

Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme ile İlişkisi

Hüseyin Ulaş Özcan
Marmara Üniversitesi

Özet

Bu çalışmanın amacı, birey değerleri ile örgüt değerleri uyumunun çalışanın örgütle özdeşleşmesi üzerindeki etkilerini incelemektir. Kıdemin bu ilişkideki şartlı değişken rolünü de ayrıca incelenmiştir. Farklı sektörlerde çalışan 190 katılımcı, Ashfort ve Mael'in (1992) örgütle özdeşleşme ölçeğine ek olarak oluşturulan değerler ölçeğini hem kendileri hem çalıştıkları kurum için yanıtlamışlardır. Yapılan analizlere göre, örgütle özdeşleşme ifadeleri tek faktör altında toplanırken, değerler Hazcılık, Kendini Geliştirme, Muhafazakârlık ve Etki olarak 4 ana boyut altında toplanmışlardır. Yapılan Regresyon ve ANOVA analizlerinde, bireysel-örgütsel değerler uyumlarından Hazcılık ve Kendini Geliştirme uyumunun örgütle özdeşleşmeyi etkilediği tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna ek olarak ANOVA analizinde Etki uyumunun da fazla olması durumunda örgütle özdeşleşmenin arttığı gözlemlenmiştir. Muhafazakârlık uyumunun ise örgütle özdeşleşme üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir. Ayrıca, her ne kadar kurum kıdeminin artmasına paralel olarak örgütle özdeşleşme artsa bile, bu değişkenin değerler uyumu ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkide şartlı değişken rolünün olmadığını göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütle özdeşleşme, değerler, birey-örgüt değerler uyumu

Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship between person-organization value fit and organizational identification. Moderator variable role of organizational tenure was also studied. Total 190 employees from different areas of private sector filled the scales of Ashfort and Mael's (1992) Organizational Identification scale; and values scale for themselves and the organizations which they are working for. According to the analyses, organizational identification was a one-factor concept while there were four dimensions which determined for values (Hedonism, Self-Development, Conservatism, and Influence). The results of both Hierarchical Regression and ANOVA analyses indicated that, increase in Hedonism and Self-development fitness of personal and organizational values lead to increase in organizational identification. In addition, ANOVA analysis showed that the personal-organization value fitness regarding with Influence, effected organizational identification even though regression analysis did not show this kind of result. On the other hand, organizational tenure as a moderator variable did not significantly influence the relationship between person-organization value fitness and organizational identification.

Key words: Organizational identification, values, person-organization value fit

Özdeşleşme insan hayatında önemli bir yere sahip olduğundan eski Yunan filozoflarından itibaren üzerinde düşünülmüş ve teoriler üretilmiş bir kavramdır (Puusa ve Tolvanen, 2006). Bu çerçevede, kavram olarak örgütle özdeşleşme sosyal psikoloji, endüstri psikolojisi ve örgütsel davranış alanlarında birçok araştırmaya konu olmuştur.

Özdeşleşme ve alt bileşeni olan örgütle özdeşleşme “Kimim ben?”, “Ne/kim olmak istiyorum?”, “Hayatımdaki amaçlar nelerdir?”, “Toplum içerisindeki yerim nedir?” gibi bireyin kendine sorduğu temel varoluşsal sorular ile yakından ilişkilidir. Bireylerin benlikleri ile ilgili çıkarlarını tatmin etmek üzere gösterdikleri bir davranış olan özdeşleşme, çalışan performansını arttırdığından ve olumlu örgütsel sonuçlara sebep olduğundan (Tüzün ve Çağlar, 2008) örgütler de çalışanlarının kurumla özdeşleşmesini genel olarak desteklemektedirler.

Örgütle özdeşleşme birçok örgütsel davranış kavramıyla ilgili olduğu ve/veya olabileceği için bu alandaki çalışmalar için önemli bir değişken haline gelmiştir. Bu nedenle, örgütle özdeşleşmenin nasıl gerçekleştiğini anlamak, örgüte getirdiği faydalar açısından oldukça önemlidir. Öte yandan, hızla değişen günümüz iş hayatında, örgütlerin çalışanlarını elde tutma faaliyetleri kapsamında, çalışanların adanmışlıklarını arttırmak isteyen kurumlar, özdeşleşmeye “bizlik” kavramına vurgu yaparak ayrı bir önem vermektedirler. Bu durum özdeşleşmenin öncül değişkenleri, etki ve sonuçlarının araştırılması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütle özdeşleşme kavramını değerler kapsamında araştırmaktır. Bireyin değerlerinin örgüt değerleri ile uyumunun, örgütle özdeşleşme açısından nasıl bir zemin hazırladığını ve onun üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kurum içi kıdem gibi demografik değişkenler ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkiler de incelenmiştir.

Değerler

Kavram Olarak Değerler. Değerler kavramı toplum bilimleri ve psikoloji başta olmak üzere farklı disiplinlerden birçok araştırmacının incelediği bir değişkendir. Farklı disiplinlerde bu kavramın farklı yaklaşımlar çerçevesinde araştırılması sonucunda değerler üzerinde ortak bir tanıma varılmamıştır (Silah, 2000). Fakat konuyla ilgili yazın incelendiğinde değerlerin, genel yaşam değerleri ve çalışma değerleri olarak iki açıdan ele alındığı ve incelendiği görülmektedir.

Genel anlamda değerler kavramının araştırılması öncelikle çalışma değerlerinin sistematik olarak araştırılması süreciyle başlamıştır. Super (1964; 1970; Zytowski, 2006) çalışma değerleri konusunda kapsamlı araştırmalar yapan ve bu konuda ölçek geliştiren ilk araştırmacılardandır. Super'e göre değerler bireyin çı-

karları ile ilgilidirler. Ancak her ne kadar çıkarlar ile ilişkili olsalar da değerler bireyin gösterdiği davranışlardan ziyade daha temelde yatan ve davranışı da şekillendiren niteliklerdir. Bu nedenle değerler yapılan aktivite veya gösterilen davranış ile ulaşılmak istenen nihai amaca ilişkindir. Örneğin, bilimsel faaliyete ilişkin çaba gösteren biri, değer olarak entelektüel değerlerini tatmin etme çabası içerisindeydi.

Super'den sonra değerler kavramı çalışma değerleri kapsamının ötesinde de incelenmeye başlamıştır. Konuyla ilgili araştırmalar yapan Rokeach (1973) değer kavramını, bir insanın veya toplumun bir süreç veya sonuca ilişkin belli bir şeyin karşısına tercih edilmesi gerektiğine olan inancı olarak tanımlamaktadır. Ona göre değerler tutumlara ve davranışa yol gösteren ve bunları belirleyen kılavuz veya standartlardır. Rokeach (1973) değerleri davranış, tutum ve ideoloji, değerlendirme, ahlaki yargılama, kendini ve diğerlerini haklı çıkarma, kendini başkalarına sunma ve diğerlerini etkilemeye teşebbüs etme gibi tüm davranış türlerinin belirleyicileri olarak görmektedir (Burd, 2002). Bu özellikleriyle değerler olumlu veya olumsuz belli bir durumdan bağımsız olarak, sonuçta ne olması gerektiğini ve bunun ışığı altında davranışların ve tutumların nasıl olması gerektiği hakkındaki inanca ilişkindirler.

Rokeach (1973) ayrıca değerleri tek bileşenli bir yapı olarak incelemekten ziyade bilişsel, duygusal ve davranışsal üç bileşen çerçevesinde incelemiştir. Bilişsel bileşen, kişinin arzu ettiği sonucu veya süreci, *daha iyi* olduğunu bilerek istediğinin göstergesidir. Duygusal bileşen, kişinin daha iyiye vurgu yapmaktan ziyade *isteme* derecesi ile öne çıkmaktadır. İlk iki bileşen içsel kaynaklı bileşenlerdir. Davranışsal bileşen ise değer dışarıdan gelen bir etkiye tepki olarak ortaya çıkması ile ilgilidir.

Yaşam değerleri ile ilgili kapsamlı çalışmalar yapan bir diğer araştırmacı Schwartz'tır (1992; 1994; 1996; 1999). Bu çalışmaya da yön veren Schwartz'ın modelinde değerler insan yaşamına yol gösteren ve önem dereceleri farklılaşan (competing values); istenilen, belirli bir duruma özgü olmayıp tüm durumlara yayılan hedefler olarak tanımlanmaktadır. Ona göre değerler, nesnellığı olamayan, duyguya dayalı öznel düzlemde ki inançlardır ve insanların ulaşmak istedikleri hedeflerle ilgilidirler. Değerler ayrıca, belirli bir aksiyon veya durumun ötesine geçen soyut hedeflerle (başarılı olmak gibi) ilişkilidirler ve bu çerçevede neyin “doğru” neyin “yanlış” olduğuna ilişkin bireysel norm ve tavırların göstergeleridir. İnsan davranışının altında yatan özelliklere vurgu yaptıkları için değerler belirli bir politika, olay veya durum karşısında bireyin değerlendirme yapmasında yardımcı olurlar. Genel anlamda değerlerin yol gösterici, bireye özgü, durumdan bağımsız kavramlar olduğu ve önem derecesinin bireyden bireye değişebileceği söylenebilir.

Değerlerin Sınıflandırılması. Değerlerin sınıf-

landırılmasında farklı yaklaşımlar bulunması dikkat çekmektedir. Bu sınıflamalardan bir kısmı çalışma değerleri ile ilgili olup iç kaynaklı ve dış kaynaklı olarak ikiye ayrılmaktadır (Hegney, Plank ve Parker, 2006). İç kaynaklı değerler görev çeşitliliği (variety of tasks) ve otonomi gibi kişinin işinde maddi olmayan beklentilerine işaret ederken dış kaynaklı değerler çalışanların maddi ya da araçsal iş beklentilerine işaret etmektedir. Elizur (1984) yirmi dört maddelik bir çalışma değerleri listesi oluşturarak değerleri sınıflandırmış ve daha sonra çalışma değerlerini kavramsal olarak bilişsel, duygusal ve araçsal olarak üç ana başlıkta gruplamıştır. *Bilişsel çalışma değerleri*, başarı gibi uygun davranışları kabul eden inanç sistemi olarak nitelendirilmiştir. Bu değerler maddi ya da sosyal olmaktan ziyade psikolojik çıktıları tanımlamaktadırlar. Bunlar, başarı, terfi, işte geri bildirim, statü, topluma yararlı olma, işte bağımsızlık, övünç duyulacak bir şirketin çalışanı olma, örgütte ve işte etkili olma, işin ilgi çekici ve anlamlı olması, kişisel gelişim imkânı bulunması, işte bilgi ve becerilerin kullanılması gibi değerlerdir. *Duygusal çalışma değerleri* ise sosyal ilişkilerle ilgili çalışma değerlerini kapsamaktadır. Bunlar uyumlu ve samimi iş arkadaşları, işte saygı ve itibar görme, insanlarla tanışabilme ve etkileşimde bulunabilme, amirlerin adil ve düşünceli olması gibi değerlerdir ve iyi iş yapıyor olarak tanınmayı da içermektedir. Son olarak *araçsal çalışma değerleri* maddi olanaklarla ilgilidir ve çalışma saatleri, iş imkânları, iş güvenliği ve sürekliliği, rahat/temiz çalışma şartları ve ücret olarak sıralanmıştır.

