzeylerinde artış yaşanabilir. Motivasyon konusu hemen hemen tüm hayatımız boyunca karşılaştığımız ve özellikle iş yaşamında başarıyı etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin bilgi ve becerilerinin doğru değerlendirilmesi performanslarının artışında itici bir güç olarak görülmektedir.

Buraya kadar açıklanan bilgiler doğrultusunda çalışmanın ana amacını birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak olarak ifade etmek mümkündür. Bu amaca ulaşabilmek için de insan unsurunun önemli olduğu bankacılık sektörü tercih edilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Birey-örgüt uyumu, işgörenin değer yargıları ile çalıştığı örgütün değer sistemi arasındaki bağlantı olarak tanımlanmaktadır (Besen, 2017). Chatman'e (1989) göre birey-örgüt uyumu bireylerin kişilik özellikleri ve değerleri ile örgütün kültürel özelliklerinin uyumu şeklindedir. Kristoff (1996) ise birey-örgüt uyumunu birey ve örgüt amaçlarının birbiriyle uyumlu olması ve bireyin kendine özgü nitelikleri ile örgüt kültürünün benzer olması şeklinde ifade etmektedir. Birey-örgüt uyumu; bütünleyici uyum, tamamlayıcı uyum, ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu ve talepler-kabiliyetler uyumu şeklinde türlere ayrılmaktadır. Bütünleyici uyum, örgütün işe alım uygulamaları ve işgören adayının iş seçimi davranışında, örgütün ve bireyin birbirlerine olan benzerliklerinden dolayı karşılıklı ilgi duymaları durumu olarak ifade edilmektedir (Özkan, 2018, s. 101). Tamamlayıcı uyum bireyin çalıştığı örgüt ortamını tamamladığı ya da örgüt ortamına eksik olan bir şeyleri kattığı zaman meydana gelmektedir (Kılıç ve Yener, 2015, s. 162). İhtiyaçlar-karşılananlar uyumuna göre bireyler psikolojik, fiziksel ve finansal talep ve ihtiyaçları örgütleri tarafından karşılandığı zaman örgütlerine uyum sağlarlar (Koca, 2013, s. 8). Örgütler çalışanlarından bağlılık, zaman, çaba, beceri, bilgi ve yetenek bakımından örgüte katkı ve desteklerini beklerler. Örgüt çalışanları örgütünün gereksinimlerini karşılayabildiği zaman talepler ve kabiliyetler arasındaki uyum gerçekleşmiş olacaktır (Küçükodacı, 2014, s. 7). Örgütlerde güçlü bir şekilde oluşan birey-örgüt uyumu sonucunda bireysel performansta, bağlılıkta, iş doyumunda ve grup uyumunda artışlar yaşanırken işten ayrılma niyeti ve işgören devir hızı gibi durumlarda azalmalar meydana gelmektedir (Koca, 2013, s. 20). Birey ile örgüt arasında yeterli düzeyde uyum sağlanmadığı durumlarda bireyin örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesinden örgütten ayrılmasına kadar birçok sonuçla karşılaşılabilir (Kurtpınar, 2011, s. 32).

Psikolojik sahiplenme, belirli şartlar altında bireylerin çalışmış oldukları işletmeye ve bu işletmedeki çeşitli faktörlere karşı geliştirmiş oldukları sahiplenme hissi olarak tanımlanmaktadır (Uçar, 2017, s. 175). Bir diğer tanıma göre psikolojik sahiplenme, çalışanların yasal veya finansal açıdan herhangi bir sahipliğinin olmamasına rağmen işlerine ve işletmelerine karşı sahiplenme duygusu hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır (Vandewalle vd., 1995, s. 211). Geçmişte yapılmış araştırmalar ve sosyal uygulamalar; sahiplenme duygusunun insan olmanın bir parçası olduğunu, bireylerin doğada yer alan hem maddi hem maddi olmayan değerlere karşı sahiplik duygusu hissedebileceklerini ortaya koymuştur (Pierce vd., 2001, s. 299). Shouse (2017) psikolojik sahiplenmenin ana odağı olarak nitelendirdiği üç ana amacı; etkinlik ve etkililik, öz kimlik ve bir yere sahip olmak şeklinde sıralamıştır. Etkinlik, sahiplik hedefi ile arzu edilen sonuçlara ulaşmayı sağlayan kararlar ya da eylemler üzerindeki kontrol hissi olarak tanımlanmıştır. Öz kimlik çalışanların kendilerini tanımlamak amacıyla sahipliği algılamaları olarak tanımlanmıştır. Bir işgörenin bir yere sahip olması, çoğu insan tarafından paylaşılan, güçlü bir arzu olan ev sahibi olma arzusunun benzer şekilde burası benim kendimin dediği bir eve sahip olma arzusunun gerçekleştirilmesi olarak tanımlanır (McIntyre vd., 2009). Avey vd. (2009) psikolojik sahipliği, geliştirici psikolojik sahiplik ve önleyici psikolojik sahiplik şeklinde kategorize ederek psikolojik sahipliğin beş boyutundan bahsetmişlerdir. Bu boyutları öz yeterlilik, öz kimlik, aidiyet, hesap verebilme ve bölgecilik olarak yazına kazandırmıştır (Avey, 2009, s. 175-176). Olckers ve Du Plessis (2012), Avey vd. (2009)'nin çalışmalarını inceledikten sonra sorumluluk ve özerklik kavramlarının da geliştirici psikolojik sahiplik boyutuna alt boyut olarak eklenmesini önermişlerdir (Olckers, 2012, s. 2588). Psikolojik sahiplenme duygusu çalışanlar ve örgüt açısından fedakârlık, bağlılık, sorumluluk, iş tatmini, vatandaşlık gibi olumlu davranış ve tutumlarla birlikte; stres, değişime direnç, sabotaj, yeni fikirlere karşı çıkma gibi olumsuz davranış ve tutumları da beraberinde getirmektedir (Akçin, 2018, s. 20).

