

Örgütsel Bağlamda Uyum Metodolojisi

Işık ÇİÇEK*

İdil EVCİMEN**

İsmail Hakkı BİÇER***

ÖZ

Bireylerin çalıştıkları iş ve örgütlere gösterdikleri uyum ya da uyumsuzluklar bir süredir Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetimi literatürünün ara kesitinde incelenen konulardan biri olma özelliğindedir. Uyum kavramı için yapılmış tanımlamalar, kavramsal olarak uyumu alt boyutları ile ifade etmesine rağmen; uyumun nasıl ölçümleneceği ile ilgili kriterleri açıklamada izlenen yöntemlere yönelik bir fikir birliğine ulaşılamamıştır. Literatürde çeşitli boyutlarda kavramlaştırılmış olan kişi-çevre uyumu, söz konusu alt boyutlara yönelik olarak geliştirilen ölçümlenebilecek operasyonel tanımlara göre farklı türlerde belirlenmekte, böylece uyum türlerine yönelik bir uyum metodolojisi gelişmektedir. Uyumu değerlendirme ile ilgili farklı yaklaşımların hangi durumlarda tercih edileceği de bu bağlamda net bir ifade ile ortaya konmamıştır. Bu çalışmada, literatürde tanımlanan uyum türleri için geliştirilmiş operasyonel tanımlara bağlı olarak uyum bileşenleri ifade edilmiş ve uyum değerini belirleyen skorlama yöntemlerinden söz edilerek uyum metodolojisi açıklanmıştır. Uyum araştırmacılarına, hangi yaklaşımın uyumu değerlendirmede benimsenmesi ile ilgili bütüncül bir bakış açısı sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Uyum, İlişkisel demografi, Kişi-örgüt uyumu, Yöntem
JEL Sınıflandırması: M10, M12, M14

Congruence Methodology in Organizational Context

ABSTRACT

Individuals' fit/misfit to jobs and organizations has been examined in the intersection area of organizational behavior and human resource management literature for a while. Even though descriptions for concept of congruence state congruence with sub-dimensions, approaches explaining measurement techniques for congruence do not reach a consensus. Person-organization fit conceptualized via several dimensions in the literature is determined with different types depending the operational definitions of sub-dimensions. Therefore, congruence methodology is developed depending on congruence types. It is not clearly stated that in which conditions the different approaches about evaluation of congruence will be preferred in this context. In this research, components of congruence depending on operational definitions developed for congruence types in the literature is indicated; and congruence methodology is explained by referring scoring techniques determining congruence value. A holistic viewpoint about which approaches of evaluating congruence should be adopted is presented for fit researchers.

Key Words: Congruence, Relational Demography, Person-Organization Fit,
JEL Classification: M10, M12, M14

GİRİŞ

Globalleşen dünyada çok uluslu işletmelerin sayısının artması, çalışanların gittikçe artan düzeyde karşı karşıya geldikleri demografik ve sosyo-

*Dr.Öğr.Üyesi Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü, isik.cicek@alanya.edu.tr

**Öğr. Gör. Dr. İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü, evcimen@itu.edu.tr

***Prof.Dr. İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü, ihbicer@itu.edu.tr
(Makale Gönderim Tarihi: 08.07.2017/ Yayına Kabul Tarihi: 08.11.2018)

Doi Number: 10.18657/yonveek.324867

kültürel farklılıkları anlayabilmek, farklılıkların olumlu etkilerinden yararlanmak ve olumsuz etkilerinin yol açacağı sorunları en aza indirmek yöneticiler için göz önüne almaları gerekli bir çalışma alanı olmuştur (George ve Chattopadhyay, 2002; Erdoğan, Kramer ve Liden, 2004; Çiçek, 2013). Bu nedenle, arzu edilen çalışan profilini meydana getirmede “uyum” un bir araç olarak görülebilecek olması, insan kaynakları yönetimi açısından bir süredir üzerinde çalışılan bir araştırma konusu haline gelmiştir.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte teknoloji tabanlı örgütlerdeki artış, bu örgütlerde yaygın olarak yürütülen proje bazı işlerin ve çalışma gruplarının da sayılarını artırmaktadır. Proje türü işlerde grup üyeleri arasındaki uyum/uyumsuzluk grup üyelerinin birlikteliğini ve grup performansını etkileyebilecektir. Grup üyeleri arasındaki uyum/uyumsuzluğun türleri, çok ya da az uyumun mu olması gerektiği, farklı yetkinliklerin bir arada bulunduğu işgücünün rekabetçi konumdaki gerekliliği göz önüne alındığında, farklılıklara dayanan tamamlayıcılık uyumunun mu yoksa benzerlik uyumunun mu daha önemli olacağı soruları akla gelmektedir. Bu nedenle kişilerin buldukları kurumlarla, yaptıkları işlerle, çalışma grubu üyeleri ve yöneticileri ile uyumları, kuruma bağlılıklarını, yapılan işteki olumlu duygu halini etkileyebilecek, çalışma gruplarının performanslarına ve grup üyeleri ile birlikteliklerine katkı sağlayabilecektir (Çiçek, 2013; Saraç, 2014; Yılmaz, 2016; Ezer, 2017).

Kişi-iş çevresi uyumu kişisel ve ortamsal değişkenler arasındaki uyum ya da karşılıklık derecesi olarak tanımlanır (Muchinsky ve Monahan, 1987; Sekiguchi, 2004). Çevre faktörü için tanımlanmış kavramlara bağlı olarak çeşitli uyum sınıflandırmaları ortaya çıkmış (Kristof, 1996; Yang, Levine, Smith, Ispans ve Rossi, 2008, Çiçek, 2013), çevrenin göz önüne alınan boyutuna göre kişi-çevre uyumu türleri incelenmiştir. Kişilerin buldukları iş çevresi ile olan uyumları; kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-meslek uyumu, kişi-grup uyumu ve kişi-kişi uyumu gibi farklı uyum türleri ile incelenmektedir (Kristof, 1996; Chuang, 2001, Çiçek, 2013).

Uyumlu işgörenin kurumda varlığı insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının bu amaca yönelik uygulanmasını gerektirir. Bireylerin örgüt, grup ve yaptıkları işe yönelik uyumlarının sağlanması ve sürdürülmesi, personel seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, işgörenleri elde tutma gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını bu bağlamda düzenlemeyi gerektirmektedir. Uyum örgütsel performansı arttıracak bir etkiye sahiptir (Tuna, 2014). Performansla doğrudan ilişkili bir kavram olarak tanımlanabilecek örgütsel etkinliği arttırmak için, gösterilecek çaba kişi-örgüt uyumunun öncüllerine yakından bağlı olacaktır (Warren, 1996). Bu nedenle, uyumun bileşenlerini tanımlamak ve ölçümlenebilecek boyutları için operasyonel tanımlar¹ geliştirerek ölçümleme metodolojisini anlamak ve kullanmak yönetim bilimleri araştırmalarında artan önem düzeyi ile ilgi çekmeyi sürdürmektedir. Literatürde farklı sınıflandırmalar ile yapılmış ölçümleme boyutları ve içerikleri, ölçümleme

¹ Bir kavramın ölçülebilir duruma getirme, nasıl ölçümlenebileceğini tanımlamak

teknigine bağılı olarak geliştirilen tanımları farklılaştırırsa da bazı ölçümleme kavramlarının aynı olduğu ifade edilebilir. Uyum kavramı ile açıklanmak istenen durumun ilgili bileşenleri ve uyumun sınıflandırmasında farklı yaklaşımlar araştırmacıları bir anlamda kaosa sürüklemekte, hangi uyum türünün nasıl tanımlanacağı ve hangi boyutlar ile ölçümleneceği uyum literatürünün ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır. Farklı adlandırmalar ile benzer-bazen aynı- tanımlamaları yapmak, araştırmalarda anlamlı etkisi olması beklenen uyum boyutunun operasyonel tanımını geliştirmede doğru bir yaklaşımın gözardı edilmesi ile sonuçlanabilecektir. Bu araştırmanın amacı ölçümleme boyutları ve sınıflandırmaları benzer ya da farklı yönleri ile ilgili bir bütünsel perspektifte sunmaktır.