Değerlerin sınıflandırılması ile ilgili kapsamlı araştırmalar yapan Schwartz, evrensel anlamda temel yaşam değerlerinin neler olduğunu incelemiş ve kültürden kültüre farklılıklar gösterse de çalışmalarında 10

temel değere vurgu yapmıştır (Schwartz, 1992:1994). Schwartz (2009) 10 boyutlu değerleri çok boyutlu ölçeklendirme ile bir kadran üzerinde değerlendirmiş ve bu değerleri 4 üst değer olarak ayrıca gruplamıştır. Bunlar; kendini geliştirme, öz aşkınlık; yeniliğe açıklık ve muhafazakârlıktır. 10 yaşam değerinin bu gruplar içerisindeki dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir.

Çalışma hayatının büyük oranda insanın yaşam alanının içinde olması hatta onu oluşturması, örgütle özdeşleşme araştırılırken yaşam değerlerinin etkisinin de incelenmesini gerekli kılmaktadır. Schwartz’ın sistematik çalışmaları ve farklı kültürlerde yaşam değerlerini incelemiş ve bir model olarak yaşam değerlerini sunmuş olması onun modelinin bu çalışmada çalışanların değerlerini ölçmek için kullanılmasının sebeplerinden biridir. Ayrıca, Schwartz’ın insan davranışına yön veren temel yaşam değerler modeli, hem birey hem örgütlere adapte edilebilir bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda, Schwartz’ın yaşam değerleri sınıflandırması bu araştırmada birey ve örgüt değerlerinin ölçümü için kullanılmıştır.

Örgütle Özdeşleşme

Kavram Olarak Özdeşleşme. Mevcut yazın incelendiğinde genel anlamda örgütle özdeşleşmenin bir kavram olarak incelenmeye başlanmasında Sosyal Kimlik Teorisi’nin gelişiminin büyük rol oynadığı dikkat çekmektedir (Steets ve Burke, 2000). Örgütle özdeşleşmenin tarihsel evrimi incelendiğinde konuyla ilgili ilk detaylı teorilerin March ve Simon tarafından 1958 yılında oluşturulduğu görülmektedir (Paulsen ve Jones, 2002). Fakat takip eden yıllarda bu kavram yazın içerisinde kapsamlı araştırmalara konu olmamış ve 1960’lardan 1970’lerin sonuna kadar özdeşleşme ile ilgili birkaç araştırma yapılmıştır.

Tablo 1. Schwartz’ın (2009) Üst Değerler Tablosu

<i>Kendini Geliştirme</i>	<i>Değişime Açıklık</i>
<ul style="list-style-type: none"> Başarı: Sosyal standartlar çerçevesinde yetkinliğini gösterme ve bireysel olarak başarı sahibi olma. Güç: Diğer insanlara karşı sosyal statü, saygınlık, baskınlık kazanma ve kaynakları yönetme 	<ul style="list-style-type: none"> Hazcılık: Zevk alma ve memnuniyet duyma. Uyarılma: Hayatta heyecan arama, yenilikler yapma ve zorlayıcı hedefleri gerçekleştirme. Öz Yönlendirme: Bağımsız düşünme, hareket etme, seçme, keşfetme ve yaratma.
<i>Muhafazakârlık</i>	<i>Kendini Aşma</i>
<ul style="list-style-type: none"> Güvenlik: Güvende hissetme, toplum içerisinde dengeli olma ve ilişkilerinde uyumluluğu yakalama. Uyum: Sosyal norm ve kurallara uyma. Gelenek: Örf ve adetlere, geleneksel kültür öğelerine saygı gösterme ve bağlı kalma. 	<ul style="list-style-type: none"> Evrensellik: Evrenin, dünyanın ve insanlığın iyiliğini düşünme, anlayışlı olma ve tolerans gösterme. Cömertlik: Birlikte olunan bireylerin sağlık ve iyiliğini düşünme.

1970'li yılların sonunda örgüte bağlılık kavramını inceleyen Mowday, Porter ve Steers (1979) örgütle özdeşleşmeyi de bağlılık çerçevesinde ele almış ve özdeşleşmeyi, örgüte bağlılığın "tutum" bileşeni olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu kavramsallaştırma ile birlikte örgütle özdeşleşme konusu örgüte bağlılık ile eş anlamlı görülmeye başlamıştır. Fakat 1980'li yılların sonuna doğru yapılan araştırmalarda örgütle özdeşleşmenin ayrı bir kavram olarak ele alınmaya başlandığı görülmektedir (Mael ve Tetrick, 1992). Özellikle sosyal psikolojideki sosyal kimlik teorisinin örgütsel davranış yazınında incelenmeye başlanmış olması, örgütle özdeşleşmenin bağlılıktan farklı bir kavram olarak incelenmesinin yolunu açmıştır (Ashforth ve Mael, 1989).

Örgütle özdeşleşme kavramının, örgüt kimliği kavramından ayrılması önemli bir noktadır. Tajfel (1978) sosyal kimlik kavramını, sosyal psikoloji akımı içerisinde incelemiş ve bu kavramı bireyin sosyal yapısının bir parçası olarak değerlendirmiştir. Ona göre bu sosyal parça, bireyin bilgi birikimi ve üyesi olduğu gruplara ilişkin attığı değer ve taşıdığı duygusal bağlılıktan kaynaklanmaktadır. Bununla bağlantılı olarak, örgütle özdeşleşme bireyin içinde bulunduğu örgütü kendinden bir parça olarak algılamasının (Çalıştığım şirketin başarılarını kendi başarıları olarak görmek veya şirkete yapılan hakareti kendine yapılmış saymak gibi) bir sonucudur. Kimlik ise "kimiz biz?", "ne yapmak istiyoruz?" gibi soruların toplulukçu (collective) cevaplarının bütünüdür.

Sosyal özdeşleşmeden yola çıkılarak örgütle özdeşleşme ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Tanımların genel anlamda özdeşleşmenin farklı yönlerini vurguladıkları görülmektedir. Örneğin, Ashforth ve Mael (1989; 1992) ve Dukerich, Golden ve Shortel (2002) örgütle özdeşleşmenin, ait olma ve birlik duygusu hissetme ve örgüt özelliklerine bağlı olma yönünü vurgulamışlardır. Scott ve Lane (2000) ve Russo (1998) ise bu kavramı bireyin psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmesi ve içselleştirmesi olarak ele almıştır.

Dutton, Dukerich ve Harquail'e (1994) göre örgütle özdeşleşme bilişsel bir süreçtir ve kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağın adıdır. Konuyu benzer bir çerçevede inceleyen O'Reilly ve Chatman (1986), örgütle özdeşleşmeyi duygusal-güdüsel olarak ele almıştır. Bu araştırmacılara göre bireyler kendilerini tanımlarken, özdeşleşme kurdukları nesnelere kullanırlar (örn., "Ben X şirketinin çalışanıyım!") ve bu bireylerin o nesneye duygusal bir anlam yüklediklerinin göstergesidir. Böylece duygusal anlam yükledikleri nesneden ayrılmak istemezler ve güdüsel olarak orada kalmak isterler. Bu süreç genel olarak özdeşleşme olarak görülebilir. Ancak bundan duyulan tatmin düzeyi değişiklik gösterdiğinden özdeşleşmenin düzeyi kişiden kişiye değişir.

Örgütle özdeşleşmenin tanımında vurgulanması gereken unsurların bilişsel süreçler, değerler, inanç-

lar, duygular ve psikolojik bütünleşme derecesi olduğu görülmektedir. Bu noktada daha bütüncül bir anlayışla örgüt ile özdeşleşme bireyin örgütü bilişsel ve duygusal anlamda kendinden bir parça olarak algılaması olarak tanımlanabilir. Ayrıca yapılan tanımlardaki farklılara rağmen, örgütle özdeşleşme kavramının örgüt üyelerinin bilişsel ve duygusal olarak kendilik kavramıyla yakından ilgili olduğu ve dış dünyada var olan bir nesnenin kural ve özellikleriyle içselleştirilme süreci olduğu dikkat çekmektedir (Riketta, 2005).

Örgütle Özdeşleşmenin Sonuçları. Genel anlamda özdeşleşmiş çalışanların, örgütler için olumlu sonuçlar alma ve kazanımlar elde etmede önemli katkıları vardır (Cheney, 1983) çünkü özdeşleşme işle ilgili birçok olumlu tutum, tavır, davranış ve sonucu da beraberinde getirmektedir. Öncelikle yapılan araştırmalara göre özdeşimi yüksek olan çalışanlar çalıştıkları örgütle ilgili daha olumlu düşüncelere sahip olmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Diğer yandan örgütle kurulan güçlü özdeşleşme, çalışanların tatmin düzeyini (Ashforth ve Mael, 1989; O'Reilly ve Chatman, 1986) ve kurumların etkinliğini (Albert ve ark., 2000) artırmaktadır.

Benzer şekilde konuyla ilgili yaptığı meta analiz çalışmasında Riketta (2005) örgütle özdeşleşmesi yüksek olan çalışanların işe adanmışlıklarının (work engagement), iş tatminlerinin, fazladan rol performanslarının (extra-role performance), mesleki bağlılıklarının (occupational commitment) özdeşleşme düzeyi düşük olan çalışanlara nazaran daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, özdeşleşmenin gücü işten ayrılma eğilimlerini de etkilemektedir. Buna göre, özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanlar düşük olanlara oranla daha az işten ayrılma eğilimi göstermektedirler.

Örgütle Özdeşleşmenin Öncülleri. Sosyal özdeşleşme (social identification) teorisine göre bireylerin/çalışanların temelde özdeşleşme kurmalarının sebeplerinden biri yaşanan öznel belirsizlik algısını ortadan kaldırmaktır. Bireyler kendileri için bir kimlik bulamadıklarında "ben kimim?" sorusuna cevap veremezler ve bu durum onların öz benlik tanımlarının eksik olmasına neden olduğundan, kaygı düzeylerini ve belirsizlik algılarını artırır (Grieve ve Hogg, 1999; Hogg ve Abrams, 1993; Hogg ve Mullin, 1999). Birey özdeşleşme kurarak, çevresindeki kural ve yapıları içselleştirir ve belirsizliği mümkün olduğunca ortadan kaldırarak kimliğini oluşturmaya yönelir.