İşgören sesliliği bireyin görev yaptığı işletme ve işletmenin işleyişi hakkında yıkıcı eleştiriler yapmak yerine, işletmesinin gelişimine katkı sağlamak amacıyla daha yapıcı, olumlu önerilerde bulunması durumudur (Bulut ve Meydan, 2018, s. 73). LePine ve Van Dyne (1998)'e göre işgören sesliliği yalnızca eleştirmek ve zorlukları ifade etmek yerine iyileştirmeler yapmak amacıyla da kullanılan bir davranıştır (LePine ve Van Dyne, 1998, s. 854). Temelde yapıcı olmasına karşın statükoyu zorlayan ve değişimi amaçlayan bir iletişim davranışı biçimidir. (Morrison, 2014, s. 174). İşgörenlerin ses davranışları, bireylerin kaygıları ve iyileştirme önerileri hakkında konuşmayı tercih ettikleri zaman ortaya çıkar. Bu seçim, sesliliğin yönetim tarafından yapıcı olarak değerlendirileceği ve konuşulduğu için cezalandırılmayacağı değerlendirilmelerine dayanır (Avey vd., 2012, s. 23-24). İşgörenlerin örgütü veya birim işleyişini geliştirmek amacıyla işle ilgili konulardaki fikirlerini, önerilerini, kaygılarını veya görüşlerini iletmesi, isteğe bağlı davranış olarak tanımlanan işgören sesi, örgütsel refah, örgütsel öğrenme ve gelişim için değerlidir (Andiyasari vd., 2017, s. 2). İşgören sesliliğinin türleri örgüt yararına seslilik, savunma amaçlı seslilik, kabul edilmiş seslilik şeklinde sıralanmaktadır. Örgüt yararına seslilik, işgörenlerin düşünce, fikir ve önerilerini iş birliği içerisinde kendi menfaatlerini ön plana almadan tamamen örgüt yararına olacak şekilde dile getirmesidir. (Ayyıldız, 2018, s. 13). İşgörenin üstlerinden korkmasına bağlı olarak kendisini korumak amacıyla ses verme davranışında bulunması savunma amaçlı seslilik şeklinde açıklanmaktadır (Bulut, 2016, s. 32). Kabul edilmiş seslilik bireyin itaat etme hissine bağlı olarak işi ile ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerinin maksatlı olarak dile getirilmesini ifade etmektedir (Çiçek, 2016, s. 128). İşgören sesliliğinin sonuçları olarak iş tatmininin artması, örgütsel bağlılığın artması, personel devir oranlarında düşme yaşanması, verimlilik ve müşteri memnuniyetinin artması, iş süreçlerinin iyileşmesi sıralanabilir (Özel, 2018, s. 48). Fikirlerine değer verildiğini hisseden çalışanın örgütsel aidiyet, örgütsel adanma ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışlarında artışlar yaşanabilecektir (Ayyıldız, 2018, s. 22). İşgören sesliliği bunlarla birlikte inovasyon, grupsal öğrenme, krizlerin önlenmesi, iyileşmiş iş süreçleri gibi olumlu örgütsel sonuçlara neden olmaktadır (Şener vd., 2018, s. 168). Ayrıca, çalışanların kontrol duygularını geliştirmek, stresi azaltmak ve memnuniyeti artırmak gibi etkileri de bulunmaktadır (Andiyasari vd., 2017, s. 2).

Motivasyon kavramı Fransızca ve İngilizce motive kelimesinden gelmektedir. Motive kavramının Türkçedeki karşılığı güdü, saik olarak belirlenmiştir. Motivasyon ise bir ya da daha fazla bireyi belli bir amaç doğrultusunda devamlı bir biçimde harekete geçirme için gerçekleştirilen çabaların tümü şeklinde ifade edilmektedir (Eren, 2015, s. 498). Motivasyon belli bir amaca ulaşma konusunda gösterilen gayrete ilişkin kararlılık, istikamet ve yoğunluktur (Robbins ve Judge, 2015, s. 204). İşgörenlerin motive edilmesi sürecinde kimin hangi motivasyon aracından daha çok etkilendiğinin bilinmesi gerekmektedir. Motivasyon araçları kullanıldıktan sonra bunların sonuçları izlenmez, denetlenmez ve eksik noktaları giderilmez ise motivasyon araçlarının kullanmanın hiçbir önemi kalmaz (İnfal ve Bodur, 2011, s. 78). Motivasyonu etkileyen araçlar konusunda evrensel olarak kabul edilmiş bazı araçlar olsa bile, her topluma her işletmeye her kişiye göre bir motivasyon aracı geliştirmek mümkün değildir. Bununla birlikte geçerliliği kabul görmüş

bir takım motivasyon araçları bulunmaktadır (Katı ve Düşükcan, 2017, s. 4). Motivasyonu etkileyen araçlar içsel ve dışsal motivasyon araçları olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Dündar vd., 2007, s. 109). Dışsal motivasyonda kişi ödül almak veya cezadan kaçınmak için davranış gösterirken içsel motivasyonda ise yaptığı işten doyum elde etmek için harekete geçmektedir (Akgündüz, 2013, s. 134). Dışsal motivasyon araçları çoğunlukla dış etkenlere ve örgütün politikalarına bağlı şekilde ortaya çıkmaktadır. Dışsal motivasyon araçları işgörenleri motive etmemekte fakat motive olması için gerekli şartları sağlamaktadır (Şenol, 2010, s. 87). Dışsal motivasyon araçları ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül değişkeni, eğitim ve yükselme, iletişim, psikolojik güvence, ekonomik güvenlik fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve öneri sistemi şeklinde sıralanmaktadır. İçsel motivasyon bireyin yaptığı işten doyum alması ile ilgili bir durumdur. İçsel olarak motivasyon sağlayan birey, herhangi bir ödül ya da cezanın aracılığına ihtiyaç duymadan tamamen kendi özgür iradesiyle görevlerini yerine getirmektedir. İçsel motivasyon araçları tamamen işin içeriği ve doğası ile ilgili olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslan ve Doğan, 2020, s. 93). İçsel motivasyon araçları statü ve değer, yetki ve sorumluluk dengesi, kararlara katılma, takdir edilme, çalışmada bağımsızlık, amaç birliği, gelişme ve başarı, iş genişletme ve iş zenginleştirme, işin çekiciliği, sosyal katılma, çevreye uyum ve sosyal uğraşlar şeklinde sıralanabilir. Motivasyon araçları örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin yönlendirilmesi açısından oldukça önemlidir. Seçilen motivasyon aracının niteliği ve etkinliği bu noktada ön plana çıkmaktadır. Çalışanların motivasyonları onların ihtiyaç ve beklentileri yönünde artırılmaya çalışılmalıdır. Onların önemsemedikleri ya da daha az değer verdikleri konularda çok fazla zaman kaybedilmemelidir. Örgütler çalışanlarını daha yakından tanırsa ve onların istek ve beklentilerini dikkate alarak onlar için en uygun motivasyon aracını kullanırsa hem birey hem de örgüt açısından istenen sonuçlara ulaşmak mümkün hale gelebilir.