I. UYUM SINIFLANDIRMALARI

Literatürde yer alan uyumla ilgili ilk sınıflandırma, benzerlik uyumu-tamamlayıcılık uyumu ayrımıdır (Muchinsky ve Monahan, 1987). Çalışanlar, iş ortamında çeşitli niteliklere sahip diğer çalışanlara benzer ya da onlardan farksız oldukları için kendilerini iş ortamına uyumlu olarak algırlarlar. Benzerlik uyumu, birey iş ortamındaki diğer kişilere benzer niteliklere sahip olduğunda ortaya çıkar. Tamamlayıcılık uyumu ise bireyin nitelikleri bütün bir çevreyi oluşturduğu ya da iş çevresinde eksik olan bir şeyi tamamladığında ortaya çıkar. Tamamlayıcılık uyumu yaklaşımına göre kişi ve çevre arasında ilgili özelliklerin ortaklaşa dengelenmiş bir modeli iyi bir uyum için temel teşkil eder (Muchinsky ve Monahan, 1987). Benzerlik uyumu ve tamamlayıcılık uyumu modelleri arasındaki temel fark iş çevresinin tanımında saklıdır. Benzerlik modelinde çevre içinde yaşayan insanlara göre tanımlanır. Tamamlayıcılık modelinde ise çevre içinde bileşenlerden ayrı olarak açıklanır, talep edilenler ve gerekliliklere göre tanımlanır (Çiçek,2013). Genel anlamda çevre, bireyleri etkileyen, fiziksel ve sosyal şartların bileşkesi olarak ifade edilebilir. Bir başka tanımla çevre, örgütsel faaliyetleri etkileyebilen dış ve iç bileşenlerin toplamıdır (Koçel, 2014).

İkinci sınıflandırma, ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu ve talep edilenler-yetenek uyumu ayrımıdır (Kristof, 1996, Çiçek, 2013). İş ortamında bireyin arzu ettiği yoğunlukta kişilerarası ilişkiler, kariyer-gelişim olanakları, finansal, fizyolojik ve psikolojik boyutta motive edici faktörler iş çevresi tarafından bireye sunulur. Sunulan bu etmenler, iş çevresinin bireye sağladığı kaynaklardır. Çevreden alınan bu kaynaklar bireylerin ihtiyaçlarını karşıladığı zaman ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu gerçekleşmiş olur. Diğer yandan, iş çevresi zaman, çaba, örgüte bağlılık, bilgi, yetenek ve beceri açısından bireylerin sağlayacağı katkıları talep eder. Talep edilenler-yetenek uyumu ise bireylerin katkıları (sağladıkları) çevresel talepleri karşıladıkları zaman meydana gelir. Diğer bir ifade ile, ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu; iş çevresi bireylerin ihtiyaçları, istekleri ya da tercihlerini karşıladığında yerine gelir. Talep edilenler-yetenek uyumu ise birey, çevresel talepleri yerine getirmek için gerekli olan yeteneklere sahip olduğunda oluşur (Kristof, 1996). İhtiyaçlar-sağlananlar uyumu ve talep edilenler-yetenek uyumu arasındaki farklılık tamamlayıcılık uyumu kavramlaştırmasına dayanır. tamamlayıcılık

uyumunun tanımı ihtiyaçlar-sağlananlar ilişkisini ve talep edilenler-yetenek ilişkisini içerir (Sekiguchi, 2004, Çiçek, 2013).

Tamamlayıcılık uyumu bakış açısı ile açıklanabilen ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu adlandırılmasında uyum; bireylerin ihtiyaçları, istekleri ya da tercihlerinin belirli bir varlık tarafından tatmin edilmesi olarak tanımlar (örneğin iş, meslek, ya da örgüt). Uyumun derecesini belirlemek için çevresel kaynakların (örneğin finansal, fiziksel, psikolojik kaynaklar) bireylerin ihtiyaçları (ücret, sağlanan diğer haklar, eğitim ve gelişme) ile ilgili olduğu düşünülür (Edwards, 1991). Bu kavramlaştırmanın kuramsal temeli ihtiyaç-tatmin teorisi (Murray, 1938) ve işe uyumlaşma/uyumlaştırma teorisi (Dawis ve Lofquist, 1984) ile ilişkilendirilir (Kennedy, 2005). İhtiyaç-tatmin teorisi, davranışların açıklanmasında bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesini göz önüne almakta ve iki tatmin boyutu önermektedir. Bunlardan biri çevresel uyaranların davranışsal yanıtı etkileyeceğini ifade etmekte, diğer boyut ise geçmiş ve mevcut deneyimlerin etkisi ile ihtiyaçların tatminine yönelik davranışların ortaya çıkacağını önermektedir. İşe uyumlaşma/uyumlaştırma teorisine göre ise birey, ihtiyaçları çevre tarafından karşılanıyorsa iş ile tatmin olacaktır. Bu teori süreç-odaklı olup tatmin (satisfaction) ve tatminin yeterliliği (satisfactoriness) olmak üzere iki temel faktöre bağlı olarak kavramlaşmıştır (Dawis ve Lofquist, 1984). İlk kez Dawis, England ve Lofquist tarafından Minnesota Üniversitesi çalışmalarında 1964 yılında ortaya konulmuş olan işe uyumlaşma teorisi birey ve iş çevresi arasındaki 'karşılıklılık' kavramına dayanmakta, kişi-iş çevresi karşılıklılık teorisi olarak genelleştirilmektedir. Bu yaklaşımda iş, kişi ve iş ortamı arasındaki karşılıklı bir etkileşim olarak kavramsallaştırılır. İş ortamı, belirli görevlerin yerine getirilmesini gerektiren bir kavram ve birey de bu görevleri yapmak için becerilerini iş çevresine getiren bir faktör olarak tanımlanır. Birey ve çevre arasında karşılıklı ve tamamlayıcı bir ilişki oluşur. Karşılıklılık, bu durumda birey ve çevre arasındaki ilişkide ortak bir yanıt olarak ortaya çıkar. Birey, bu ilişkiye çevrenin ihtiyaçlarını, çevre de bireyin ihtiyaçlarını getirir (Dawis, England, Lofquist, 1968, Bayl-Smith ve Griffin, 2018). İşe uyumlaşma teorisinin temel varsayımı; her birey çevresi ile bu karşılıklılığı sağlama ve sürdürme yollarını arar. Bir uyum bileşeni olarak işe uyum bu nedenle ilgili örgütsel bağlamla yakın ilişkili olacaktır.

Birey, kurumda çalışmaya başlama ile birlikte belirli becerileri iş ortamına getirir. Bireyin yer aldığı grup ya da örgütte bulunan bütün iç ve dış bileşenlerin toplamını ifade eden çevre de bu karşılıklı ilişkisinde belirli ödülleri (ücret, prestij, kişisel ilişkiler) bireye sağlar. Minimal gereksinimler ortak olarak karşılandığında birey ve iş çevresi karşılıklı olarak tanımlanmaktadır. Birey, bir iş ortamına katıldığında; kendisi ve iş çevresi arasında karşılıklılık ilişkisini bulursa, bunu sürdürmeyi ister. Eğer bu ilişkiyi bulamazsa karşılıklılığı kurma yollarını arar. Eğer bunu kurmazsa iş ortamından ayrılır. Pek çok durumda ilk ilişki karşılıklı değildir. Bunun yanı sıra, birey ve çevre sürekli olarak değişmektedir. Bireyin iş çevresi ile olan karşılıklılığı sağlama ve sürdürmeyi aradığı sürekli gerçekleşen ve dinamik olan bu süreç, işe uyumlaşma olarak adlandırılır. Minimal

karşılıklılığın sağlanması, bireyin iş ortamında kalmasına yol açar. İş ortamında kalma sonucunda birey daha optimal bir karşılıklılık sağlar ve karşılıklılık ilişkisini dengeler (Dawis ve diğ., 1968, Bayl-Smith ve Griffin, 2018). Bu açıdan uyum, karşılıklılık ilişkisinin kurulmasında ve sürdürülmesinde başlıca referanslardan biri olabilecektir.