Ravasi ve Van Rekom (2003), Albert ve arkadaşları (2000) ve Haslam, Eggins ve Reynolds (2003) gibi bir grup araştırmacı örgüt kimliği ile örgütle özdeşleşmeyi beraber kullanırken, bazı araştırmacılar örgütle özdeşleşmenin kavramsal olarak örgütsel kimlikten farklı ama ilişkili bir kavram olduğunu belirtmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton ve ark., 1994, Dukerich ve ark., 2002; Scott ve ark., 1998). Örgütle özdeşleşme, çalışanın örgüt kimliği ile kendini bütünleştirme derecesi

olarak da ifade edildiğinde (Dutton ve ark., 1994; Hatch ve Schultz, 2000) kimlik ve özdeşleşmenin birbiriyle ilişkili ancak birbirinden ayrı kavramlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kimlik “ben kimim” ya da “biz kimiz” sorusuna yanıt ararken, (Albert ve ark., 2000) örgütle özdeşleşme örgütle bir olma algısıdır (Ashforth ve Mael, 1989, s. 34). Buna göre, örgütlerin bir takım özelliklerini içeren kimlikleri vardır. Bu özelliklerin dikkat çekicilik düzeyleri farklıdır ve bu özellikler çalışan için belirgin/dikkate değer olmadığı sürece özdeşleşme gerçekleşmez. Bu nedenle örgütle özdeşleşme ile örgüt kimliği birbirleri ile çok bağlantılı kavramlardır (Tüzün ve Çağlar, 2008) ve örgüt kimliği özdeşleşmenin bir öncül değişkeni konumundadır.

Sosyal özdeşleşme teorisine göre özdeşleşme kurmanın temel sebeplerinden biri özel olma hissi kazanma isteği ile ilgilidir (Tajfel, 1989). Albert ve Whetten’e (1985) göre örgüt kimliği (a) çalışan tarafından neyin merkez olarak algılandığı; (b) onu diğerlerinden ayırarak biricik yapan unsurların neler olduğu; (c) çalışanın gözünde o örgütte kalmayı sağlayan unsurların neler olduğundan oluşmaktadır. Bu üç etmenin gücü çalışanın özdeşleşmesini artırmakta ya da düşürmektedir (Puusa ve Tolvanen, 2006). Ayrıca örgüt kimliği örgütle özdeşleşme için bir temel oluşturduğundan (Dutton, Dukerich ve Harguail, 1994; Hatch ve Schultz, 2000), örgüt kimliğinin kişinin özdeşleşme düzeyini ne kadar etkilediği örgüt kimliğinin kişide oluşturduğu örgütün imajının çekicilik düzeyine göre değişmektedir. Bu noktada örgüt, kimlik olarak çalışana ne kadar çekici geliyorsa kurulan özdeşleşme düzeyi o kadar yükselmektedir.

Yapılan araştırmalara göre (Smidts ve ark., 2001; Wiesenfeld, Raghuram, ve Garud, 1998) şirket içi iletişimin gücü, örneğin çalışanların hedeflere yönelik yeteri kadar bilgi almaları ve iletişim örüntüleri, örgütsel özdeşleşme düzeyini etkilemektedir. İletişim kanallarının açık olmasına paralel olarak özdeşleşme düzeyi de artmaktadır. Ayrıca araştırmalar yeterince bilgi almamanın bireyin yaşadığı belirsizliği arttırdığı için özdeşleşmeyi de olumsuz etkilediğini tespit etmiştir. Genel anlamda, kurum amaç ve vizyonunun çalışanların güdülenme düzeylerini etkilemesi dolayısıyla özdeşleşme üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Collins ve Porras, 1994; Cornelissen ve Elving, 2003).

Boxx, Odom ve Dunn (1991) ve Chatman’ın (1991) yaptıkları araştırmalara göre, örgütle özdeşleşmeyi etkileyen bir diğer temel unsur birey ile örgüt değerlerinin örtüşme düzeyidir. Yaptıkları araştırmada bireyin değerleri ile örgütün değerlere verdiği önem arasındaki uyuşmanın örgüt ile özdeşleşme üzerindeki etkilerini inceleyen bu araştırmacılar yüksek düzeyde değer uyuşmasının örgütün bireyin gözündeki imajını olumlu etkilediğinden özdeşleşme seviyesini artırdığını tespit etmişlerdir. Ancak Witting (2006) belediye çalışanlarıyla yaptığı araştırma-

da değerlerin uyuşması ile örgütle özdeşleşme arasında anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edememiştir. Bu durum değerlerin özdeşleşmeyle ilişkisinin derinlemesine incelenmesi gerekliliğini göstermektedir. Boxx ve arkadaşları (1991), Chatman (1991) ve Witting’in araştırmalarıyla paralel olarak bu çalışmada da değerler ile özdeşleşme arasındaki incelenmekte ve değerlerin özdeşleşme üzerindeki etkileri gözlemlenmektedir.

Araştırmanın Amacı

Değerler, bireylere ve kurumlara neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin yol göstericilerdir. Değerler uyumu ise bireyin değerleri ile kurumun değerlerinin uyumu düzeyidir. Yüksek bir uyum düzeyi çalışanın iş yerinden daha fazla tatmin duymasını, daha yüksek bağlılık göstermesini (Boxx ve ark., 1991; Chatman, 1991), ve daha az işten ayrılma eğilimleri sergilemesini sağlamaktadır (Chatman, 1991; O’Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991). Fakat neden değerlerin uyumu önemli örgütsel sonuçları (iş tatmini, bağlılık, işten ayrılma eğilimi gibi) etkilemektedir? Çalışmada, bu sorunun cevabı temel bir psikolojik mekanizma olan özdeşleşme kavramının değerler üzerinden incelenmesiyle araştırılmaktadır. Bireyin kurumda kalması ve bağlılığı gibi, örgütle özdeşleşmesinin de bireyin değerlerinin kurumun değerleri ile uyumlu olmasından etkileneceği düşünülmektedir. Bu çerçevede, değerlerin örtüşmesiyle, kişi kurumda kendinden parçalar bulmakta ve onların davranışlarına yol göstermesine direnmeden daha fazla izin vermektedir.

Diğer yandan özdeşleşme, insanların kendilerini belirgin bir kimlik ile tanımlamaları sonucu oluşur (Larson ve Pepper, 2003). Çalışanların kimliklerinin oluşumunda ve gelişiminde, kimlik kaynaklarını değerlendiren ve karşılaştıran aktif katılımcılar oldukları da söylenebilir (Scott, 1997). Örgütsel kimlik, çalışan ve örgüt arasında psikolojik bir bağ yaratır; eşgüdümüne olanak sağlar. Araştırmacılar, özdeşleşimin bir anda olup bitmediğini ve özdeşleşimin zamanla kurulabileceğine de vurgu yapmışlardır. Özdeşleşimin gerçekleşmesinin zaman alması nedeniyle, örgütteki kıdem etkileyci rolünün göz önüne alınması gerekmektedir. Bu çerçevede, birey-örgüt değerleri uyumunun örgütle özdeşleşme düzeyine etkisi, kurum içerisindeki kıdeme bağlı olarak değişeceği düşünülmektedir. Örgüt içerisinde kıdemi az olan çalışanlar değerleri uyumlu olsa bile kıdemi fazla olan çalışanlara göre daha az özdeşleşme göstereceklerdir. Bu nedenle, kıdem yükseldikçe değer uyumunun özdeşleşme üzerindeki etkisinin artacağı düşünülmektedir.

Yöntem

Örneklem

Araştırmaya özel sektörün farklı alanlarında çalışan toplam 226 kişi katılmıştır. Katılımcıların 190’i

anketin tamamını doldurmuş, 36 katılımcı ise anketin yalnızca demografik veriler ve özdeşleşme bölümlerini doldurduktan sonra anketin değerlere ilişkin bölümünü tamamlamadan bırakmıştır. Katılımcıların yaşları 20 ile 67 arasında ($Ort. = 30.61$) değişmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu (% 69.5) kadınlar oluşturmaktadır. Benzer şekilde katılımcıların 141'i (% 64.2) üniversite mezunu; küçük bir bölümü ($N = 12$) lise mezunudur. Katılımcıların ortalama çalışma süresi 7.50 ($S = 5.55$) yıldır ve mevcut kurumlarındaki çalışma süresi ortalaması 3.25 yıldır ($S = 4.10$).

Veri Toplama Araçları

Örgütle Özdeşleşme. Araştırmada örgütle özdeşleşmenin ölçümü için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 7 maddelik örgütle özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Devrani ve Tüzün (2008) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan ölçeğin iç tutarlılığı .74'tür. Ölçekteki 7 maddeye ek olarak örgütle özdeşleşme ile ilgili olabileceği düşünülen bir diğer ifade "*Bulduğum ortamda çalıştığım şirketin bir elemanı olduğumu söylemekten gurur duyuyorum*" eklenmiştir. Katılımcılar ifadelere altılı ölçek üzerinden (1 = Hiç Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Pek Katılmıyorum, 4 = Biraz Katılıyorum, 5 = Katılıyorum, 6 = Tamamen Katılıyorum) yanıt vermişlerdir. Örgütle özdeşleşmenin faktör yapısı eklenen ek ifade ile Orthogonal Döndürme yöntemi (Varimax Rotation) Temel Bileşenler Analizi uygulanarak incelenmiştir. Sonuçlara göre, tüm ifadeler Eigen değeri 3.85 olan tek faktör altında toplanmıştır. Yapılan iç tutarlılık analizinde maddeler arasındaki tutarlılığın eklenen yeni madde ile yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Cronbach $\alpha = .84$). Örgütle özdeşleşme ölçeğinden alınan puanın yükselmesi, özdeşleşme düzeyinin arttığını göstermektedir.

Değerler Uyumu. ABireyin ve örgütün değerlerinin ölçümü Schwartz tarafından geliştirilen geçerlilik çalışmaları Türkiye örneklemini de içeren Portre Değerler Ölçeği (Portrait Values Questionnaire) üzerinden yapılmıştır. 21 ifadeli orijinal ölçeğe Schwartz'ın çalışmalarında değerlerle ilişkin tanımladığı sıfatlardan (Schwartz, 2009) yararlanılarak 9 adet ek ifade yazılmış ve 30 ifadeli bir ölçek oluşturulmuştur. Orijinal ölçekteki 10 adet değer boyutunun her biri 3 ifadeyi içermektedir. Ölçekteki her bir ifade bireyin veya kurumun hedef, özellik veya isteğini belirtmekte ve dolaylı olarak değerleri ölçmektedir. Bireysel değerler ölçeğindeki ifadelerde katılımcılara bir insanın nitelikleri verilmiş ve katılımcılar ifadede tarif edilen insana ne kadar benzediklerini altılı ölçeği (1 = Hiç Benzemiyor, 2 = Benzemiyor, 3 = Pek Benzemiyor, 4 = Biraz Benziyor, 5 = Benziyor, 6 = Çok Benziyor) kullanarak yanıtlamışlardır.

Örgütün değerleri ölçeği, bireysel değerler için kullanılan ölçeğe Chan'ın (1998) "ifade öznesini değiştirme" yöntemi uygulanarak oluşturulmuştur. Örneğin,

bireysel değerlere ilişkin bir ifade olan "*Kişisel güvenliğini tehlikeye atacak şeylerden kaçınır.*" ifadesinin örgüt değerlerini ölçmek için "*Çalışanını her türlü tehditten koruması gerektiğini düşündüğü için onları tehlikeye atacak şeylerden kaçınır.*" şeklinde yazılarak örgüte özgü versiyonu geliştirilmiştir. Ölçeğin tamamı Ek 1'de verilmiştir. Bireysel değerlerde olduğu gibi katılımcılara bu özellikler verilmiş ve katılımcılar çalıştıkları kurumun tarif edilen bu kuruma ne oranda benzediğini altılı ölçek (1 = Hiç Benzemiyor, 2 = Benzemiyor, 3 = Pek Benzemiyor, 4 = Biraz Benziyor, 5 = Benziyor, 6 = Çok Benziyor) üzerinden değerlendirmişlerdir.