3. YÖNTEM

Bu araştırma için Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından E.56932 sayı ve 05.08.2020 tarihli Etik Kurul onayı alınmıştır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Psikolojik sahiplenmenin temelinde çalışanların aidiyet duygusu hissettikleri örgütlerini kendilerini rahat, güvende ve pozitif hissetmelerini sağlayan bir yer olarak görmeleri bulunmaktadır (Van Dyne ve Pierce, 2004). Birey- örgüt uyumunun aidiyet duygusuna katkıda bulunduğunu, örgüt içinde işgörenin kendi evindeymiş gibi hissetmesine yardımcı olduğunu ve bununda çalışanların psikolojik sahiplenme duygularını geliştirdiği savunulmaktadır (Pierce vd, 2001; Wagner vd., 2003). Han vd. (2013) tarafından yapılan bir çalışmada birey örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada birey-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiye ilişkin varsayım Sosyal Mübadele Teorisine dayandırılabilir. Sosyal mübadele teorisine göre bireylerin ihtiyaçları özellikle sosyal ve duygusal ihtiyaçları örgütleri tarafından karşılandığında bireyler kendilerine değer verildiğini hissedip karşılığında onların da örgütlerini sahiplenecekleri ileri sürülmektedir.

İşgörenler örgüte karşı psikolojik sahiplenme hissettiklerinde, yaptıkları işin anlamlı ve önemli olduğunu hissederek örgütsel faaliyetlere aktif olarak katılabileceklerdir (Van Dyne ve Pierce, 2004). Psikolojik sahiplenme örgütsel rekabetin sürdürülmesinde önemli bir rol oynar çünkü psikolojik sahipliğe sahip işgörenler kendilerini örgütü savunmaktan sorumlu hissedebilirler (Bernstein, 1979). Bir şeye sahiplik duygusu hissetmek onunla özdeşleşmeyi harekete geçiren ve daha sonra ona karşı sorumluluk duygusu meydana getiren olumlu bir duygu oluşturur (Van Dyne ve Pierce, 2004; Pierce ve Rodgers, 2004). Andiyasari vd. (2017) çalışmalarında psikolojik sahipliğin işgören sesi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı şekilde O'Driscoll, vd. (2006) örgütsel psikolojik sahiplenme ile işgören sesi arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Sahiplenme duygusuna sahip işgörenler kendilerini örgütün bir parçası gibi hissettikleri için fikir ve önerilerini açıkça ifade etmeye isteklidirler, örgütü korumak ve geliştirmek için daha fazla çaba sarf etmektedirler. Tüm bu bağlantılardan yola çıkarak psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliğini pozitif yönde etkileyeceği hipotezini önermekteyiz.

İşgörenlerin seslilik ve sahiplenme davranışını gösterebilmesi için belirli bir motivasyona sahip olması gerekmektedir. Bu davranışlar örgütlerin gelişimi için oldukça önemli bir kaynak olmasına rağmen işgörenlerin isteğine bağlı olarak meydana gelmektedir. Bu sebeple bu davranışların kendiliğinden oluşması beklenmemeli, işgörenler bu konularda teşvik edilmelidir. Sosyal mübadele teorisine göre yardım kabul eden kişiler yardımlarına aktif olarak karşılık verirler. Sosyal mübadele ilişkisi karşılıklılık duygusu yaratır.

Sosyal mübadele teorisinin temelinde maliyetten daha fazla fayda sağlayan ilişkilerin, karşılıklı güven ve çekiciliği kalıcı hale getireceği yatmaktadır (Blau, 1964). Yukl'a (2009, s.211) göre, sosyal etkileşimin en temel biçimi, yalnızca maddi kazanımları (yani maaş, ikramiyeler) değil psikolojik faydaları (saygı, itibar, şefkat) da içeren bir iyilik alışverişidir. Örgütün kendilerini ödüllendireceğini veya fayda sağlayabileceğini düşünen çalışanlar psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği davranışlarını göstermeye ve örgütü savunmak için sorumluluk üstlenmeye gönüllü hale gelebilirler. Bu teorik bağlantılardan hareketle motivasyon araçları ile psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği arasında ilişkiler olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada Konya ilinde faaliyet gösteren banka çalışanlarının birey-örgüt uyumları, psikolojik sahiplenme düzeyleri, işgören seslilikleri ve motivasyon araçları arasında ilişki olup olmadığı sorusu araştırılmıştır.

Tüm bu bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıda şekilde belirlenmiştir.

H₁: Birey-örgüt uyumunun psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif etkisi vardır.

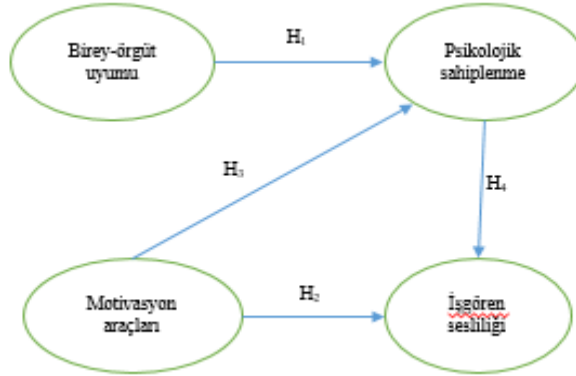
H₂: Motivasyon araçlarının işgören sesliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: Motivasyon araçlarının psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif etkisi vardır

H₄: Psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.