Birey, iş ortamının gerekliliklerini sağlarsa, tatmin edici çalışan olarak tanımlanır. İş ortamı, bireyin gerekliliklerini yerine getirirse tatmin olmuş bir çalışan olarak ifade edilir. Bu nedenle tatmin ve tatmin yeterliliği bireyin çevresi ile olan karşılıklılığı sağlamada ve sürdürmedeki başarı derecesinin temel göstergeleridir. Tatmin yeterliliği, karşılıklılığın dışsal bir göstergesi olup bireyin çevrenin gereksinimlerini karşılaması ile ilgili kendi değerlendirmesi dışındaki başka kaynaklardan elde edilir. Tatmin ise karşılıklılığın içsel bir göstergesi olup bireyin, iş ortamının kendi gereksinimlerini ne dereceye kadar karşıladığı değerlendirmesini gösterir. Böylece tatmin olmuş çalışan ve tatmin edici iş ortamı, uyumun bir sonucu olarak betimlenebilecektir (Dawis ve diğ., 1968, Bayl-Smith ve Griffin, 2018).

Murray'ın (1938) İhtiyaç-Tatmin teorisine dayanarak sadece iş bileşenine bağlı olarak tanımlanabilecek uyum değil, uyumun diğer bir türü olan kişi-örgüt uyumu da kavramsallaştırılabilir. Kişi-örgüt uyumu, uyumu bireysel tercihler ya da ihtiyaçlar ile örgütsel sistem ve yapılar arasındaki denklik olarak tanımlayan ihtiyaçlar-sağlananlar yaklaşımına dayandırılır (Kristof, 1996; Kennedy, 2005, Taylor ve Stebbings, 2012)

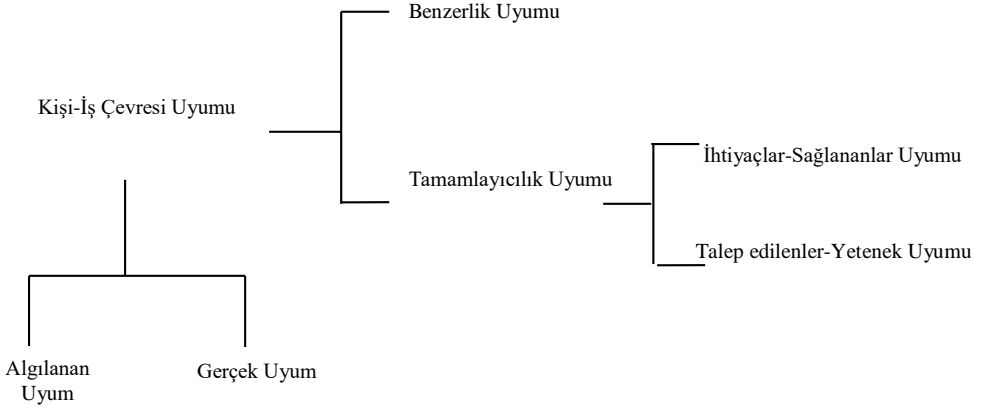
Talep edilenler-yetenek uyumu da tamamlayıcılık uyumu bakış açısına dayanan ikinci kavramdır. Bu kavram, uyumu belirli bir varlık için gerekli olan (örneğin, iş, meslek ya da örgüt) yeteneklerin bireylerin sahip oldukları yetenekler ile olan uyumu olarak tanımlar. İş, örgüt ve mesleki talepler (zaman, çaba, bağlılık, bilgi, beceri ve yetenekler) bu talepleri karşılayacak olan bireylerin nitelikleri ile ilişkilendirilir (Kristof, 1996, Astakhova, Beal, Camp, 2017). İşin gerektirdiği talepler, yeterli iş performansı için olan gerekliliği ifade eder (Edwards, 1991) ve tipik olarak iş analizi ile ortaya çıkarılır. Özellikle personel seçme sürecinde sıklıkla kullanılan bu kavramlaştırma, kişi-iş uyumunun sağlanmasında göz önüne alınan bir boyut olup doğru bir performans tahmini (Waldman ve Spangler, 1989), örgütte kalma ve terfi sonucunun (Dawis ve Lofquist, 1984) ortaya çıkmasında etkilidir (Kennedy, 2005).

Bir diğer sınıflandırma da algılanan-gerçek (subjektif-objektif) uyum ayrımıdır. Algılanan ya da subjektif uyum kişinin çevresi ile uyumunun iyi olması yargısını belirten bir değerlendirmedir. Gerçek ya da objektif uyum ise birbirinden ayrı olarak değerlendirilen bireysel ve çevresel karakteristikler arasındaki karşılaştırmadır (Cable ve Judge, 1996; Kristof, 1996). Algılanan uyum; kişilere bir uyumun oluştuğuna ne derecede inandıkları sorularak ölçümlenir. Bu uyum kategorisinde kişinin çevre ile benzer niteliklere sahip olmasına, çevreye olan tamamlayıcılığına ve çevre tarafından tamamlanılıyor olmasına bakılmaksızın uyum olduğu algısı devam ettiği sürece iyi bir uyumun var olduğu söylenir. Gerçek uyum ise kişi ve çevre olmak üzere iki düzeydeki

karakteristik özelliklerin karşılaştırılması ile ölçümlenir (Edwards, 1993, 1994; Sekiguchi, 2004, Çiçek, 2013; Wessel, Ryan, Oswald, 2008).

Şekil 1’de kişi-çevre uyumu kavramlaştırmaları arasındaki ayrım görülmektedir.

Şekil 1. Kişi-çevre uyumunun kavramsallaştırmaları arasındaki ayrım.



Kaynak: Çiçek, Işık. (2013). İş Karakteristikleri, Örgüt ve İlişkisel Demografi Uyumunun Çalışanlara Yönelik Etkileri, (yayımlanmamış doktora tezi) İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü

Rynes ve Gerhart’ın (1990): “Uyumun değerlendirilmesi, objektif niteliklerin değerlendirilmesinden fazlasını gerektirir” söylemi ile uyumun görünenden daha fazlası ile değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir.

Uyum sınıflandırmalarının yanısıra, kişi-iş çevresi uyumu; çevrenin belirli boyutlarına odaklanılarak kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-meslek uyumu, kişi-grup uyumu ve kişi-kişi uyumu gibi farklı uyum türleri ile de incelenmektedir (Kristof, 1996; Chuang, 2001, Çiçek, 2013).

Kişi-çevre uyumu türlerinden biri olan kişi-iş uyumu en geniş anlamda; kişiler ve yaptıkları iş arasındaki uyum olarak tanımlanır. Edward’a göre kişi-iş uyumu, kişinin istekleri (ihtiyaçlar, amaçlar, değerler, ilgiler ve tercihler) işin ona sağladıkları tarafından yerine getiriliyorsa (örneğin mesleki nitelikler, iş özellikleri) ve/veya işin talep ettikleri (örneğin performans gereklilikleri) kişinin yetenekleri (beceri ve yetenekler, deneyim, eğitim) tarafından karşılanıyorsa ortaya çıkar (Chuang, 2001, Chen, Yen, Tsai, 2014). Kişi- iş uyumu literatürde dört boyutta incelenmektedir: 1-Bilgi-yetenek-beceri uyumu, 2-mesleki ilgi uyumu, 3-iş karakteristikleri uyumu ve 4-kişilik özellikleri uyumu (Chuang, 2001, Çiçek, 2013).