Her ne kadar oluşturulan değerler ölçeği Schwartz'ın modelini baz alsada, En Küçük Alan Analizi (Smallest Space Analysis), yapılan veri setinde modelin orijinalinin teyit edilmediği gözlemlenmiştir. Bu durum, ölçeklerin sağlıklı ölçüm boyutları elde edilmesini engellediğinden, oluşturulan değerler ölçeğinin de faktör yapısı incelemiştir. Önce verinin Temel Bileşenler Analizi'ne uygun olup olmadığı test edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu (KMO = .78) sonuçları verinin Temel Bileşenler Analizi'ne uygun olduğunu ve Bartlett Küresellik Testi değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir, ($\chi_{153} = 978.00, p < .001$).

Uygunluk analizlerinden sonra bireysel değerler ölçeğinin otuz ifadesine Orthogonal Döndürme yöntemiyle Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır. Yapılan analizlerde adım adım madde yükü düşük olan (.40 barajının altında) ("*Hayatta farklı şeylerin/çeşitli şeylerin olmasını sever.*", "*Ona göre kurumlar vatandaşlarını korumak için güçlü olmalıdır.*", "*Hayattaki nasibini kabul eder; daha fazlasını elde etmek için her şeyi yapmak gibi bir felsefeye karşıdır.*") ve birden fazla faktör altına giren ifadeler ("*Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için önemlidir. Çevresindeki insanların iyi olmaları için çaba gösterir.*", "*Mütevazı ve alçak gönüllüdür; dikkat çekici biri olmak istemez.*", "*Sosyal olarak tanınmak, bilinmek ister*") analizlerden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Bu analizlerden sonra, Eigen değeri 1'in üzerinde olan 6 faktör tespit edilmiştir. Ancak belirlenen altı boyuttan ikisinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach α) .50 barajının altında kaldığı için bu iki boyuttan ifadeleri ("*Zengin olmak onun için çok önemlidir. Çok parası olsun ve pahalı şeyleri olsun ister.*", "*Güvenli bir muhitte yaşamak onun için önemlidir.*", "*Ona göre her insana eşit davranılmalıdır. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.*", "*Kişisel güvenliğini tehlikeye atacak şeylerden kaçınır.*", "*Kendinden farklı insanların görüşlerini dinlemek onun için önemlidir; farklı düşünceler de onları anlamaya çalışır.*", "*Çevreyi korumak onun için çok önemlidir.*") analizden çıkarılarak kalan ifadelerle analiz tekrarlanmıştır. Yapılan son

analiz sonuçlarına göre kalan 18 ifade değerlerin toplam varyansının % 53.81'ini açıklayan 4 boyut altında toplanmıştır (bkz. Tablo 2).

Temel bileşenler analizindeki ilk faktör olan *Hazırlık* altında beş adet ifade yer almıştır. Schwartz tarafından hazırlanan ölçekte *Hazırlık* boyutuna ek olarak bir adet *Uyarılma*, bir adet *Cömertlik* ifadesi bu boyutun altına girmiştir. *Hazırlık* olarak adlandırılan faktörünün iç tutarlılık katsayısı (Cronbach α) .72'dir ve bu faktör toplam varyansın % 24.32'sini açıklamaktadır. Faktörden alınan yüksek puan, bireyin hayattan aldığı hazza verdiği önem ve değerini yüksek olduğunu göstermektedir.

Kendini Geliştirme olarak adlandırdığımız ikinci faktör, başarılı olma, güç sahibi olma, gözü peklik, saygınlık gibi ifadeleri içermektedir. Varyansın % 11.85'ini açıklayan bu faktörün içsel tutarlılık katsayısı ifadeler

arasındaki tutarlılığa işaret etmektedir (Cronbach α = .71). Bu boyuttan alınan yüksek puan, kişinin başarıya, güce, kendini geliştirmeye daha fazla değer verdiğine işaret etmektedir.

Yapılan analizde geleneklere bağlı olma ve sosyal normlara uyum gösterme ile ilgili ifadelerin üçüncü faktörü oluşturduğu gözlemlenmiştir. Schwartz'ın orijinal anketinde *Muhafazakarlık* olarak adlandırılan bu faktörün toplam varyansın % 9.91'ini açıkladığı ve ifadeler arası tutarlılığının (Cronbach α) .72 olduğu gözlemlenmiştir. Bu boyuttan alınan puan yükseldikçe, bireyin normlar ve geleneklere verdiği önemin derecesi artmaktadır.

Etki boyutu temel bileşenler analizinde bir diğer faktör olarak ortaya çıkan boyuttur. Schwartz'ın oluşturduğu ölçekte Başarı boyutunun altında olan ve insanları

Tablo 2. Değerler için Temel Bileşenler Analiz Sonuçları (N = 190)

Maddeler	Madde Yüğü			
	F1	F2	F3	F4
4. İyi vakit geçirmek onun için önemlidir. Hayatın tadını çıkarmak istediğinden, keyif veren aktiviteler içine girer.	.80			
25. Her eğlence fırsatını değerlendirir.	.68			
8. Heyecan verici bir hayatı olsun ister, sürprizleri sever.	.66			
11. Arkadaş/dostlarına bağlı olmak onun için önemlidir bu nedenle yakın olduğu kişilere yardıma hazırdır.	.60			
19. Kendini şımartmayı sever.	.51			
28. Risk almayı sever, gözü pek ve atılgandır.		.78		
27. Öz disiplini yüksektir, kendi hedeflerini koyar.		.70		
13. Başarılı olmak onun için çok önemlidir.		.56		
7. Yeni fikirler üretir, yaratıcı olmak onun için çok önemlidir.		.53		
21. Saygı görmek onun için önemli olduğundan otorite sahibi olmak ister.		.51		
15. Yapmak istedikleriyle ilgili kendi kararlarını vermek onun için önemli olduğundan işlerini kendi istediği gibi düzenlemek ister.		.48		
20. İnsanların sosyal düzen kurallarını çiğnememesi gerektiğine inanır.			.74	
18. Gelenekler onun için çok önemlidir, geleneklere saygı gösterir.			.74	
24. Çevresindeki insanların yanlış gözle bakacağı davranışlardan kaçınır.			.72	
3. Her zaman sosyal açıdan uygun davranışlar sergiler.			.48	
23. Sorumluluk bilinciyle hareket eder, bu nedenle diğer insanlara karşı dürüsttür.			.46	
22. İnsanları yaptıklarıyla etkilemek ister.				.83
1. Yeteneklerini başkalarına göstermek onun için önemlidir. İnsanların onun yaptıklarını beğenmesini ister.				.82
Açıklanan Varyans (%)	24.32	11.85	9.91	7.74
Eigen Değeri	4.38	2.13	1.78	1.39
İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach α)	.72	.71	.72	.70

Not. F1 = Hazırlık, F2 = Kendini Geliştirme, F3 = Muhafazakarlık, F4 = Etki

etkileme ile yeteneklerini başkalarına göstermeyi içeren iki ifade, bu boyutun toplam varyansın % 7.74'ünü açıkladığı gözlemlenmiştir. Ayrıca ifadeler arası içsel tutarlılık katsayısının .70 olduğu tespit edilmiştir. Bu boyuttan alınan puan yükseldikçe, bireyin çevresindeki insanları yetenekleriyle etkilemeye verdiği değer yükselmektedir.

Çalışmada katılımcılar ayrıca yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam iş deneyim süresi ve mevcut iş yerlerindeki çalışma süresini belirtmişlerdir. Katılımcılar toplam iş deneyimleri ve mevcut iş yerlerindeki iş deneyimlerinin süreleri ay olarak belirtmişlerdir.

İşlem

Veri toplamak amacıyla internet üzerinde oluşturulan anket katılımcılara e-posta yoluyla iletilmiştir. Anket formu örgütle özdeşleşme, bireysel değerler, örgüt değerleri ölçeklerini içermektedir. Katılımcılar ayrıca yaş, cinsiyet, en son mezun olunan okul, toplam çalışma süresi ve örgütteki çalışma süresini belirtmişlerdir.

Bulgular

Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Aralarındaki İlişkiler

Birey-örgüt uyumu hesaplamak üzere birçok yöntem (aritmetik fark, aritmetik farkın mutlak değeri, karesi alınmış aritmetik fark vb.) kullanılmaktadır (Edwards, 1994). Araştırmanın kapsamı çerçevesinde, bireysel-kurumsal değerlerin uyumunu hesaplamak için öncelikle her bir faktörün ortalama puanları hem birey hem de kurum için hesaplanmıştır. Daha sonra hesaplanan birey değeri ile kurum değeri ortalamaları birbirinden çıkarılarak aradaki farkın mutlak değeri alınmıştır. Bu hesaplamada alınan 0 puan, kişi ile örgüt değerlerinin birbir örtüşüğünü göstermektedir. Alınan puan arttıkça,

uyumsuzluk oranı artmaktadır. Bu yöntemin uygulanma sebebi, eksi veya artı yönde de olsa, uyumluluk düzeyine ilişkin bilgi vermesidir. Ayrıca, bu yöntem ile analizler esnasında, eksi ve artı değerlerin etkileri elemine edilmiş olur ve sadece değerlerin uyum düzeyi tespit edilebilir.

Değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 3'te verilmiştir. Süreğen değişkenler arasındaki ilişkileri gözlemlemek amacıyla, değişkenler arasında Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Hem genel kıdem hem de mevcut kurumdaki kıdem ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkiyi tespit etmek için uygulanan Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde bireyin çalıştığı şirket kıdemindeki artışa paralel olarak örgütle kurduğu özdeşleşme düzeyinin de arttığı gözlemlenmektedir, $r_{225} = .13$, $p < .05$. Ancak genel kıdem ve yaş ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir ($p > .05$). Ayrıca, yaş, kıdem ve şirket kıdemi ile değerler arasında da istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki gözlemlenmemiştir ($p > .05$). Birey-örgüt değer uyumları arasındaki ilişkiler 4 boyut açısından incelendiğinde ise, boyutlar arasında genel anlamda pozitif bir korelasyon olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 3). Ayrıca analizlere göre örgütle özdeşleşme, değerlerin uyumu boyutlarından *Hazcılık* ve *Kendini Geliştirme* boyutlarında anlamlı düzeyde yüksek korelasyon göstermektedir.