Belirlenen hipotezlere ilişkin kurulan model aşağıdaki şekildedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3.2. Araştırmanın Önemi

Teknolojinin hızla geliştiği günümüz iş dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamanın yolu çalışana verilen değerlerin artmasıdır. Çalışanlar kendilerini değerli hissettikleri iş ortamlarında fikirlerini yönetici ve iş arkadaşlarıyla daha rahat paylaşabilecek ve böylece örgütün gelişmesine daha fazla katkı sağlayıp, değişimlere ayak uydurarak rekabet avantajı sağlanmış olacaktır. İşletmelerin başarılı olabilmesi için önemli unsurlardan biri birey örgüt uyumudur. Bireylerin örgütleri ile uyum içinde olmaları sonucu işgörenler örgütlerine daha fazla bağlılık hissi duyacak, kendilerini daha iyi hissettiklerinden dolayı daha verimli şekilde çalışabileceklerdir. Bu durum örgütlerin gelişimini olumlu yönde etkileyebilecek ve bağlılığı yüksek işgörenlerini daha fazla elde tutabileceklerdir. Örgütü ile uyumlu işgörenler örgütlerine daha çok bağlılık duyarak örgütlerini sahipleneceklerdir. İşgörenler kendilerini örgütün sahibiymiş gibi hissedecek, daha fazla sorumluluk duygusu taşıyacak, iş tatminleri ve motivasyonları artacaktır.

Psikolojik sahiplenme kavramı son yıllarda dış yazında oldukça önem kazanmış ve birçok araştırmaya konu olmaya başlamıştır. Türkiye’de ise psikolojik sahiplenme konusu ile ilgili yapılmış çalışmaların yok denecek kadar az oluşu bu olgunun yazına kazandırılarak bu alandaki araştırmaların zenginleşmesi açısından oldukça önemlidir. Gün geçtikçe işgörenlerin hem kendileri hem de örgüt için fikir ve önerilerini dile getirmelerinin önemi daha da artmaktadır. Daha önce gerçekleştirilmiş olan çalışmalarda genellikle “sessizlik” konusuna önem verildiği “seslilik” kavramında yazında önemli bir eksikliğin olduğu söylenebilir. Birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları arasındaki ilişkileri ele alan daha önce yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın hem literatür hem de alan araştırması açısından gelecek çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Amaçları

Araştırmanın temel amacı; birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları arasında bir ilişki olup olmadığının irdelenmesidir. Bu bağlamda birey örgüt uyumunun işgörenlerin psikolojik sahiplenme davranışları üzerinde etkili olup olmadığının tespit edilmesi, motivasyon araçlarının psikolojik sahiplenme davranışı ve işgören sesliliği üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ve psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliği üzerindeki etkisinin tespit edilmesi önem arz etmektedir.

3.4. Veri Toplama Aracının Hazırlanması ve Ölçekler

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket formu daha önce güvenilirliği ve geçerliği ortaya konulmuş ölçeklerden yararlanarak oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan anket formu beş kısımdan oluşmaktadır. Formun ilk kısmında demografik bilgileri ortaya çıkarmaya yönelik sorular yer almaktadır. İkinci kısımda birey-örgüt uyumu, üçüncü kısımda psikolojik sahiplenme, dördüncü kısımda işgören sesliliği ve son olarak da beşinci kısımda motivasyon araçları ölçeğine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Birey-örgüt uyumunu ölçmek amacıyla Netemeyer vd. (1997) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, Turunç ve Çelik (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve güvenilirliği (Cronbach Alpha değeri 0,81) test edilmiştir. Psikolojik sahiplenme düzeyini ölçmek amacıyla, Avey vd. (2009) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek Türkçeye Ekinci (2018) tarafından uyarlanmış ve güvenilirliği (Cronbach Alpha değeri 0,86) test edilmiştir. Ölçek toplamda 16 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek bölgecilik, öz yeterlilik, hesap verebilirlik ve ait olma duygusu ve öz kimlik boyutları olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. İşgören sesliliği düzeyini ölçmek için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen, tek boyut ve altı ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçeye uyarlanması yapılmıştır. Ölçeğin Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında Cronbach Alpha değeri 0,87 olarak bulunmuştur. İşgörenlerin motivasyon araçları düzeyini ölçmek için Dünder vd. (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek içsel motivasyon araçları ve dışsal motivasyon araçları olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Dünder vd. (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizinde içsel ve dışsal motivasyon araçlarının Cronbach Alfa değerleri sırasıyla 0,83 ve 0,84 olarak hesaplanmıştır. Kullanılan ölçeklerde 5'li Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. "1" = "Kesinlikle katılmıyorum", "2"= "Katılmıyorum", "3"= "Ne katılıyorum ne katılmıyorum", "4"= "Katılıyorum", "5"= "Kesinlikle katılıyorum" şeklinde kodlanmıştır.

3.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Konya ilinde faaliyette bulunan banka çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem büyüklüğü belirlenirken Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından hazırlanan tablodan yararlanılmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan evrenin 5000 kişi olması halinde %95 güven düzeyinde 0,05 hata payı ile örneklem sayısını 357 olarak hesaplamıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50). Türkiye Bankalar Birliğinden alınan verilere göre 2018 yılı itibari ile Konya ilinde faaliyette bulunan bankalarda 2559 kişi görev yapmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda kolayda örnekleme yöntemi ile 401 kişiye anketimiz uygulanmıştır. Uygulanan anketlerden eksik ve yetersiz olanlar değerlendirilmemiştir. Toplamda 371 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 ve AMOS 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla "Güvenilirlik Analizi" ve yapısal geçerliği test etmek için "Açıklayıcı Faktör analizi" yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin doğrulanması amacıyla AMOS programı kullanılarak "Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)" yapılmıştır. Oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır.

Kullanılan verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,96$ arasında olmasına bağlıdır. Araştırma değişkenlerinin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında psikolojik sahiplenme (1,64-0,27) ve iş gören sesliliğinin (1,65-1,92) normal dağılım gösterdiği, birey-örgüt uyumu (8,00-2,43) ve motivasyon araçları (5,66-0,92) ölçeklerinin ise normal dağılım göstermediği görülmektedir.