Bilgi-yetenek-beceri uyumu, iş için gerekli olan iş deneyimi, bilgi-eğitim, beceri ve yeteneğin o işi yapacak kişide bulunması olarak tanımlanır (Chuang, 2001). Kişi-iş uyumunun diğer bir boyutu olan kişi-ilgi uyumu, benzerlik uyumu bakış açısına dayandırılabilen bir uyum türü olup (Muchinsky ve Monahan, 1987) genellikle kişi-meslek uyumu türü için kullanılır. Kişinin ilgileri ile meslekteki diğer kişilerin ilgileri arasındaki uyumu ifade eder (Campbell ve Borgen, 1999;

Holland, 1997). Kişi-iş uyumunun üçüncü boyutu olan iş karakteristikleri uyumu kişisel tercih ve isteklerin iştekiner ile olan benzerliği olarak ifade edilebilir. Kulik ve diğ. (1987) kişi-iş çevresi uyumunun (daha belirli anlamıyla kişi-iş uyumu) iş karakteristikleri ile (örneğin beceri çeşitliliği, özerklik, performans geri bildirimini gibi..) bireysel özelliklerin (yeterli bilgi ve beceri, gelişme ihtiyaçları gibi) bir eşleşmesi olabileceğini önermiştir. Bu nedenle bu uyum türü benzerlik uyumuna dayanır. Kişi-iş uyumunun dördüncü boyutu ise işi yapmak için gerekli olan kişilik özellikleri ile kişinin söz konusu özellikleri arasındaki uyumdur (Çiçek, 2013). Bu nedenle benzerlik uyumu bakış açısında dayanır.

Kişi-çevre uyumunun diğer türü olan kişi-örgüt uyumu kişi ve çalıştığı örgütün benzer karakteristik özellikleri ne dereceye kadar paylaştığı ve/veya birbirlerinin ihtiyaçlarını karşıladığı durumu ifade etmektedir (Kristof, 1996, Choi, Kim, McGinley, 2017). Kişi-örgüt uyumunun ortaya çıkış nedeni iş bileşenlerinin (örneğin iş analizi ile ölçümlenebilen) hızlı değişen doğasıdır; bu durum kurumların örgütsel çevreye uyumlu adaylar araması çabasına yol açmaktadır. Kristof (1996) kişi-örgüt uyumu literatürü araştırmasında, farklı örgüt araştırmacıları tarafından dört farklı türde boyutlandırmanın yapıldığını ortaya koymuştur (Posner, 1992; Vancouver ve diğ., 1994, Cable ve Derue, 2002; Behery, 2009; Choi, Kim, McGinley, 2017). Bunlardan ilki kişi ve örgütsel değerler arasındaki uyumdur (Chatman, 1989; 1991; Judge ve Bretz, 1992; Posner, 1992; Fogarty, Reinstein, Heath, Sinason, 2017). İkincisi ise örgütsel liderler ile ya da çalışma arkadaşları ile sağlayacağı amaç uyumudur (Vancouver ve Schmit, 1991; Vancouver, Millsap, Peters, 1994; Hodari, Turner, Sturman, 2017). Üçüncü boyutlandırma bireysel tercihler/ ihtiyaçlar ile örgütsel sistem/yapılar arasında uyumdur (Bretz ve diğ, 1989; Cable ve Judge, 1994). Açıklanan ilk iki uyum türü benzerlik uyumu teorisi ile açıklanmasına rağmen bu boyut ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu kuralını yansıtır. Kişi-örgüt uyumu için tanımlanan dördüncü tür ise çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel iklim (bazen örgütsel kimlik olarak isimlendirilir) (Bowen ve diğ., 1991; Burke ve Deszca, 1982; Ivancevich ve Matteson, 1984; Peltokorpi, Froese, 2014) arasındaki uyumun oluşmasıdır. Örgütsel iklim sıklıkla örgüt tarafından sağlananlar (ödül sistemleri, haberleşme kanalları vb) açısından tanımlandığı için bu kişilik özellikleri uyumu hem benzerlik hem de ihtiyaçlar-sağlananlar uyumu yaklaşımları ile değerlendirilir (Sekiguchi, 2004, Çiçek, 2013).

Kişi-çevre uyumunun diğer bir türü olan kişi-grup uyumu ise; takım çalışmaları örgütlerde daha çok ortaya çıkmaya başladıkça önemli bir faktör haline gelmiştir. Kişi ve içinde yer aldığı çalışma grubu arasındaki uyum olarak tanımlanır (Werbel ve Johnson, 2001; Vogel, Feldman, 2009). Kişi-grup uyumu, kişi ve grup arasında değerler uyumu, amaçlar uyumu, kişilik özellikleri uyumu boyutlarında incelenebilir. Gruba yeni katılan birey ve grup arasındaki uyumluluk benzerlik ve tamamlayıcılık uyumu bakış açısı ile incelenir. Benzerlik uyumu, gruba yeni katılan bireyin gruptaki diğer üyeler ile benzer nitelikleri paylaştığı zaman ortaya çıkar. (Muchinsky ve Monahan, 1987). Tamamlayıcılık uyumu ise gruba yeni gelen bireylerin diğer grup üyelerinin özelliklerini destekleyici ya da

tamamlayıcı niteliklere sahip olduğu zaman ortaya çıkar. (Muchinsky ve Monahan, 1987). Kişi-çevre uyumunun diğer türü olan kişi-kişi uyumu; kişilerin iş çevrelerindeki ikili gruplar arasındaki uyumdur. Aday ve işe alımcı, yönetici ve ast, mentör ve menti arasındaki uyumun incelemesi bu sınıflandırmanın örnekleri olarak ifade edilebilir (Kennedy, 2005; Çiçek, 2013; Astakhova, 2016).

Tablo 1.'de kavramlaştırmalara göre kişi-çevre uyumu ölçüm düzeylerinin hangi ölçüm yaklaşımı ile değerlendirilebileceği görülmektedir (Kennedy,2005;

Tablo 1 : Kişi-çevre uyumu ölçümü düzeyleri.

Kavramlaştırma	Kişi-Çevre Uyum Düzeyleri		
	Kişi-İş	Kişi-Örgüt	Kişi-Meslek
	Uyumu	Uyumu	Uyumu
İhtiyaçlar-Sağlananlar Uyumu	D	D & I	I
Talep edilenler-yetenek uyumu	D & I	I	I
Değer Uyumu	n/a	D & I	?
Amaç Uyumu	?	I	?
Kişilik Uyumu	D	D & I	?
İlgi Uyumu	?	?	I

D: doğrudan ölçüm yaklaşımının kullanılması

I: dolaylı ölçüm yaklaşımının kullanılması

n/a: kavramlaştırma teorik olarak mantıklı değil

?: kavramlaştırma teorik olarak mantıklı, fakat bir araştırma gerçekleştirilmemiş

Kaynak Kennedy, Michael (2005). An Integrative Investigation of Person-Vocation Fit, Person-Organization Fit, and Person-Job Fit Perceptions, PhD thesis, USA: University of North Texas

Uyumun çeşitli sınıflandırmalarının, kişi ve çevre boyutlarındaki ilgili değişkenler ve tanımlanan uyum boyutları le ilişkileri Tablo 2 ve Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 2 : İstekler-sağlananlar uyumu, benzerlik uyumu ve psikolojik uyumun kişi-İş ve kişi-örgüt uyumu ile olan ilişkilerinin karşılaştırılması.