Bireysel-Kurumsal Değerler Uyumunun Örgütle Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi

Birey-kurum değerleri uyumunun örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisini ve kıdem (genel ve mevcut kurum) bu ilişkideki şartlı değişken rolünü incelemek üzere çoklu hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Kurum kıdeminin etkisini kontrol etmek amacıyla analizin birinci adımında bu değişken regresyon denkleminde

Tablo 3. Süreğen Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Aralarındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	Ort.	S	1	2	3	4	5	6	7
1. Yaş	30.50	5.88							
2. Genel Kıdem	7.64	11.26	.49**						
3. Kurum Kıdemi	3.26	4.10	.65**	.41**					
4. Örgütle Özdeşleşme	4.05	.88	.07	.12	.13*				
Birey-Örgüt Değerler Uyumu									
5. Hazcılık	1.28	1.09	.03	-.06	.01	-.28**			
6. Kendini Geliştirme	.68	.63	.22**	.03	.06	-.29**	.56**		
7. Muhafazakârlık	.68	.66	.24**	.03	-.04	-.10	.36**	.42**	
8. Etki	.88	.68	-.03	-.05	-.05	-.12	.15*	.24*	.12

* $p < .05$, ** $p < .01$

dahil edilmiştir. Regresyonun ikinci adımında değerler uyumunun dört boyutu, son adımda ise değerler ile mevcut şirket kıdemi çarpımları şartlı değişken etkisini tespit etmek üzere analize sokulmuştur. Yapılan korelasyon analizinde yaş ve genel kıdem ile örgütle özdeşleşme arasında anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmediğinden bu değişken analize alınmamıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde çoklu bağlantı (multicollinearity) analiz için problem teşkil edebileceğinden, öncelikle bağlantı istatistikleri kontrol edilmiştir. Tüm tolerans puanları .10 asgari barajından büyük ve tüm VIF skorları 2 azami barajından küçüktür. Bu durum analize giren değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığını işaret etmektedir.

Araştırmanın birinci hipotezinde çalışanın değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumunun artmasının, çalışanın örgütle özdeşleşme düzeyini arttıracığı belirtilmişti. Yapılan hiyerarşik regresyon analizine göre kurum kıdeminin etkisi kontrol edildikten sonra *Kendini Geliştirme* ve *Hazcılık* değerlerindeki uyumun örgütle özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilediği gözlemlenmiştir, $\Delta R^2 = .10$, $\Delta F_{5,154} = 6.10$, $p < .001$. Ancak Muhafazakârlık ve Etki boyutlarının uyumu örgütle özdeşleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkiye sahip değildir. Bu sonuçlara göre, kendini geliştirme ve haz alma açısından kurum ve birey değerlerinin örtüşmesi, örgütle özdeşleşmeyi % 10 oranında arttırmaktadır. Böylece Hi-

potez1 *Kendini Geliştirme* ve *Hazcılık* boyutları açısından desteklenmiş fakat *Muhafazakârlık* ve *Etki* boyutları açısından desteklenmemiştir (bkz. Tablo 4). Regresyon analizi ayrıca, kurumdaki kıdem artışının örgütle özdeşleşmeyi arttırdığını göstermiştir, $t_{190} = 2.97$, $p < .05$.

Araştırmanın ikinci hipotezinde bireyin mevcut kurumdaki kıdeminin şartlı değişken olarak bireysel-örgütsel değerler uyumu ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkiyi etkileyeceği belirtilmişti. Tablo 6'da görüldüğü gibi, kurum kıdemi değerler uyumunun örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisini değiştirmemektedir ($p > .05$). Her ne kadar üçüncü adımda regresyon değeri anlamlı olsa da, bu etki sadece *Hazcılık* ve *Kendini Geliştirme* boyutlarının anlamlılığıdır ve ikinci adımdan üçüncü adıma geçerken elde edilen *F* değişim değeri anlamlı değildir, $\Delta F = .43$, $p > .05$. Bu durum araştırmanın ikinci hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir.

Ek Analizler

Hiyerarşik çoklu regresyon analizi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini doğrusal olarak test etmektedir. Oysa örneğin tavan etkisinde (Cramer ve Howitt, 2005), bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin belirli bir seviyeden sonra görülmediği bir durum söz konusudur. Bu tür bir etkiyi tespit için hem kurum kıdemi hem de değerler uyumu

Tablo 4. Birey-Örgüt Değerler Uyumu ve Kurum Kıdeminin Örgütle Özdeşleşme İle İlişkisi Regresyon Sonuçları (N = 190)

	Adım1		Adım2		Adım3	
	Std. β	<i>T</i>	Std. β	<i>T</i>	Std. β	<i>T</i>
KK	.30	2.97**	.25	2.69**	.25	-.99
HU			-.13	-1.66*	-.14	-1.68*
KU			-.23	-2.31**	-.23	-2.23*
MU			.14	1.63	.14	1.46
EU			-.01	-.12	-.01	-.13
HU*KK					-.25	-.99
KU*KK					.02	-.25
MU*KK					.11	.85
EU*KK					-.06	.00
F_{Model}		8.80***		5.17***		3.93***
sd		1,18		5,18		9,18
R^2		.05		.15		.19
ΔR^2				.10		.04
ΔF		4.67*		6.10***		.43

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Not. KK = Kurum Kıdemi, HU = Hazcılık Uyumu, KU = Kendini Geliştirme Uyumu, MU = Muhafazakârlık Uyumu, EU = Etki Uyumu

düzeyleri kategorileştirilmiş ve örgütle özdeşleşme farkları çerçevesinde yeniden incelenmiştir. Değer uyum seviyeleri, “düşük uyum” (boyut uyum ortalamasının 1 standart sapma üstü veya daha yüksek olan uyumlar), “ortalama uyum” (-1 ve +1 standart sapma aralığı) ve “yüksek uyum” (boyut uyum ortalamasının -1 standart sapma altı uyumlar) olarak kategorilendirilmiştir. Kurum kıdemi ise 1 yıldan az 1-3 yıl 3 yıl ve üzeri olarak üç gruba ayrılmıştır. Yapılan ANOVA analizi sonuçları regresyon analiziyle genel anlamda tutarlıdır. *Hazcılık* ve *Kendini Geliştirme* boyutunda sadece yüksek uyumsuzluk olması durumunda özdeşleşme anlamlı düzeyde düşmektedir ($p < .01$). Regresyon analizinden farklı olarak, *Etki* boyutu açısından da düşük ve yüksek uyumsuzluk grupları arasında fark olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre, etki uyumu yüksek olanlar düşük olanlara göre daha fazla örgütle özdeşleşme göstermektedirler, $F_{2,187} = 3.61, p < .05$.

Örgütle özdeşleşme düzeyinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek üzere bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır. Sonuçlar,

Tablo 5. Örgütle Özdeşleşme - Değerler Uyumu ANOVA Tablosu

	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>S</i>	<i>F</i>
Hazcılık				
Yüksek Uyumsuzluk	43	3.72	.88	5.9**
Ortalama Uyumsuzluk	76	4.07	.85	
Düşük Uyumsuzluk	71	4.27	.77	
Kendini Geliştirme				
Yüksek Uyumsuzluk	62	3.80	.78	6.24***
Ortalama Uyumsuzluk	48	4.21	.86	
Düşük Uyumsuzluk	80	4.18	.83	
Muhafazakârlık				
Yüksek Uyumsuzluk	38	3.95	1.00	.75
Ortalama Uyumsuzluk	61	4.03	.80	
Düşük Uyumsuzluk	91	4.14	.82	
Etki				
Yüksek Uyumsuzluk	21	3.61	.86	3.61*
Ortalama Uyumsuzluk	76	4.08	.90	
Düşük Uyumsuzluk	93	4.15	.78	
Örgüt Kıdemi				
1 yıldan az	72	3.93	.96	1.41
1-3 yıl	83	4.03	.75	
3 yıl ve üzeri	71	4.18	.92	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

kadınlar ile erkekler arasında örgütle özdeşleşme düzeyi açısından anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığına işaret etmektedir, $t_{224} = 1.36, p > .05$. Benzer şekilde eğitim düzeyi ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan Tek yönlü ANOVA analizi sonuçlarına göre ortalamalar açısından lise mezunlarının daha yüksek örgütle özdeşleşme gösterdikleri gözlemlenmesine rağmen, eğitim düzeyleri arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı gözlemlenmiştir, $F_{2,223} = 2.03, p > .05$.

Tartışma

Bu çalışmanın temel amacı bireysel - örgütsel değerler arasındaki uyumun örgütle özdeşleşme ile ilişkisini incelemektir. Kurum içi kıdemin bu ilişki üzerindeki şartlı değişken rolün de test edilmiştir. Çalışmada ayrıca değerler için oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliklerine ilişkin bulgulara da yer verilmiştir. Araştırmanın temel hipotezlerine geçmeden önce değerler ölçeklerinin yapı geçerliliği sonuçlarının tartışılması yararlı olacaktır.

Değerlerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları

Çalışmada Schwartz'ın değerlere ilişkin yaptığı çalışmalar ile şekillenen Portre Değerler Anketi'ne eklenen ek ifadelerle oluşturulan ölçeğin faktör yapısı incelenmiştir. Schwartz (1992; 1994; 1999; 2009) yaptığı araştırmalarda 10 adet değer boyutu olduğunu ve bu boyutların dört ana boyut altında toplandığını belirtmiştir. Her ne kadar, Türkiye çalışmaları (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000) modelin Türk Kültürü'nde yapısal olarak teyit edildiğini belirtmiş olsalar bile, çalışmamızda, bu yapının teyit edilmediği gözlemlenmiştir. Bu nedenle, analiz yaklaşımı değiştirilmiş ve veriye temel bileşenler analizi uygulanmıştır.

Oluşturulan 10 boyutlu değerler ölçeğinin faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ifadelerin 4 boyut altına toplanma eğilimi gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu boyutları, *Hazcılık*, *Kendini Geliştirme*, *Muhafazakârlık* ve *Etki* olarak isimlendirdik. Çalışmada yapılan analizlerin sonucu Türk Kültürü'nde değerlerin Schwartz'ın bulguladığı gibi 10 boyutlu bir yapısı olmadığını göstermektedir. Fakat sonuçlar, Schwartz'ın çalışmalarında belirttiği dört ana boyutuyla bazı açılardan paralellik göstermektedir. Schwartz'ın değerler kadranında yapı olarak yan yana çıkan ve Değişime Açıklık ana boyutu olarak adlandırılan *Hazcılık* ve *Uyarılmaya* ilişkin ifadeler, yaptığımız analizde birleşerek tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu durum algısal olarak katılımcıların iki kavramı birbirinden ayrı görmediklerinin bir göstergesidir.

Diğer yandan, Schwartz'ın orijinal ölçeğinde güç, başarı ve yenilikçilik ile ilgili ifadeler, *Kendini Geliştirme* olarak adlandırdığımız bir diğer boyut altında

toplantıdır. Bu sonuç, bireyin kendini yönlendirmesinin ve başarısının güç ile paralel algılanması olarak da yorumlanabilir. Bir başka ifadeyle, bireyler güç, başarı ve kendini yönlendirme gibi kavramları bütünsel olarak algılamakta ve bu kavramlar arasında farklılık görmemektedirler.