4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin demografik bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	87	23,5
	Erkek	284	76,5
Yaş	18-29	104	28
	30-39	196	52,8
	40-49	60	16,2
	50-65	11	3
Medeni Durum	Evli	218	58,8
	Bekar	153	41,2
Eğitim Durumu	Lise	3	0,8
	Ön lisans	7	1,9
	Lisans	255	68,7
	Lisans üstü	106	28,5
Aylık Gelir	2001-3000	16	4,3
	3001-4000	59	15,9
	4001-5000	47	12,7
	5001 TL ve üzeri	249	67,1
Bankada Çalışma Süresi	1 yıldan az	39	10,5
	1-3 yıl	69	18,6
	4-6 yıl	65	17,5
	7-9 yıl	87	23,5
	10 yıl ve üzeri	111	29,9
Departmanınız	Ticari Pazarlama	137	36,9
	Bireysel Pazarlama	62	16,7
	Operasyon	75	20,2
	Diğer	97	26,2
Bankadaki Konumunuz	Yönetmen	123	33,2
	Yönetmen yardımcısı	75	20,2
	Şube müdürü	50	13,5
	Servis yetkilisi	33	8,9
	Memur	25	6,7
	Diğer	65	17,5
Çalıştığınız Bankanın Türü	Özel Sermayeli Mevduat Bankası	160	43,1
	Kamusal Sermayeli Mevduat Bankası	73	19,7
	Katılım Bankası	138	37,2
Toplam		371	100

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları tabloda verilmiştir. Katılımcıların %77'sinin erkek, %24'ünün kadın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %53'ünün 30-39 yaş aralığında arasında olduğu

tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların %59'u evli ve %41'inin bekar olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%69) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların aylık gelirine göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların %67'sinin 5001 TL üzerinde gelire sahip olduğu sadece %4,3'ünün 2001-3000 TL aralığında gelirinin olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı bankanın türüne göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %43,1'inin özel sermayeli mevduat bankası, %37,2'sinin katılım bankası ve %19,7'sinin kamusal sermayeli mevduat bankası çalışanı oldukları tespit edilmiştir.

4.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırma verileri değerlendirilmeye başlamadan önce araştırmanın bu bölümünde veri toplama araçlarına ilişkin geçerlilik ve güvenirlilikler araştırılmıştır.

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenirlilik Katsayıları

Ölçek	Cronbach's Alfa Katsayısı
Birey Örgüt Uyumu Ölçeği	0,93
Psikolojik Sahiplenme Ölçeği	0,79
Bölgecilik alt boyutu	0,79
Öz yeterlilik alt boyutu	0,82
Hesap verebilirlik alt boyutu	0,72
Ait olma duygusu ve öz kimlik alt boyutu	0,93
İş Gören Sessliliği Ölçeği	0,89
Motivasyon Araçları Ölçeği	0,93
İçsel motivasyon alt boyutu	0,92
Dışsal motivasyon alt boyutu	0,87

Birey-örgüt uyumu ölçeğinin güvenirliliği değerlendirildiğinde, ölçeğin bütünü için Cronbach Alfa değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir. Psikolojik sahiplenme ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenirlilikleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde ölçeğin tamamı için 0,79 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre psikolojik sahiplenme ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilir. İşgören sessliliği ölçeğinin güvenirliliği değerlendirildiğinde Cronbach Alfa değeri 0,89 olarak bulunmuş ve yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu ortaya konulmuştur. Motivasyon araçları ölçeğinin geneli için Cronbach Alfa değeri 0,93 olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre motivasyon araçları ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliliklerini test etmek amacıyla bazı analizler gerçekleştirilmiştir. Öncelikle ölçeklerin yeterliliklerini ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer Olkin ve Bartlett Küresellik Test istatistikleri uygulanmıştır. Birey-örgüt uyumu ölçeğinin KMO değerinin 0,79 olduğu tespit edilmiştir. Bu değere göre, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için "yeterli" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bartlett Küresellik testi sonuçlarına bakıldığında, elde edilen ki kare değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\chi^2(6) = 1199,103$; $p < 0,05$). Açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre, birey-örgüt uyumu ölçeğinde maddeler tek bir boyut altında toplanmıştır. Varyansın açıklanan yüzdesi %81,9 olarak bulunmuştur. Tüm faktör yüklerinin 0,50 üzeri olduğu görülmektedir. Birey-örgüt uyumu ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu $p = 0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 4 madde tek boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yükleri 0,40'ın üzerinde ve tüm korelasyon ilişkileri anlamlıdır. Birey-örgüt uyumu ölçeği uyum iyiliği değerleri, χ^2/df : 3,004; RMSEA: 0,074; GFI: 0,996; AGFI: 0,960; CFI: 0,998; NFI: 0,998'dir. Bu değerlere göre birey-örgüt uyumu ölçeği uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Kabul edilebilir uyum iyiliği ölçütleri; χ^2/df : $3 \leq \chi^2/df \leq 5$, GFI: $\geq 0,80$, CFI: $0,80 \leq CFI \leq 0,90$, AGFI: $0,80 \leq AGFI \leq 0,95$, RMSEA: $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ şeklinde belirtilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2015, s.37; Simon vd., 2010, s.234-243; Dehon vd. 2005, s.799-810; Shevlin vd., 2000, s.181-185).

Psikolojik sahiplenme ölçeği KMO değeri 0,86 olarak hesaplanmış ve örneklem yeterliliğinin faktör analizi için “yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bartlett Küresellik testi sonuçlarına bakıldığında, elde edilen ki kare değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\chi^2(120) = 3310,192$; $p < 0.05$). Psikolojik sahiplenme ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacı ile yapılan açıklayıcı faktör analizine göre, ölçeğin maddeleri 4 boyut altında toplanmıştır. Bu faktörler toplam açıklanan varyansın %70,31’ini oluşturmaktadır. Ayrıca tüm faktör yüklerinin 0,50 üzeri olduğu görülmektedir. Psikolojik sahiplenme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu $p = 0,000$ düzeyinde anlamlıdır. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerini 0,40’ın üzerinde ve tüm korelasyon ilişkileri anlamlıdır. Psikolojik sahiplenme ölçeği uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde (χ^2/df : 2,289; RMSEA: 0,059; GFI: 0,930; AGFI: 0,902; CFI: 0,961; NFI: 0,934).