	Yapılmış çalışmalar	Değişkenler			Kişi-İş ve Kişi-Örgüt uyumu ilişkisi
		Kişi	Çevre		
			İş	Çevre	
İhtiyaçlar (istekler)-sağlananlar uyumu	French, Caplan, Harrison (1982)	İhtiyaçlar Değerler	İş Karakteristikleri		Kişi-İş Uyumu
	Dawis, Lofquist (1984)	Tatmin: İhtiyaçlar, Değerler		İhtiyaçlar Sağlananlar	Kişi-Örgüt Uyumu
Benzerlik uyumu	Muchinsky, Monahan (1987)	Değerler Zevkler		Değerler Zevkler	Kişi-Örgüt Uyumu
	Holland (1973)	İlgiler	İlgiler		Kişi-İş Uyumu
Psikolojik uyum	Kolenlo, Aldag (1989)	İhtiyaçlar İlgiler	Algılanan Görev Karakteristikleri		Kişi-İş Uyumu

Tablo 3 : Talep edilenler-yetenek uyumu, tamamlayıcılık uyumu ve objektif uyumun kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu ile olan ilişkilerinin karşılaştırılması

	Yapılmış çalışmalar	Değişkenler			Kişi-İş ve Kişi-Örgüt uyumu ilişkisi
		Kişi	Çevre		
			İş	Çevre	
Talep edilenler-yetenek uyumu	French, Caplan, Harrison (1982)	Bilgi Yetenekler	İş Gereklilikleri		Kişi-İş Uyumu
	Dawis, Lofquist (1984)	Tatminkarlık: Beceriler, Yetenekler ve Kişilik	İş Gereklilikleri	Çevresi	Kişi-İş Uyumu
Tamamlayıcılık uyumu	Muchinsky, Monahan (1987)	Bilgi Beceriler Yetenekler	Bilgi-Yetenek-Beceri Gereklilikleri		Kişi-İş Uyumu
	Holland (1973)	İlgiler	İlgiler Talep edilenler		Kişi-İş Uyumu
Objektif uyum	Kolenlo, Aldag (1989)	Beceriler Yetenekler	Objektif Görev Karakteristikleri		Kişi-İş Uyumu

Kaynak: Chuang, Aichia. (2001). The Perceived Importance Of Person-Job Fit and Person-Organization Fit Between and Within Interview Stages, (unpublished doctoral thesis), University of Minnesota, Graduate School

II. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ÖLÇÜLMESİ

Benzer ya da birbirine karşılık gelen bireysel ve çevresel özelliklerin seçimi uyum ölçümünün temel ilkesidir (Edwards, 1991; Kristof, 1996; Schneider, 2001). Araştırmacılar bireyin nitelikleri (değerler, ihtiyaçlar, kişilik ve yetenekler) ve çevresel (meslek, örgüt, grup ya da iş) özellikleri (değerler, sağlananlar, talep edilenler) uyumu analiz etmek için kullanmaktadırlar. Analiz için bireysel ve örgütsel niteliklerin seçilmesi ile birlikte araştırmacılar, incelenecek olan özellikler arasındaki uyumun derecesini değerlendirmek için bir ölçüm yaklaşımı seçerler. (Kristof, 1996; Kennedy, 2005, Çiçek, 2013)

Uyumu değerlendirmek için literatürde farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ölçümleme türlerine getirilen isimler farklı olmalarına rağmen bazı adlandırmalar aslında aynı ölçüm türlerine işaret etmektedir. Aşağıda literatürde yer alan ölçüm türleri için yapılmış sınıflandırmalar yer almaktadır.

A. Subjektif, Algılanan ve Objektif Uyum Sınıflandırması

Kristof (1996) kişi-örgüt uyumu ölçümünü 3 kategoride sınıflandırmıştır: Subjektif uyum, algılanan uyum ve objektif uyum. Bu yaklaşımlar arasındaki temel benzerlik, her üçünün de birey ve örgütün özellikleri arasındaki farklılıkları değerlendirmesidir. Ancak, kişi-örgüt uyumunu ölçümlemek için kullanılan yöntem, bu yaklaşımlar arasında geniş ölçüde değişir.

Subjektif uyum ölçümleri bireye doğrudan kendi özellikleri ile çalıştığı örgütün niteliklerinin ne kadar uyumlu olduğunu doğrudan sormayı içerir. Diğer bir ifade ile, subjektif uyum birey ya da çevresel özelliklerin açık bir şekilde ölçülmesini içermez. Onun yerine, yanıtlayıcıların örgütsel profilin zihinlerinde canlandırdıkları bir temsile sahip oldukları ve bilişsel olarak kişisel

nitelikleri ile örgütsel profil algıları arasındaki uyumu belirleyecekleri varsayılır (Edwards, 1991; Plasentin, Chapman, 2006).

Algılanan uyum ölçümleri; bireylerin kendilerinin olduğu kadar örgütsel özellikler ile ilgili algılarını tanımlamalarını gerektirir. Uyumun derecesi, bireylerin kendi niteliklerini ve örgütsel nitelikleri tanımlamaları arasındaki farklılığın değerlendirilmesi ile belirlenir. Kavramsal olarak algılanan uyum ölçümleri, bireyin kendisi ile ilgili değerlendirme ve örgütsel algısı arasındaki farklılığın uyumun derecesini göstermesi açısından subjektif uyum ölçümlerine benzerdir. Algılanan ve subjektif uyum ölçümleri arasındaki temel farklılık; algılanan uyum ölçümlerinde bireylerden kendi niteliklerini ve örgütsel özellikleri ayrı olarak ölçekler ve envanterler aracılığıyla tanımlamaları istenirken; subjektif uyum ölçümlerinde bireylere kendi yanıtları ile buldukları kurumlara ne kadar uyumlu oldukları sorularak kişi-örgüt uyumunu değerlendirmeleri sağlanır (Plasentin, Chapman, 2006).

Algılanan ve subjektif uyum ölçümleri bireylere, kendi karakteristik özelliklerini sonra da örgütün diğer üyelerine örgütün niteliklerini soran objektif uyum ölçümlemekten farklıdır. Objektif uyum türünde, genel anlamda örgüt üyelerinin çevreye ilişkin algıları arasındaki uzlaşma değerlendirilir (Chatman, 1989, Karakurum, 2005). Örgüt üyelerinin örgütün özelliklerine ilişkin algıları arasındaki uyuma göre elde edilen yanıtlar, örgütsel iklimin ölçülmesini mümkün kılacak şekilde birleştirilir. Bu durumda bireylerin kendi özellikleri için oluşturacakları tanımlar ile toplamı alınmış örgütsel iklim arasındaki benzerlik, uyum olarak işlevselleştirilir (Hoffman ve Woehr, 2006; Çiçek, 2013). Vuuren, Veldkamp, DeJong, Seydel (2007) yaptıkları çalışmada kişi-örgüt uyumunun iki farklı şekilde değerlendirilmesini karşılaştırmışlardır: Gerçek uyum (örgütsel ve kişisel değer ya da karakteristiklerin karşılaştırılmasına dayanan dolaylı ölçüm) ve algılanan ölçüm (kişilerin kişi-örgüt uyumlarına yönelik tahminlerini içeren doğrudan ölçüm). Araştırmada rekabetçi değerler tipolojisini kullanılarak hangi değerlerin kişilerin uyum algısı üzerinde etkili olduğu test edilmiştir. Dolaylı uyum ölçümünün doğrudan uyum ölçümü üzerindeki yordayıcı gücü iki örgütte test edilmiş, iki uyum ölçümü arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