Her ne kadar başarı ve güç Schwartz'ın teorisindeki kadrandan yan yana olsalar bile, Değişime Açıklığın bir boyutu olan kendini yönlendirme ifadelerinin bu boyutun altında olması, Schwartz'ın değerlerin yapısını açıklarken kullandığı kadran yapısına uymamaktadır. Ayrıca, araştırmada Etkileme adını verdiğimiz ve kişinin diğer insanları etkilemeye verdiği önem derecesinin göstergesi olan boyut ifadeleri Schwartz'ın Portre Değerler Ölçeğindeki Başarı boyutunun ifadeleridir. Bu sonuç, yine kültürel farklılıkların birer göstergesidir ve bireylerin diğer insanları etkileme isteklerinin değerler olarak ayrı bir kavram olduğuna işaret etmektedir.

Schwartz'ın çalışmasında birbirine yapı olarak çok yakın olan uyma ve geleneksellik değerleri, Muhafazakârlık adını verdiğimiz bir boyut altında toplanmıştır. Bu sonuç, çalışmaya katılan bireylerin normlara uyma ile geleneklerin önemli olduğunu düşünme değerleri açısından algısal olarak farklı olmadıklarını göstermektedir. Knoppen ve Saris (2009) de yaptıkları çalışmada, Schwartz'ın 10 boyutlu değerlerinin alt boyutlarından güç ile başarı, uyum ile geleneksellik arasında çok yüksek korelasyon olduğunu belirterek bu boyutların ayrı değil birleşik yapılarına değinmişlerdir. Çalışmamızın sonuçları da bu bulguları desteklemektedir.

Araştırmada ayrıca evrensellik ve güvenlik boyutları ayrı birer faktör olarak çıkmış olsalar bile, iç tutarlılıklarının düşük olması sebebiyle bu boyutlar değerlendirme dışı tutulmuştur. Karakitapoğlu ve İmamoğlu (2002), Schwartz'ın değerler ölçeğini Türkiye örnekleminde değerlendirmişlerdir. Bu araştırmaların sonuçları, Türk Kültürü'nde öne çıkan 5 değer varlığına işaret etmektedir. Bunlar kendini geliştirme, geleneksellik, evrensellik, yardımseverlik, uyum göstermedir. Çalışmamızın sonuçları, Karakitapoğlu ve İmamoğlu'nun (2002) sonuçları ile paralellik göstermemektedir. Çalışmamızda geleneksellik ve uyum ayrı faktörler olmamış, tek faktör altında birleşmişlerdir. Yine çalışmamızda evrensellik boyutu iç tutarlılığı düşük bir boyut olarak çıkmış, yardımseverlik ise ayrı bir boyut olma özelliği taşımamaktadır. Bu farklılık araştırma katılımcılarının farklı özelliklerinden kaynaklanabilir. Karakitapoğlu ve İmamoğlu'nun (2002) katılımcı grubu öğrencilerden oluşmaktadır fakat çalışmamızın katılımcıları özel sektör çalışanlarıdır. Bu durum, kültürel farklılıklara ek olarak örneklem farklılıklarının da değerlerin kavramsal yapısında farklılıklara neden olduğunu göstermektedir.

Birey-Örgüt Değerler Uyumunun Örgütle Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi

Bir psikolojik süreç olarak özdeşim, bir öznenin dış dünyadaki bir nesneyi özümseme derecesidir. Freud'a (Meissner, 1970) göre duygusal bağ kurmak dürtüsünden kaynaklanan bu süreç bir kişi veya herhangi bir nesneye yöneltilir ve birincil ve ikincil özdeşim olarak ikiye ayrılır. Birincil özdeşimde, bireyler farkında olmadan özdeşim kurulan nesneyle duygusal bağ kurar, o nesnenin özelliklerini kendinde görmeye başlarlar. Böylece bireyler hayatlarının erken dönemlerinde, özdeşim kurdukları kişilerin değerlerini kabul eder, bunları idealleştirir ve hayatlarında idealize edilmiş bu değerlere ulaşmaya çalışırlar. Psikoanalitik kuramda yer alan ikincil özdeşimde ise, bireyin daha sonraki yıllarında gösterdiği bir savunma mekanizmasıdır. Bu mekanizmada, bireyler kendileriyle ortak nokta gördükleri nesne ve/veya özneler ile özdeşleşirler, bu nesne veya özneleri kendilerinden bir parça olarak algırlar. Bu çerçevede, örgüt ile özdeşleşme, ikincil bir özdeşim türü olup, örgüt ile birey arasındaki ortak noktalar olmasından etkilenen bir süreç olmalıdır.

Bu görüşlerle paralel olarak, çalışmanın birinci hipotezinde kişinin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumun artması, çalışanın örgütle özdeşleşme düzeyini arttıracığı belirtilmiştir. Yapılan hem hiyerarşik regresyon hem de ANOVA analizlerinde değerlerden *Hazcılık* ve *Kendini Geliştirme* boyutlarındaki uyumun örgütle özdeşleşmeyi yaklaşık % 10 oranında etkilediği gözlemlenmiştir. Bu boyutlardaki uyum seviyesinin artması, örgütle özdeşleşme düzeyini de arttırmaktadır. Ek olarak, regresyon analizinde çıkmasa bile ANOVA analizinde, Etki uyumsuzluğunun yüksek olması durumunda örgütle özdeşleşme seviyesinin anlamlı düzeyde düşmesi araştırmanın birinci hipotezini *Etki* boyutu açısından desteklemektedir. Bu durum, *Etki* uyumu ile örgütle özdeşleşme arasında doğrusal bir ilişki olmadığına, örgütle özdeşleşmenin *Etki* uyumunun yüksek olması durumunda fazla değişmediğine fakat uyumsuzluğun fazla olması durumunda örgütle özdeşleşmeyi de önemli ölçüde düşürdüğüne işaret etmektedir. Diğer yandan yapılan her iki analizde de *Muhafazakârlık* boyutundaki uyum seviyesinin örgütle özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemediği tespit edilmiştir. Bu çerçevede, birey-örgüt değerleri uyumunun, özdeşleşmenin oluşmasını sağlayan ortak noktalardan bazılarını oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca, regresyon analizinde görülmesi de, *Etki* uyumunun da belirli bir düzeyden sonra örgütle özdeşleşmede farklılaşmaya yol açması da, bu önermeyi destekler niteliktedir.

Bu sonuçlar Boxx ve arkadaşları, (1991) ve Chatman'ın (1991) araştırma bulgularını desteklemektedir. Her iki çalışmada birey-örgüt değerler uyumunun örgütle özdeşleşme ile ilgili kavramları etkilediği göz-

lemlemiştir. Araştırmada değerler uyumunun belirli oranlarda özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilediği gözlemlenmiş olsa bile, bu etkinin derecesinin az olması etkinin tüm kitleleri kapsamayabileceği anlamına gelebilir. Bu durumda farklı meslek grupları veya sektörler bu etkiyi ortadan kaldıracak nitelikte olabilir.

Ek olarak, Super (1970) değerlerin çıkarlarla ilgili bir kavram olduğunu belirtmiştir. Haz ve bireysel gelişim ise çıkarların baskın olarak görüldüğü, tatmine yönelik iki değer boyutudur. Bu iki boyutta örgüt-birey uyumu özdeşim için ortak zemin oluşmasının sağladığından, özdeşimin artmasını sağlamış olabilir. Buna paralel olarak, Sosyal Takas Teorisi ve Sosyal Takas Teorisi'nin temelinde yer alan öğrenme teorisi birey-örgüt değerler uyumunun örgütle özdeşleşme üzerindeki etkilerini açıklamakta yardımcı olmaktadır. Homans'ın Sosyal Takas Teorisi'ne göre bireyler, her ödül için bir bedel öderler (Homans, 1974). Birey değerlerinin kurum değerleri ile uyumunun fazla olması, bireyin kurumdaki kazanacağı ödül için ödediği bedeli düşürdüğünden kurum birey için daha cazip bir yer olmakta, birey kurumu daha kolay içselleştirmekte ve kurumu kendinden bir parça olarak görmektedir.

Ayrıca, araştırma sonuçları öğrenme teorisi açısından varoluşsal felsefe düzleminde de tartışılabilir. Varoluşsal olarak bireyin özdeşim kurmaması durumunda kişi kendini tanımlarken daha fazla belirsizlik yaşamaktadır. Bu belirsizlik kişinin nasıl davranışlar sergilemesi "gerektiğini" bilemediğinde yaşadığı stres düzeyini artmaktadır. Kişi özdeşim kurarak kendini tanımlamakta ve özdeşim kurduğu nesneyi taklit ederek davranışlarına yön vermektedir. Birey-kurum değerlerinin uyumu, bireye davranışlarında yol gösterdiğinden, yaşadığı stres düzeyinin azalmasına yol açmakta ve bu durum negatif pekiştirmeyle (bireye stres/rahatsızlık veren bir durumun ortadan kalkması) (Domjan, 1998, s. 158) kurumun bireye daha cazip gelmesini sağlamaktadır. Birey ayrıca kendini onunla tanımlayabileceği bir nesne bulmaktadır.

Özdeşleşmenin bir süreç olduğu daha önce vurgulanmıştı. Örgüt kıdeminin de geçirilen süreyle paralel olarak örgütle özdeşimin artmasında etkili bir faktör olduğu görülmektedir. Diğer yandan tek başına özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlı görülüyor olsa da, araştırmanın ikinci hipotezi desteklenmemiştir. Değerler uyumu ve kurum kıdemi etkileşiminin örgütle özdeşleşme üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisi tespit edilememiştir. Bu sonuç, örgüt kimliği çekiciliğinin özdeşleşme üzerindeki etkileri çerçevesinde değerlendirilebilir. Yapılan araştırmalara göre örgütle özdeşim için bireylerin işe başlamadan önce çalışacakları örgütün kimliğinin onlar için ne düzeyde çekici olduğu önemli bir unsurdur (Hatch ve Schultz, 2000). Örgüt kimliğinin kişinin özdeşleşme düzeyini ne kadar etkilediği, örgüt kimliğinin kişide oluşturduğu

örgüt imajının çekicilik düzeyine göre değişmektedir. Buna göre, birey, kendi için çekicilik düzeyi yüksek olan örgütler ile daha çabuk ve daha çok özdeşim kurmaktadır. Bu durum bireyin örgüt kıdeminden bağımsız olarak, örgütün değerlerini hızlı algıladıklarını ve bu değerlerin kendi değerleri ile ne kadar örtüşüğünü analiz ederek davranışlarına yön verdiklerinin bir göstergesi olabilir. Böylece, kurumdaki kıdem süresi ile değerler uyumunun etkileşimi örgütsel özdeşimi anlamlı düzeyde etkilemiyor olabilir. Ayrıca, kurumda geçirilen sürenin şartlı değişken etkisi, bireysel değerlerin zaman içinde kurum değerleriyle benzeşmesi bir başka ifadeyle uyumun artması önermesi üzerine kuruludur. Oysa erken yaşlarda oluşan birincil özdeşim bireyde belirli bir değer sisteminin oluşmasına yol açmaktadır. Erken yaşlarda oluşan bu değer sistemi değişmesi zor olan bir yapıdır. Bu nedenle, kurumda geçirilen sürenin değerler ile etkileşime girerek özdeşimi etkilemesi gözlemlenememiş olabilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Sonraki Çalışmalar

Bu araştırma Türkiye'de değerler ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk araştırma olma niteliğindedir. Değerlerin kültürel bir kavram olduğu ve özdeşleşmenin de birçok kültürle ilişkili kavramdan (belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk vb.) etkilenebileceği ya da kavramı etkileyebileceği gerçeği göz önüne alındığında, daha geniş kitlelerle değerler ve özdeşleşme arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar yapılması daha güvenilir sonuçlar elde etme açısından önemlidir. Çünkü farklı meslek grupları ve sektörlerde değerler ve özdeşleşme düzeyleri değişiklik gösterebilir. Bu noktada, araştırmanın katılımcı sayısının güvenilir sonuçlar elde etmek için yeterli olmadığını görülmektedir. Özellikle değerlerin Temel Bileşenler Analizi'nde tam sağlıklı sonuçlar alınması için ifade başına en az 10 katılımcının olması gerekliliği göz önüne alınmalıdır. Değerler ölçeğindeki 30 madde düşüldüğünde, Temel Bileşenler Analizi için toplam 300 katılımcı gerekmektedir. Fakat araştırma analizleri 190 katılımcının verisi ile yapılmıştır. Bu nedenle araştırmanın katılımcı sayısı özellikle değerlerin Temel Bileşenler Analizi'ne olumsuz etki etmiş olabilir.