İşgören sesliliği ölçeği KMO değeri 0,85 ve Bartlett Küresellik testi sonuçlarına ki kare değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\chi^2(15) = 1268,040$; $p < 0.05$). Açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre, işgören sesliliği ölçeğinde maddeler tek bir boyut altında toplanmıştır. Varyansın açıklanan yüzdesi %64,9 olarak bulunmuştur. Ayrıca tüm faktör yüklerinin 0,50 üzeri olduğu görülmektedir. İşgören sesliliği ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu $p = 0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 6 maddenin tek faktörlü ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0,40’ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. İşgören sesliliği ölçeği uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde (χ^2/df : 1,852; RMSEA: 0,048; GFI: 0,966; AGFI: 0,911; CFI: 0,971; NFI: 0,941).

Motivasyon araçları ölçeği KMO değeri 0,93 ve Bartlett Küresellik testi ki kare değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\chi^2(190) = 4431,936$; $p < 0.05$). Motivasyon araçları ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, maddeler 2 boyut altında toplanmıştır. 16,17,18 ve 21. maddeler binişiklikten (ortak faktör yüklenmesi) dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen iki boyuta ait faktörler toplam varyansın %55,41’ini açıklamaktadır. Ayrıca tüm faktör yüklerinin 0,50 üzeri olduğu görülmektedir. Motivasyon araçları ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu $p = 0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 20 maddenin 2 boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0,40’ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Motivasyon araçları ölçeği uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde (χ^2/df : 2,419; RMSEA: 0,062; GFI: 0,920; AGFI: 0,897; CFI: 0,874; NFI: 0,805).

4.3. Yapısal Eşitlik Modeli

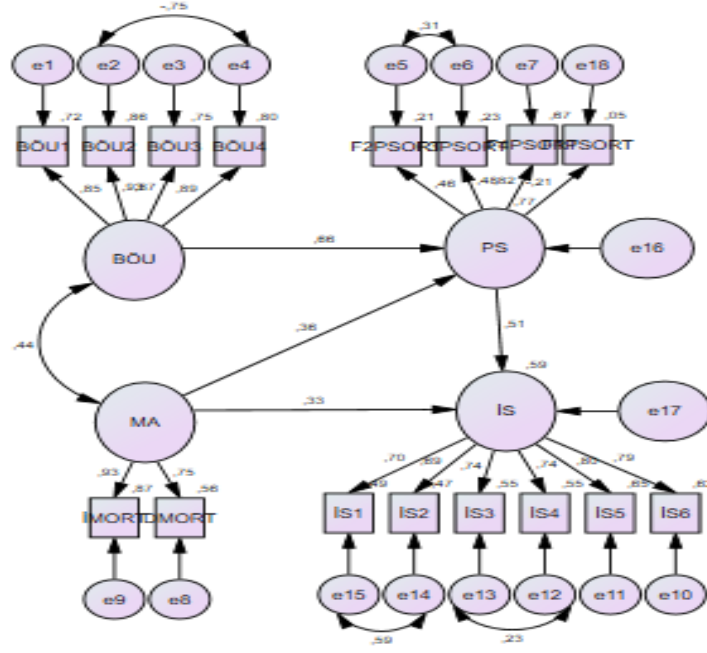
Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik analizinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik analizi özellikle son yıllarda bilimsel çalışmalarda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır.

Tablo 3. Araştırma Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları

Uyum Ölçüleri	Yapısal Model Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
χ^2/df	3,383	≤ 5
GFI	0,903	$\geq 0,80$
AGFI	0,861	$\geq 0,80$
CFI	0,938	$\geq 0,80$
NFI	0,915	$\geq 0,80$
RMSEA	0,080	$\leq 0,08$
χ^2 : 3,004, df: 1, p:0,000		

Yukarıda yer alan tabloda görüldüğü üzere χ^2/df , GFI, CFI, AGFI, NFI ve RMSEA değerleri kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde bulunmaktadır. Bu sonuçlar kavramsal modelin veri ile uyum içerisinde olduğunu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Şekil 2. Kavramsal Modele İlişkin Yapısal Eşitlik Analizi Sonuçları



Elde edilen analiz sonuçları Şekil 2’ de gösterilmektedir. Modelde uyumu azaltan değerler belirlenerek, hata değerleri arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur. Yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerler tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 4. Araştırma Modeli Bağlamında Hipotez Sonuçları

	Hipotezler	Std. Tahmin (β)	Std. Hata	t		Sonuç
1	Birey-örgüt uyumunun psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,660	0,028	7,571	***	Kabul
2	Motivasyon araçlarının işgören sesliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,327	0,097	4,712	***	Kabul
3	Motivasyon araçlarının psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif etkisi vardır	0,357	0,052	5,442	***	Kabul
4	Psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliği üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,514	0,158	5,714	***	Kabul

Birey-örgüt uyumu ile psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan yol analizi ile standart β katsayısı 0,660 olarak hesaplanmıştır. Bulunan değer ($p < 0,005$) istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu nedenle birey-örgüt uyumunun psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif etkisinin olduğunu belirten H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular Han vd. (2013) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumludur. Han vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada birey-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Yapılan bu çalışmada da birey-örgüt uyumunun psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Motivasyon araçlarının işgören sesliliği üzerindeki etkisinin konu alındığı H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Standart β katsayısı 0,327 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç istatistiksel açıdan da anlamlıdır ($p < 0,005$). H_3 hipotezi motivasyon araçlarının psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi üzerine kurgulanmıştır. Yapılan analizlerde standart β katsayısı 0,357 olarak hesaplanmıştır. ($p < 0,005$) olması

nedeniyle bulunan değer istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu sonuca göre motivasyon araçlarının psikolojik sahiplenme üzerinde etkisinin varlığını ifade eden H₃ hipotezi de kabul edilmiştir.

Psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliği üzerindeki etkisinin varlığını belirten H₄ hipotezi de yapılan analiz sonucu bulunan standart β katsayısının 0,514 olması ve bu değer istatistiki açıdan anlamlı ($p<0,005$) olması nedeniyle kabul edilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar ile Andiyasari vd. (2017) tarafından daha önce yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumlu olduğu görülmektedir. Andiyasari vd. (2017), psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliği üzerindeki etkisini incelemişler ve psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı şekilde bu çalışmada da, psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüz rekabet şartlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri nitelikli insan kaynaklarına sahip olmalarına bağlıdır. Nitelikli insan kaynağına sahip olmak daha işe alım aşamasında başlayıp işletme içi faaliyetler ile devam eden bir süreç olarak düşünülmelidir. İşletmeler birbirinden oldukça farklı beceri, nitelik, değer ve kültüre sahip işgörenlerden oluşmaktadır. Burada önemli olan nokta daha işe alım aşamasında örgüt ile uyumlu çalışabilecek nitelikteki personellerin tercih edilmesine dikkat etmektir. İşletme ile ilgili tüm faaliyetlerde işgörenlerin kendini işletmenin bir parçası olarak hissetmeleri sağlanmalıdır. İşgörenlerin istek, beklenti, öneri ve şikayetleri dikkate alınmalıdır. Onların performanslarının ve motivasyonlarının artmasını sağlayıcı çalışmalarda bulunmalıdır.

Çalışanlar kendi yeteneklerini en iyi şekilde gösterebilecekleri örgütlerde çalışmak isterler. Çalışanın nasıl bir örgütte çalışacağına karar vermesinde en etkili faktörlerden birisi birey-örgüt uyumudur. Birey-örgüt uyumu çalışanın değer, yetenek, kültür ve beklentileri ile örgütün değer, kültür ve beklentilerinin uyumlu olması durumudur. Bireyin çalıştığı örgüt ile uyum derecesi örgütsel çıktılarını etkilemektedir. Birey-örgüt uyumunun yüksek olduğu durumlarda performans, bağlılık, iş tatmininde artış görülürken işten ayrılma niyeti, devamsızlık gibi durumlarda azalmalar yaşanmaktadır. Örgütlerin insan kaynaklarını verimli kullanabilmesi için dikkat etmesi gereken kavramlar arasında psikolojik sahiplenme ve işgören sesliliği de bulunmaktadır. Psikolojik sahiplenme hiçbir finansal ve yasal sahipliği olmamasına rağmen bireyin örgütüne kendisine ait gibi hissetmesidir. Örgütüne karşı psikolojik sahiplenme hisseden çalışanlar kendilerini örgütte kendi evlerinde gibi hissetmekte ve yaptığı tüm faaliyetleri daha fazla benimseyerek yerine getirmektedir. İşgören sesliliği çalışanların örgüt hakkındaki düşünce ve önerilerini kendi istekleri ile ifade etmeleridir. Bu düşünceler eleştirmekten çok yapıcı nitelik taşımaktadır. İşgören sesliliği örgütler tarafından ne kadar çok dikkate alınırsa çalışanların o derece örgüte olan bağlılıkları ve örgütün amaçlarını benimseme düzeyleri artar. İşgörenlerin başarısını etkileyen bir diğer kavram ise motivasyon kavramıdır. Motivasyon bireyi belli bir yönde davranmaya sevk eden içsel bir harekettir. Kendilerini motive olmuş hisseden bireylerin tatmin düzeyleri artarak işlerini yapmak için daha fazla çaba harcayacaklardır.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda çalışmanın ana amacı birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için insan faktörünün ön planda olduğu bankacılık sektörü tercih edilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. İlk hipotezimizi test etmek için yapılan yapısal eşitlik modeli sonucunda birey örgüt uyumunun psikolojik sahiplenme üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Çalışmada elde edilen bulgular Han vd. (2013) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumludur. Han vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada birey-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. İkinci hipotezimizi test etmek için yapılan yapısal eşitlik modeli sonucunda motivasyon aracının iş gören sesliliği üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Üçüncü hipotezimizi test etmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonucunda motivasyon araçlarının psikolojik sahiplenme üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Son hipotez olan dördüncü hipotezi test etmek için yapılan yapısal eşitlik modeli sonucunda psikolojik sahiplenmenin iş gören sesliliği üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Çalışmada elde edilen sonuçlar ile Andiyasari vd. (2017) tarafından daha önce yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumlu olduğu görülmektedir. Andiyasari vd. (2017), psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliği üzerindeki etkisini incelemişler ve psikolojik sahiplenmenin işgören sesliliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Hipotez testlerimizin sonuçlarına göre birey-örgüt uyumunun sağlandığı bir işletmede çalışanların psikolojik sahiplenme düzeylerinin de aynı yönde artacağı söylenebilir. Birey örgütü ile uyum içerisinde olduğu zaman örgütünü daha fazla sahiplenecektir. Motivasyon araçlarındaki artışlar işgören sesliliği ve psikolojik sahiplenme düzeyini aynı yönde artırmaktadır. Motivasyona etki eden imkanların artması ile bireyin fikirlerini açıklıkla ortaya koyabilmesi ve işletmeyi kendi işletmesi gibi görmesi davranışlarında artışlar yaşanacağı ifade edilebilir. Son hipotezimiz de ise psikolojik sahiplenme düzeyinde meydana gelen artışların işgören sesliliğini artıracığı ortaya konulmuştur. Çalışanın kurumu kendine ait gibi hissederek sahiplenmesi sonucunda kurumu için daha çok çabalayacak ve daha fazla yeni fikir ve önerilerde bulunacaktır.

Birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada yapılan kavramsal incelemeler ve ampirik çalışmalar neticesinde elde edilen sonuçlara göre işletme yöneticilerine bir takım önerilerde bulunulabilir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri nitelikli insan kaynağına bağlıdır. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarına değer vermeli, onların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamalıdır. Kendi yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmalı ve onların değerlerine, kültürüne saygı göstermelidir. Daha işe alım aşamasında örgüt kültürü ile uyumlu kişileri istihdam etmeli birey-örgüt uyumunun sağlanması için gereğini yapmalıdır. İşgörenlerini sürekli eğitime tabi tutarak onların kendilerini yeterli hissetmelerini sağlamalıdır. Örgütler çalışanlarının fikirlerinden yararlanarak zayıf yönlerini geliştirmeye çalışmalıdır. Bunun içinde işgörenlerinin yenilikçi fikirlerini, önerilerini rahatça söyleyebilecekleri ortamları oluşturmalıdırlar. İşgörenlerin istek ve şikayetlerini değerlendirmeli onların seslerine kulak vermelidir. Böylece onların işletmelerini daha fazla benimseyerek sahiplenmeleri sağlanabilir. İşgörenler örgütleri ile uyum içinde olduklarını hissedip, çalıştıkları örgütü sahiplenirlerse örgütleri için daha fazla faydalı olmaya çalışacaklardır. Ayrıca örgütler işgörenleri motive edici araçları iyi bir şekilde analiz ederek ona göre faaliyetlerde bulunup motivasyon ve performanslarında artışlar yaşanabilir. Bunun sonucunda bireysel performansla birlikte örgütsel performansta da artışlar yaşanabilecektir.