B. Subjektif-Objektif Uyum Sınıflandırması

Uyum sınıflandırmasını iki kategoride yapan bu sınıflandırmada subjektif uyum (aynı zamanda algılanan uyum olarak adlandırılır) bireylerin buldukları örgütlere ne kadar uyum içinde oldukları algısı değerlendirilerek ölçülür. Bu yöntemde bireylerin kendi kişisel değerlerini ve örgütsel değer algılarını göz önüne almaları beklenir. Objektif uyum (aynı zamanda gerçek uyum olarak da adlandırılır) örgütsel karakteristiklerin (bireysel algılardan bağımsız olarak) çevre ile ilgili bilgiler elde edilerek değerlendirilmesi ile ölçülür. Diğer bir deyişle, kişi-örgüt uyumunun örgüt kısmı yöneticiler ve çalışma grubu üyeleri gibi örgütteki diğer kişilerin değerlerinin toplamından elde edilir. Böylece, örgütsel karakteristiklerin ölçümü bireyin algılarından meydana gelmediği için bu yöntem daha objektif olarak görülebilmektedir (Plasentin,2003; Coşkun, 2007, Çiçek, 2013)

Objektif uyumun subjektif uyumdan daha önemli olduğu ile ilgili uzunca bir süredir devam eden tartışmada bazı araştırmacılar gerçekteki uyuma bakmaksızın bireyin bulunduğu örgüte uyumlu olduğunu algılaması durumunda iş ile ilgili tutumları ve davranışın bundan etkilendiğini öne sürmektedirler (Judge ve Cable, 1997, Kristof-Brown ve diğ., 2005; Coşkun, 2007, Çiçek, 2013). Pekçok araştırmacı gerçek uyum endekslerinin, birey önyargılarını ortadan kaldırdığı için kişi-örgüt uyumu için çok daha fazla güvenilir tahminler sağlayacağını öne sürmektedirler. Bunun yanısıra objektif uyumun, özellikle kendisinin uyum düzeyi ile ilgili bir yargıya varamayacak olan kişileri değerlendirmede önemli olduğu ifade edilmektedir. Örneğin personel seçme ve yerleştirme sürecinde işe alımcılar, başvuran adayın mevcut örgüt kültürü ile ilgili bir algıya sahip olmadığı halde örgüt ile gelecekteki uyumunu tahmin etmek isterler. Bu durumda başvuran adayın kültür tercihleri ile örgüt kültürünü karşılaştırarak gerçek uyumu değerlendirme ihtiyacı duyarlar (Vianen, 2000; Coşkun, 2007, Çiçek, 2013)

Objektif ve subjektif uyum ölçümleri daima aynı sonuçlar için bir öncül konumunda olmayabilir. Algılanan uyum açısından örneğin, birey bulunduğu kuruma uyum algılıyorsa tatmin, kuruma bağlılık ve düşük düzeyde kurumdan ayrılma niyeti ile bireyin örgütte çalışmaya devam etmesi olasıdır. Benzer şekilde işe alımcı, başvuran adayın kurum ile uyumlu olduğu algısına sahipse bu durumda görüşmecinin başvuran adaya karşı olumlu bir tepki vereceği ve iş teklifi sunacağı muhtemeldir. Gerçek uyumun, algılanan göre az çok farklı etkilere sahip olduğu düşünülebilir. Kişiler ve kurumlar arasındaki gerçek uyum, kişide uyum algısı oluşmamış olsa da iletişim etkinliği, grupta fonksiyonel bir rol kazanma ya da çalışmada koordinasyon gibi süreçsel olumlu sonuçları oluşturur (Coşkun, 2007, Çiçek, 2013).

Diğer yandan, bazı araştırmacılar her iki uyum ölçümünün aynı sonuçları yordayabileceğini ve bunların da ilişkili olduğunu ispatlamışlardır. Örneğin, Cable ve Judge (1997) her iki uyum ölçümünün örgütsel çekiciliğin bir öncülü olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, subjektif uyumun objektif uyuma yol açması Schenider'ın ASA (Attraction-Selection-Attrition, Çekilme-Seçilme-Ayrılma) modelinin (1987) çekicilik bileşeninden kaynaklanır. Teoriye göre, bireyler kendilerinin uyum sağlayacaklarını düşündükleri örgütlere çekilirler. Örgüt bu kişilerden en uyum göstereceğine inandığı kişi(ler)i seçer. Örgütsel sosyalleşme sürecinin tamamlanmasının ardından, kurumla uyumlu olmayan işgörenler örgütten ayrılırlar. İş arayanlar uyum algılarını kendi değerleri ve örgütsel değerler arasındaki karşılıklılığa dayandırırılar (Judge, Cable, 1997). Bunun yanında her iki uyum ölçümü, gerçek uyumun nasıl ölçüldüğüne bağlı olarak aynı sonuçları yordamaktadır. Örneğin gerçek, bireysel düzeyde ölçülürse (birey kendi değerlerini ve bulunduğu kurumun değerlerini belirlediğinde) algılamalar, ölçümleme sürecinde yapısal olarak önemli bir rol oynar. Bu nedenle, yalnızca bireysel düzeyde ölçülen gerçek uyum, algılanan uyum ile benzer sonuçlar verecektir (Kristof, 1996; Coşkun, 2007, Çiçek, 2013, Darrow, 2017).

Bireysel değerlendirmelerin objektif ölçümlerle yüksek düzeyde ilişkisi, yanıtlayıcıların kendi değerlendirmelerinin gizliliği ile ilgili güvence sağlandığı durumda ortaya çıkmaktadır (Heneman, 1974; Krater, 2008, Maden 2010). Bireysel değerlendirmelere dayalı ölçümler, daha objektif olduğu düşünülen yönetici değerlendirmelerine göre daha az sınırlayıcılıkla ve daha yüksek düzeyde hoşgörü ile gerçekleştirilmektedir. Çünkü bu değerlendirmelerin bilimsel araştırma amacıyla yapıldığı, örgütte başka bir amaçla kullanılmayacağı katılımcılara duyurulmaktadır (Henttonen, vd, 2010, Çiçek, 2013).

C. Doğrudan Ölçüm-Dolaylı Ölçüm Sınıflandırması

Bu sınıflama türünde de uyum iki kategoride incelenmektedir. Sınıflandırmaya göre doğrudan ölçümler birey ve örgütsel çevrenin tek bir madde ile karşılaştırılmasını içerir (Edwards,1991; Kennedy, 2005). Uyumun doğrudan ölçümü, subjektif uyum ya da kişinin bulunduğu iş ortamına (meslek, örgüt, grup, iş) uyup uymadığını algılama yargısını anlamaya yönelik araştırma soruları için en uygun yöntemdir. Yüksek düzeyde uyumun, bireyin çevresel özelliklere benzer ya da tamamlayıcı niteliklere sahip olduğunu algıladığı zaman ortaya çıktığı ifade edilebilir (Kristof, 1996; Kennedy, 2005).

Bu sınıflandırmada diğer tür olan dolaylı ölçüm ise birbirinden bağımsız olarak değerlendirilen bireysel ve çevresel özellikler arasındaki gerçek uyumun istatistiksel anlamda değerlendirilmesi ile ortaya konur. Dolaylı ölçümün gerçekleştirildiği iki düzey olan bireysel düzey ve farklı düzeyler arası inceleme, analizde belirleyicidir. Dolaylı bireysel düzeyde ölçüm iki bağımsız değerlendirme gerektirir. İlk değerlendirme bireyin kişisel karakteristik özellikleri (örneğin ihtiyaçları, değerleri, yetenekleri) ile ilgili algısıdır. İkinci değerlendirme ise bireysel karakteristiklere karşı gelen çevresel karakteristiklere (örneğin örgüt tarafından sağlananlar, örgütsel değerler ve işin gerektirdikleri gibi...) ilişkin aynı bireyin örgütsel algılarıdır (Kristof, 1996). Bir dizi istatistiksel yöntem kullanılarak (karşılıklı ilişki, fark skorları, polynomial) iki değerlendirme arasındaki karşılaştırma, uyum/uyumsuzluk bilgisini verir (Edwards, 1991, Karakurum 2005, Çiçek, 2013).