Geniş katılımcı kitlesi olan araştırmalara ek olarak, değerler ve özdeşleşme ile ilgili çalışmalar konuyla ilgili diğer önemli değişkenler çerçevesinde de incelenmelidir. Bu değişkenlerden biri algılanan örgüt kimliğidir. Yapılan araştırmaların örgüt kimliğinin örgütle özdeşleşme üzerinde çok etkin rol oynayan bir değişken olduğunu göstermesi, bu etkinin değerler uyumu çerçevesinde de incelenmesi gerçeğini ortaya koymaktadır.

Son olarak, özellikle tartışma bölümünde bahsi geçen kuram ve teoriler çerçevesinde yeni araştırmaların tasarlanması gerekmektedir. Örneğin, değerler uyumunun örgütle özdeşleşme üzerindeki etkisi, birincil öz-

deşimin değerler uyumuna etkisine genişletilerek daha kapsamlı bir modele dönüşmesi sağlanabilir.

Kaynaklar

- Albert, S., Ashforth, B. E. ve Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Journal*, 25, Özel Sayı.
- Albert, S. ve Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organizations. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Askun, D., Öz. E. Ü. ve Aşkun, O. B. (2010). Understanding managerial work values in Turkey. *Journal of Business Ethics*, 93, 103-114.
- Boxx, W., Odom, R. Y. ve Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruence and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(1), 195-205.
- Burd, B. (2002). Work values of librarians academic libraries: Exploring the relationship between values, job satisfaction, commitment and intent to leave. *Yayınlanmamış doktora tezi*, Regent University, Virginia.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selections and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Chen, J. S., Lin Chu, K. H. ve Wu, W. C. (2000). Tourism students' perceptions of work values: a case of Taiwanese universities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 360-365.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meaning of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Collins, J. ve Porras, J. I. (1994). *Build to last*. New York: Harper Collins.
- Cornelissen, J. P. ve Elving, W. J. L. (2003). Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 114-120.
- Cramer, D. ve Howitt, D. L. (2005). *The SAGE Dictionary of Statistics: A practical resource for students in the social sciences (3. baskı)*. SAGE.
- Devrani, T. K. ve Tüzün, İ. K. (2008). Müşteri vatandaşlık davranışının öncüllerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 193-208.
- Domjan, M. (1998). *The principles of learning and behavior*. New York: Brooks/Cole Publishing Company.
- Dukerich, J. M., Golden, B. ve Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity and image on physician cooperative behavior. *Administrative Science Quarterly*, 45, 507-533.
- Dutton, J., Dukerich, J. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images and membership commitment. *Administrative Science Quarterly*, 34, 239-263.
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 379-389.
- Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 51-100.
- Gautam, T., Van Dick, R. ve Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Gregersen, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, 26, 31-47.
- Grieve, P. G. ve Hogg, M. A. (1999). Subjective uncertainty and intergroup discrimination in the minimal group situation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 926-940.
- Haslam, S.A., Eggins, R. A. ve Reynolds, K. J. (2003). The ASPIRe Model: Actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 83-113.
- Hatch, M. J. ve Schultz, M. J. (2000). Scaling the tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. M. J. Schultz, M. J. Hatch ve M. H. Larsen, (Ed.), *The expressive organization* içinde (11-35). New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. ve Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1005.
- Hegney, D., Plank, A. ve Parker, V. (2006). Extrinsic ve intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14, 271-281.
- Hogg, M. A. ve Abrams, D. (1993). Towards a single-process uncertainty reduction model of social motivation in groups. M. A. Hogg ve D. Abrams, (Ed.), *Group motivation: Social psychological perspectives* içinde (173-90). London: Harvester Wheatsheaf.
- Hogg, M. A. ve Mullin, B. A. (1999). Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification. D. Abrams ve M. A. Hogg, (Ed.), *Social identity and social cognition* içinde (249-279). Oxford, UK: Blackwell.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Huang, M. P., Cheng, B. S. ve Chou, L. F. (2005). Fitting in organizational values. *International Journal of Manpower*, 26(1), 35-49.
- İşcan, F. Ö. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 160-177.
- Karakitapoğlu, A. Z. ve İmamoglu, E. O. (2002). Value domains of Turkish adults and university students. *The Journal of Social Psychology*, 142, 333-351.
- Kuşdil, M. E. ve Kağıtçıbaşı, C. (2000). Türk öğretmenlerin değerler yönelimi ve Schwartz değer kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45), 59-76.
- Knippenber, D. V. ve Sleebos, A. E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Knoppen, D. ve Saris, W. (2009). Do we have to combine values in the Schwartz' Human Values Scale? A comment on the Davidov Studies. *Survey Research Methods*, 3(2), 91-103.

- Kuchinke, P. K., Kang, H. S. ve Oh, S. Y. (2008). The influence of work values on job and career satisfaction and organizational commitment among Korean professional level employees. *Asia Pacific Education Review*, 9(4), 552-564.
- Kuşdil, M. E. ve Kağıtcıbaşı, C. (2000). Türk öğretmenlerin değerler yönelimi ve Schwartz değer kuramı. *Türk Psikolojisi Dergisi*, 15(45), 59-76.
- Larson, G. S. ve Pepper, G. L. (2003). Strategies for managing multiple organizational identifications. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 528-557.
- Mael, F. ve Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-23.
- Mael, F. A. ve Tetric, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813-825.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-94.
- Meissner, W. W. (1970). Notes on identification I: Origins in Freud. *Psychoanalytic Quarterly*, 39, 563-589.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Özcan, E. B. (2008). Örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki: Adana ilinde bir inceleme. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Adana.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Paulsen, N. ve Jones, L. (2002). Multiple targets of organizational identification: The role of identification congruency. *JASN*, 1(2), 22-31.
- Popoola, J. K. (2005). Organizational identification and commitment as correlates of job satisfaction. *Yayınlanmamış doktora tezi*, Howard Üniversitesi, Washington D.C.
- Puusa, A. ve Tolvanen, U. (2006). Conducting research on organizational identity. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 24-28.
- Ravasi, D. ve Van Rekom, J. (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118-132.
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Russo, T. C. (1998). Organizational and professional identification. *Management Communication Quarterly*, 12, 72-111.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. M. Zanna, (Ed.), *Advances in experimental social psychology* içinde (1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. C. Seligman, J. M. Olson ve M. P. Zanna, (Ed.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (Cilt: 8) içinde (1-24). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2009). Basic human values. *The Cross-National Comparison Seminar on the Quality and Comparability of Measures for Constructs in Comparative Research: Methods and Applications*, 10-13 Haziran, Bolzano - İtalya.
- Scott, C. R. (1997). Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization. *Management Communication Quarterly*, 10(4), 491-522.
- Scott, C. R., Corman, S. R. ve Cheney, G. (1998). Development of structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Scott, S. G. ve Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Silahl, M. (2000). *Sosyal psikoloji davranış bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic.
- Smidts, A., Ad, T. H., Riel, C. B. M. ve Pruyn, A. T. H. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Steets, J. E. ve Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-237.
- Super, D. E. (1964). *Work Values Inventory*. Boston: Houghton-Mifflin Co.
- Super, D. E. (1970). *Manual of Work Values Inventory*. Chicago: Riverside Publishing Co.
- Super, D. E. ve Šverko, B. (1995). *Life roles, values, and careers: International findings of the Work Importance Study*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Tajfel, H. (1989). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tajfel, H. (Ed.). (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Thibaut, J. W. ve Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. ve Garud, R. (1998). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *JCMC*, 3(4), 777-790.
- Witting, M. (2006). *Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities*. <http://essay.utwente.nl/55524/1/Scriptie_Witting.pdf>
- Zytowski, D. (2006). *Super Work Values Inventory-Revised: Technical manual (Version 1.0)*. <www.Kuder.com/PublicWeb/swv_manual.aspx>

Ek 1. Değerler Ölçeği İfadeleri (Örgüt Versiyonu)**İfadeler**

1. Yeteneklerini rakiplerine göstermek onun için önemlidir. Yaptığı işlerin beğenilmesini ister.
2. Çalışanlarına ve diğer insanlara yardım etmek önemlidir. Çalışanlarının ve müşterilerinin iyi olmaları, hissetmeleri için çaba gösterir.
3. Her zaman toplumdaki sosyal düzene uygun davranır.
4. Çalışanların işlerinde iyi vakit geçirmelerine özen gösterir. Hayatın tadını çıkarmanın önemli olduğunu düşündüğünden, çalışanların keyif almasını sağlayacak aktiviteler düzenler.
5. Parasal açıdan güçlü bir şirket olmak onun için çok önemlidir.
6. Çalışanları ve diğer insanlar için güvenli bir ortam oluşturmak onun için önemlidir.
7. Çalışanlarının yeni fikirler üretmesini ister ve yaratıcılığı destekler.
8. Heyecan verici bir iş ortamı oluşturmaya özen gösterir.
9. Çalışanlarının mütevazı olmasına, dikkat çekici olmamalarına önem verir.
10. Çalışanlar arasında eşit davranılmasına çok önem verir. Tüm çalışanlarına uygun, eşit fırsatlar vermek gerektiğine inanır.
11. Çalışanlarına bağlıdır, bu nedenle kaynaklarını çalışanları için harcamaya hazırdır.
12. Toplumda tanınmak, bilinmek ister.
13. İş alanında başarılı olarak lider konumuna gelmek onun için çok önemlidir.
14. Çalışanını her türlü tehditten koruması gerektiğini düşündüğü için, onları tehlikeye atacak şeylerden kaçınır.
15. Çalışanlarının yapmak istedikleriyle ilgili kendi kararlarını vermesini istediğinden onların işlerini kendi istedikleri gibi düzenlemelerini ister.
16. Farklılıklara ve farklı görüşlere önem veren bir ortam yaratmak ister.
17. Çalışanların işlerinde farklı şeyler/çeşitli işler olmasını ister.
18. Geleneklere önem verir ve saygılı olunmasını ister.
19. Belirli ölçülerde çalışanlarını şımartır.
20. Sosyal düzenin getirdiği normlara uygun hareket etmek onun için önemlidir.
21. Saygın görünmek onun için önemli olduğundan alanında otorite sahibi olmak ister.
22. Yaptıklarıyla müşterilerini ve rakiplerini etkilemek ister.
23. Sorumluluk bilinciyle hareket eder bu nedenle çalışan ve müşterilerine karşı dürüst davranır.
24. Çalışan, müşteri gibi diğer insanların “yanlış” gözle bakacağı davranışlardan kaçınır.
25. İş hayatının getirdiği zorlukları biraz rahatlatmak için çalışanlarına eğlence fırsatları yaratır.
26. Ona göre kurumlar üyelerini/çalışanlarını korumak için güçlü olmalıdır.
27. Öz disiplini yüksek, kendi hedeflerini koyan çalışanlara önem verir.
28. Risk almaya ve çalışanları tarafından risk alınmasına önem verir.
29. Çok fazla para kazanmak veya pazar payı almak için her şey yapılabilir felsefesine karşıdır.
30. Çevreyi korumak onun için çok önemlidir.