Araştırma kapsamında yalnızca Konya ili merkez ilçelerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yapılacak araştırmalarda örneklem olarak farklı şehirler tercih edilebilir. Ayrıca daha genellenebilir sonuçlar elde etmek için tüm ülkeyi kapsayan bir araştırma yapılabilir. Yapılan çalışma bankacılık sektörü çalışanları üzerine gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalar farklı sektörlerde faaliyette bulunan işgörenler üzerinde gerçekleştirilebilir. Hatta aynı anda bir kaç farklı sektörde yapılarak sektörler arası karşılaştırmalar yapmak da mümkün olabilir. Ayrıca araştırma kapsamındaki değişkenler ile farklı değişkenler arasındaki ilişkiler de test edilebilir.



Bu araştırma için Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından E.56932 sayı ve 05.08.2020 tarihli Etik Kurul onayı alınmıştır.

Makale ile ilgili notlar

Makale araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır. Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Araştırmanın ilk yazarı, araştırmayı gerçekleştirmiş; ikinci yazarı, birinci yazarın danışmanı olarak makalede kendine yer bulmuştur.

KAYNAKÇA

- Akçin, K. (2018). *Çalışanların örgütsel destek algısı ve psikolojik sahiplenmelerinin, sessizlik davranışlarına ve görev performansına etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların yaratıcılığına motivasyon araçlarının etkisi: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 131-148.
- Andiyasari, A., Matindas, R. W., ve Riantoputra, C. D. (2017). Voice behavior: The role of perceived support and psychological ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), 1-24.
- Aslan, M., ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., ve Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 173-191.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., ve Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Ayyıldız, F. N. (2018). *Çalışan sesinin, örgüte bağlılığa ve çalışan mutluluğuna etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Bernstein, P. (1979). *Workplace democratization: Its internal dynamics*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Besen, E. (2017). *Birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi bağlamında bursa'da otomotiv sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Bulut, H. (2016). *Liderlik tarzlarının çalışan sesliliğine etkisi: Kamuda bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Kara Harp Okulu.
- Bulut, H. ve Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223-244.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Çiçek, B. (2016). *Değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi.
- Dehon, C., Weems, C. F., Stickle T. R., Costa N. M. ve Berman L B. (2005). A cross-sectional evaluation of the factorial invariance of anxiety sensitivity in adolescents and young adults. *Behaviour Research and Therapy*, 43(6), 799-810.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Han, T.S., Chiang, H. H. ve Chiang, C. L. (2013). *The investigation of the relation between person-organization fit, person-job fit, psychological ownership, and contextual performance: A longitudinal approach*. Proceedings of International Conference on Information and Social Science

- (ISS) ve International Symposium on Marketing, Logistics, and Business (MLB) (274-299), Nagoya, Japan.
- İnfal, S. ve Bodur, S. (2011). Hemşirelerin önem verdikleri motivasyon araçları. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 19(2), 77-82.
- Katı, M. ve Düşükcan, M. (2017). Performansla ilişkili motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Social Sciences (NWSASOS)*, 12(1), 1-24.
- Kılıç C. K. ve Yener D. (2015). Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi: Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- Koca, B. (2013). *Birey - Örgüt Uyumunun İş Tatminine Etkisi: Kuşadası'ndaki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kristof, A. L. (1996). Person organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.
- Küçükodacı, Z. B. (2014). *Birey-örgüt uyumu, örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- LePine, J. A., ve Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal Of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- McIntyre, N., Srivastava, A., ve Fuller, J. A. (2009). The relationship of locus of control and motives with psychological ownership in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 21(3), 383-401.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., ve McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- O'Driscoll, M.P., Pierce, J.L., ve Coghlan, A. (2006). The psychology of ownership: Work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. *Group and Organization Management*, 31. 388-416.
- Olckers, C., ve Plessis, Y. D. (2012). Psychological ownership: A managerial construct for talent retention and organisational effectiveness. *African Journal of Business Management*, 6(7). 2585-2596.
- Özel, A. (2018). *Yetenekleri elde tutma uygulamaları ve çalışan sesliliğinin çalışanların iş tutumları üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Özkan, O. S. (2018). *Psikolojik sermayenin bireysel performans üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Pierce, J. L., Kostova, T., ve Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy Of Management Review*, 26(2), 298-310.

- Pierce, J.L. ve Rodgers, L. (2004).The psychology of ownership and worker-owner productivity. *Group and Organization Management*, 29, 588-613.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış*. İnci Erdem (Çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Shevlin, M., Bailey, F. & Adamson, G. (2000). Examining the factor structure and sources of differential functioning of the Eysenck Personality Questionnaire Revised-Abbreviated. *Personality and Individual Differences*, 181-185.
- Shouse, R. L. (2017). *Examining the influence of perceptions of a supervisor's leadership style on levels of psychological ownership among entry level professionals*. Doctoral Dissertation, Bowling Green State University.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. ve Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health expectations*, 13(3), 234-243.
- Şener, E., Çetinkaya, F. F., Yüksel, A. N. ve Akkoca, Y. (2018). Pozitif ses çıkartma davranışının öncülü olarak iletişim doyumu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 165-175.
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon araçlarının algılanmasında iş güvencesinin etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Turunç, Ö. ve 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), 57-78.
- Uçar, Z. (2017). Psikolojik sahiplenme: Örgütsel alana ilişkin bir model önerisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 167-200.
- Van Dyne, L. ve Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., ve Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group ve Organization Management*, 20(2), 210-226.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in organizations* (Seventh Edition). New York: Pearson.
- Wagner, S. H., Parker, C. P., ve Christiansen, N. D. (2003). Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 56(4), 847-871.