Dolaylı farklı düzeyler arası ölçüm ise iki analiz düzeyindeki (örneğin örgütsel düzeyde ve bireysel düzeyde) karakteristikleri (örneğin değerler ya da amaçlar) değerlendirmeye vurgu yapar. Dolaylı bireysel düzeyde ölçüm, tek birey tarafından sağlanan iki değerlendirmeyi gerektirmesine rağmen, çapraz düzeyde (farklı düzeyler arası) ölçüm birey tarafından yapılan değerlendirmeyi ve bir bütün olarak çevreyi (örneğin örgüt ya da grup) ortaya koyan değerlendirmeyi gerektirir. Örneğin kişi-örgüt uyumunun değer uyumu boyutu için farklı düzeyler arasında gerçekleştirilen ölçümlemede bireye ‘neye değer veriyorsunuz?’ diye sorulurken örgütsel değerlendirme, önemli bir sayıda çalışanların ya da amirlerinin ‘bulduğunuz kurum için değerli olanlar nelerdir?’ sorusuna verdikleri yanıtların toplamından oluşur. Örgütsel değerlendirme açısından bireyler arasında yeterli uzlaşma sağlanmasından sonra araştırmacılar bir uyum ölçüsü olarak bireysel değerlendirmeleri, toplanmış örgütsel değer skoru ile karşılaştırırlar (James ve diğ, 1988, Arıkan, 2009). Çevresel değişkenlerin farklı

düzeyler arası ölçümleme kullanılarak temsil edilebileceği pek çok yöntem (örneğin zorunlu seçme yolu ile ölçme, önem sırasına dizme gibi-sıralama ölçeği) bulunmaktadır (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991; Kristof, 1996).

D. Dolaylı Gerçek ve Dolaylı Algılanan Uyum Ölçümleri Sınıflandırması

Bu sınıflandırma kategorisi iki tur uyum ölçümünü vurgulamaktadır. Kişi-örgüt uyumu algılamalarını ölçümlemeye (ayrı ya da orantılı olarak kişi ve örgüt algılarını ölçen) dolaylı yoldan yaklaşım ('uyumlu musun' sorusunu doğrudan sormak yerine); uyumun dolaylı gerçek ve dolaylı algılanan ölçümleri olarak iki kategoride incelenebilir. Dolaylı algılanan uyum, bireysel düzeyde sonuç değişkenlerini tahmin etmede bireyin kendisi ile algısı ve örgütün algılanması arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarır. Dolaylı gerçek uyum, bağımlı değişkenlerin yordanmasında örgütün gerçek durumunu belirlemek için bireylerin örgüt algılarının toplamı ile ilgilenir (Westerman, 1997; Coşkun, 2007, Çiçek, 2013) Örneğin kişi-örgüt uyumunun değerler uyumu boyutu, dolaylı algılanan uyum yöntemi ile ölçüldüğünde bireyin kendisini derecelendirdiği değerler ile bu bireyin örgütsel değerler derecelendirmesi arasındaki uyum incelenir. Dolaylı gerçek uyum kullanılarak değerler uyumu ölçülmek istendiğinde ise, bireyin kendi değerlerinin dereceleri ile örgütteki üyelerin birleştirilmiş değer algılarının karşılaştırılması yapılır Coşkun, 2007). Örgütün gerçek değerlerine daha objektif olarak yaklaşan bir ölçümleme yöntemidir.

E. Orantılı (commensurate) Ölçüm

Aynı kavramsal boyutlarda bireyi ve diğer çevre bileşenlerini gösteren orantılı ölçümleme araçlarının geliştirilmesi görece yeni bir yaklaşımdır. Geleneksel yaklaşımda bireyler anlamsal bir dil ya da değişkenler ile tanımlanırlar; birey dışındaki diğer çevre bileşenleri ise tamamen farklı bir dil ile tanımlanmaktadır. Örgütsel düzeyde bu yaklaşımların sonucu yetersiz kalmıştır. Bu nedenle araştırmalar beklenen hızda ilerlememiştir (Westerman, 1997; Coşkun, 2007).

Orantılı ölçümler, kişi-çevre uyumu çalışmalarında sıklıkla kullanılmaya başlanmış olup kişi-örgüt uyumu alanında son zamanlardaki araştırmaların gelişmesinde önemli bir etki yapmıştır (Edwards, Caplan, Harrison, 1998). Kişi-örgüt uyumunun orantılı ölçümleri değerler uyumu (Chatman 1989, Meglino ve diğ., 1989), kişilik uyumu (Costa ve McCrae, 1991), iş ortamı uyumu (Moos, 1994) incelemeleri için uygundur (Westerman, 1997; Edwards, Caplan, Harrison, 1998). Kişi-örgüt uyumunun orantılı ölçümleri, aynı boyutların içeriklerini, iki ölçüm arasındaki kavramsal ilişkiyi kuvvetlendirerek ve kişi ile örgütün doğrudan karşılaştırılmasını mümkün kılarak kişinin ve örgütün tanımlanmasını sağlamaktadır. Sonuçta, orantılı ölçümleme yaklaşımları değişkenlerin ayrı setler olarak kullanıldığı durumlardan daha spesifik sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Coşkun, 2007).

Birey ve örgütlerin aynı yapı ile ölçümlenmesi sonucu antropomorfizm² olgusu ortaya çıkmaktadır ki, arzu edilmeyen bir durumdur (Rentsch ve McEwen; 2002; Kwak, Puzakova, Rocereto, 2017). Ölçümlenecek bir yapı, birey ve örgütsel seviyelerde benzer niteliklere sahip olmasına rağmen doğasında bulunan farklılıklar yine de var olabilir; bu durum birbirinin aynısı olmayan ölçümlenmelerin yapılması ile sonuçlanır. Araştırmacılar, benzer ölçümlenmelerin ölçekdeşlik standartını nasıl sağlamak zorunda olduklarını tanımlamaya çalışmaktadırlar (Kwak, Puzakova, Rocereto, 2017). Çerçevesi sınırlandırılmış tanımlamalar ile, ücret düzeyi gibi doğrudan ölçümlenebilen özelliklerde uyum, ‘ne kadar ücret alıyorsunuz?’ ve ‘ne kadar ücret almayı arzu edersiniz’ gibi orantılı (ölçekli) sorular ile kolayca değerlendirilebilir. Daha geniş sınırlamalarda yapılmış tanımlamalar ile uyum, bazı niteliklerin doğası gereği çok boyutluluğu nedeniyle orantılı/ölçekli ölçümlenmeler ile değerlendirilemeyebilir. Örneğin, örgütün çalışanlarının başarı ihtiyacını karşılamak için primli ücret, komisyona bağlı ücret ve terfi gibi yararlanabileceği pekçok insan kaynakları uygulaması olabilir. Başarı ihtiyacı pekçok araç ile tatmin edilebileceği için tam/kesin orantılı ölçümlenmeler gerekli olmayabilecektir (Coşkun, 2007).

F. Dolaylı Yoldan Uyum Ölçümünde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Bireysel düzeyde ve farklı düzeyler arasında uyumu hesaplamak için üç alternatif vardır.