Summary

The Effects of Person-Organization Value Fit on Organizational Identification

Hüseyin Ulaş Özcan
Marmara University

As a basic construct of psychology, identification is related to human being's existential questions. Throughout the centuries, since ancient Greek philosophers, the concept has been studied a lot (Puusa & Tolvanen, 2006) and many theories has been appeared in related literatures of disciplines.

Today, almost in all organizations, the extent of employees' identification with organization is tried to be increased due to its effects on positive organizational behavior and employee performance (Tüzün & Çağlar, 2008). Organizations also try to increase employees' organizational identification because it is the only way to create a climate of "we" rather than "I". Due to mentioned reasons, antecedents and consequences of organizational identification need to be investigated thoroughly. The main aim of this study is to investigate organizational identification as a psychological construct in Turkish context and effects of person-organization fit on the construct.

According to the "Social Identification Theory", one of the main reasons behind organizational identification is uncertainty avoidance. When people do not identify themselves with an organization, they can't answer the question of "Who am I in this organization?" When they answer the question, it reveals uncertainty level for the employee and diminishes the anxiety of uncertainty (Grieve & Hogg, 1999; Hogg & Abrams, 1993; Hogg & Mullin, 1999). Therefore, uncertainty avoidance is one of the predictor of organizational identification.

According to other studies, intra-company communication (Smidts et al., 2001), patterns of communication (Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 1998), transformational leadership (İşcan, 2006) also influences the level of employees' organizational identification. Person-organization value fit leads to higher employee motivation and satisfaction level (Boxx, Odom, & Dunn, 1991; Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991), increased commitment, decreased level of turnover intentions. Boxx et al. (1991) also reported that

there is a positive relationship between organizational identification and person-organization value fit. According to those researches, as person-organization value fit increases, employees' level of organizational identification is affected and increases as well. As a result, it is expected that increase in person-organization value fit will lead to increased level of organizational identification.

Organizational identification is not a kind of construct that develops over a night. Identification needs time to settle and internalized in an employee. Therefore, Dutton et al. (1994) indicated that organizational tenure is a critical variable for organizational identification. Researchers conducted by Cheney (1983) and Popoola (2005), showed that there is a positive correlation between organizational identification and tenure. On the other hand, there is no correlation between values and organizational tenure (Askun, Öz, & Aşkun, 2010; Kuchinke, Kang, & Oh, 2008). Since employee tenure in the organization is a critical factor, it was expected that organizational tenure will moderate the relationship between person-organization value-fit and organizational identification.

Method

Sample

The participants of the study were 226 employees working in private sector. 190 of total participants completed all parts of the survey and 36 of them did not respond to values part. The ages of the participants ranged from 20 and 67 with mean age of 30.61.

Materials

Organizational Identification. 7-item Organizational Identification Scale of Mael and Ashforth (1992) was used to measure organizational identification. The scale was translated to Turkish by Devrani and Tüzün (2008). Internal consistency of the scale is .74. One item added by the researcher of the current study to the scale

that is thought to be related to organizational identification. Participants responded to the questionnaire by using 5 point scale (1 = completely disagree, 5 = completely agree).

Person-Organization Value Fit. 21-item Portrait Values Questionnaire (Schwartz, 2009) was used to measure values. 9 items were added to the scale and total 30 item scale was constructed. The questionnaire had two versions. One is individual values scale which is measuring respondents' values. Participants responded to this scale by indicating similarity level by using 6 point scale (1 = completely dissimilar, 6 = very similar). In the organizational version of the questionnaire, items were restated as both an organization's values and participants are responded with the degree of similarity (1 = completely dissimilar, 6 = very similar) of their own organization to the fictitious organization in terms of values. Participants also indicated their demographic information and organizational tenure.

Procedure

The questionnaires containing demographic information, organizational identification scale, and individual and organizational values scales were delivered to employees via e-mail.

Results

First of all, Principle Component analyses with varimax rotation method were conducted for organizational identification scale and values scale. The results confirmed organizational identification's one-factor structure, with good inter-item consistency (Cronbach $\alpha = .84$). Total 48.2 percent organizational identification is explained by the scale.

On the other hand, the factorial structure values scale could not be confirmed. Rather than 10 factor solution of the original scale, four factor structure of values appeared in the analysis. These factors are *Hedonism*, *Self-Development*, *Conservatism*, and *Influencing*, with .72, .71, .72, and .70 inter-item consistencies. These four factors explained total 53.8 % of the whole variance.

In order to calculate person-organization fit, individual scores of each value dimension was subtracted from organization values scores. After that, the absolute value of the result was calculated. Therefore, the value of zero indicates no gap between respondents' and organizations' perceived values. An increase in value means increase in misfit between person and organization values.

In order to test hypotheses, zero-order bivariate correlation analyses and hierarchical regression analyses were conducted. Significant correlations were found between organizational identification and tenure, $r_{225} = .13$, $p < .05$. On the other hand, there were not a significant

correlation among organizational identification, general tenure, and age ($p > .05$). In general, there were positive correlations among organizational identification and two factors of person-organization value fit. As the misfit scores increases for *Hedonism* and *Self-Development*, organizational identification decreases.

Hierarchical multiple regression was conducted to test hypotheses of the research. After controlling the effect of organizational tenure, *Self-Development* ($\beta = .14$, $p < .05$) and *Hedonism* ($\beta = .23$, $p < .05$) influenced the level of organizational effectiveness ($\Delta R^2 = .10$, $\Delta F_{5,154} = 6.10$, $p < .001$). However, *Conservatism* and *Influencing* dimensions did not have any significant impact on organizational identification. These results showed that first hypothesis was partially supported. However, there is not a significant moderation effect of organizational tenure on the relationship between organizational identification and person-organizational value fit ($\Delta F = .43$, $p > .05$) which means that the second hypothesis was not confirmed.

In order to confirm the results of the regression analysis, the moderator variable and independent variables was categorized (high, moderate, low) and ANOVA analyses were conducted. The analysis showed that, only in high misfit situation, organizational identification decreases for *Self-Development* ($F_{2,187} = 6.24$, $p < .01$) and *Hedonism* ($F_{2,187} = 5.90$, $p < .01$). Unlike regression analysis, for *Influence*, organizational identification decreases, only when there is high misfit situation ($F_{2,187} = 3.61$, $p < .01$). This result indicated the curvilinear situation rather than a linear relationship between person-organization fit and organizational identification. For *Conservatism* and organizational tenure, there was no significant difference between groups regarding with organizational identification ($p > .05$).

Discussion

The main aim of this study is to investigate the relationship between person-organization value fit and organizational identification and examining the moderator role of organizational tenure. In addition to this aim, this study also investigates the construct validity of values and organizational identification scales.

In the current study, the factorial structure of values scale did not confirm the original scale developed by Schwartz (1992; 1994; 1999; 2009). Rather than 10 dimensions Schwartz's (2009) scale, only 4 dimensions with high internal consistency scores were identified in Turkish version of values scale. These are *Hedonism*, *Self-Development*, *Conservatism*, and *Influence*. The items of Hedonism and Stimulation dimensions of original scales loaded under one dimension. Furthermore, power, achievement, and self-direction dimensions'

items converged under one dimension in Turkish scale and named as Self-Development. These are indicators for the perceptual unity of concepts in Turkish culture. Although, in the original model, power and achievement are side by side in the quadrant, existence of self-direction under these concepts does not fit Schwartz's original model.

The items of Influence dimension of Turkish version are the items of achievement of the original scale. Lastly, conformity and conservatism dimensions of Schwartz's original scale unified in one dimension and called as Conservatism. This result supported the results of the study conducted by Knoppen and Saris (2009). They reported high correlation between power and achievement, and between conformity and conservatism which indicates unity of these concepts. The findings of this research results supports Karakitapoğlu and İmamoğlu's (2002) research reports on values in Turkish context.

In the first hypothesis of the study, it was stated that increase in person-organization value fit will lead to increased level of organizational identification. This hypothesis was confirmed for Hedonism and Self-Development dimensions but not for Conservatism and Influence dimensions in Hierarchical regression and ANOVA analyses. Therefore, the hypothesis was partially supported. The fitness of these two dimensions explained 10 percent of the variance of organizational identification. For Influence dimension, ANOVA analysis showed that only the high level of misfit between person and organization leads to significant decrease in organizational identification. This result was an indicator of the non-linear relation between person-organization fit and organizational identification with a kind of tolerance point.

The Social Exchange theory helps us to explain the results of the current study. As the fitness increases between person and organization, employees' perception of cost for reinforcement (Homans, 1974) decreases and the organization becomes more attractive place for these employees. Therefore, these employees internalize the organization processes easily and develop a feeling of unity with organization.

From existential perspective, since values guide a person while deciding his/her actions, identification is directed to decrease uncertainty in a person's life. As the misfit between person and organization value, leads to more experienced controversy in behavior guidance and makes people more anxious in a certain organizational context. An employee's identification level with an organization decreases in turn since perceptual support for behavior guidance decreases in misfit situation.

The second hypothesis of the current study was not confirmed. Organizational tenure did not have significant moderator role on the relationship between person-organization value fit and organizational identification. This result can be explained by speed of perception of organizational values and comparison of them with their values. If this process is fast enough, organizational tenure's moderator role will disappear.

Although this is the first research directed to investigate the relationship between values fit and organizational identification in Turkish context, it has some limitations related with design and sample size. The results of the study, needs to be re-examined with bigger sample size in different sectors to increase the reliability of the findings. In addition, the other related concepts like organizational identity should be added to the related models.