1- **Fark skoru hesaplama:** Tercih edilen ve algılanan değer puanları arasındaki aritmetik fark, orantılı ölçüm (commensurate) ile elde edilen her madde için hesaplanır. Farkların toplamı üç yoldan biri ile hesaplanır:

- a) Farkların asıl değerlerini toplayarak: Farklar toplandığı zaman pozitif ve negatif farklar dengelenir.
- b) Farkların mutlak değerlerini toplayarak: Farkların daha anlamlı olması için yönüne bakmaksızın farklara eşit ağırlık yüklenerek
- c) Karesi alınmış farkları toplayarak: Farklar bir yöne sahiptir. Daha büyük farklar daha büyük ağırlığa sahiptir.

Edwards (1993, 1994) fark puanlarını yöntemini dört problem nedeniyle eleştirmektedir. Pozitif ve negatif farkların etkilerinin aynı olması, bireysel farklılıkların toplam puana etkisinin toplama yapıldığında ayırt edilememesi, aynı bireylerin kişi ve örgüt profillerini oluşturdukları zaman bu maddeler arasındaki korelasyonun yapay olarak artması ve fark puanlarının güvenilirliğinin azalması, fark puanlarının genellikle bağımlı değişkendeki varyansı açıklamada bileşenler tarafından ayrı olarak açıklananın ötesinde yetersiz olması.

Edwards’ın eleştirisine yanıt olarak, Tisak ve Smith (1994) örgüt ve bireylerin pekçok özelliğinin tutum ve davranışlara etkisi nedeniyle genel anlamda kişi-örgüt uyumunun, her değer uyumunun bağımsız bir şekilde etkisinden daha anlamlı olacağını vurgulamışlardır. Buna göre, çoklu değer boyutlarının uyumun değerlendirilmesi için birleştirilmesini önermişlerdir. Bunun

² İnsan için ölçümlenebilir bazı niteliklerin insan dışında başka varlıklara aktarılması

yanısıra, fark skorlarının bireysel ve örgütsel değişkenler olan bileşenlerinden kavramsal olarak farklı bir etkiyi yakalama potansiyeline sahip olduğunu, fark puanlarının güvenilirliğinin gerçekleştirilen çalışma bazında incelenmesi gereken deneysel bir soru olduğunu ifade etmişlerdir (Karakurum, 2005, Çiçek, 2013).

2- **Korelasyon:** Fark puanlarına alternatif olarak, bireysel ve örgütsel profiller arasındaki korelasyon, Q puanı olarak bilinir. Bu yöntem kişi-örgüt uyumu araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır (Cable ve Judge, 1996; 1997; O'Reilly ve diğ. 1991; Vandenberghe, 1999, Karakurum, 2005). Q puanı yöntemi, aynı değer maddeleri için algılanan ve tercih edilen puanları, çiftli yanıtlar arasında korelasyon hesaplayarak karşılaştırır (Karakurum, 2005). Eğer veriler sıralamalı (ordinal) ölçek ile değerlendirilmişse P (person, kişi) ve E (environment, çevre) profilindeki bileşenlerin konum sıralamalarındaki benzerliği değerlendiren profil korelasyonlarıdır (Kristof-Brown ve diğ, 2005). Korelasyon değeri madde sayısından etkilenmektedir. Cable ve Judge (1996) korelasyon puanının fark puanları yöntemine göre uyumun daha şişirilmemiş ve ölçülü bir tahminini yansıttığını tartışmışlardır. Çünkü korelasyon, iki profil dağılımı arasındaki benzerliği belirtmektedir.

Edwards (1994) fark puanları yöntemi açısından aynı eleştiriyi korelasyon yöntemine de yöneltmiştir. Bireysel farklılıkların toplam kişi-örgüt uyumu puanına katkısını gizlemesi, düşük güvenilirlik, ek varyansı açıklamada yetersizlik, vb... Ayrıca, büyük farklarda algılanan ve tercih edilen profiller, ama benzer şekillerin yüksek korelasyon değerleri ortaya çıkarabildiği ifade edilmiştir. Küçük farklılıklarda profiller, ama birbirine benzemeyen şekiller düşük, hatta negatif korelasyon değerleri oluşturabilmektedir (Karakurum, 2005, Çiçek, 2013).

3- **Polynomial regresyon analizi:** Uyum literatüründe en önemli yeniliklerden biri bu tekniğin kullanılmasıdır. Edwards (1993,1994)'ın önerdiği bu yaklaşım, kişi ve çevre ölçümlerini, uyumu elde edecek tek bir puana indirgemekten kaçınır. Onun yerine P , E ve ilgili yüksek sıralı terimler (P^2 , $P \times E$, E^2) yordayıcılar olarak analize dahil edilir. Bağımlı değişken üzerinde P, E ve $P \times E$ etkileşim terimi ile incelenen regresyonu uyumun ölçümü olarak belirtilir. P, E ve bağımlı değişkenlerin hepsi birbirinden ayrı olduğu için uyum ilişkileri 3 boyutlu yüzeysel çizimlerde görülür (Box ve Draper, 2007; Audenart, Carette, Shore, Lange, Waeyenberg, Decramer, 2018; Nye, Prasad, Bradbum, 2018). Araştırmanın sıfır hipotezi ile alternatif hipotez arasındaki farkın büyüklüğü olarak tanımlanan etki büyüklükleri (Özsoy ve Özsoy, 2013), bu çalışmaların çoklu korelasyonundan hesaplanabilmesine rağmen, polynomial regresyon analizi bileşenleri doğrudan ya da profil benzerlik endeksi (PSI, profil similarity index) ölçümlerinde ortaya konmayan ana ve diğer etkileri içerir. Uyum ilişkilerinin desteklenip desteklenmediğini belirlemek için yüzey çiziminin karakteristikleri incelenmektedir. Sonuçlar genellikle Profil Benzerlik İndeksi (cebirsal farkların toplamı, mutlak farkların toplamı, kare farkların toplamı, öklit aralığı, korelasyon) ile belirlenebilenden daha karmaşık sonuçları göstermektedir (Kristof-Brown, vd., 2005, Audenart vd., 2018; Nye vd., 2018). Sonuçların yorumlanması daha kompleks bir prosedür gerektirmekte, bunlardan biri olan yanıt yüzey

metodolojisi (Box ve Draper, 2007, Audenart vd., 2018, Nye vd., 2018) üç boyutlu düzlemde sonuçların yorumlanmasını sağlayacak bir tekniktir.

Edwards, bağımlı değişkende açıklanan varyans oranının, diğer iki yöntemle karşılaştırıldığında arttığını gözlemlemiştir. Bretz ve Judge (1994) yaptıkları çalışmada polynomial regresyon teknikleri ile ölçümlenen uyumun fark skorları tekniğine göre bağımlı değişkendeki varyansı %20 daha çok açıkladığını göstermişlerdir. Yöntem, üç boyutlu grafik çizimi ile uyumun teşhisi için doğru ve daha eksiksiz bir yaklaşımı sunsa da göz önüne alınması gerekli bazı unsurları beraberinde getirir: Regresyon denklemlerinin daha fazla sayıda terim içermesi nedeniyle daha yüksek sayıda örneklem hacmi gerektirmesi, bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki çoklu doğrusallık problemi, uyumun çoklu boyutlarının tek bir regresyon denklemine dahil edilmesi nedeniyle serbestlik derecesinde kayıp nedeniyle istatistiksel gücün azalması, her boyut ayrı olarak göz önüne alındığında ise çok sayıda anlamlılık testinin yapılması gerektiği, böylece hipotez geliştirmedeki 1. tür hatanın artması bu yöntem kullanılırken dikkat edilmesi gerekli etmenlerdir. Özellikle modeldeki doğrusal olmayan terimlerin (P^2 , $P \times E$, E^2) istatistiksel olarak yorumlanmasına aşına olmayan katılımcıların, tekniğin kullanılmasına yönelik yaklaşımı açık bulmamaları ve karmaşıklık algıları yöntemin kullanılmasına yönelik tercihi azaltmaktadır (Yang vd., 2008).

Yanıt yüzey tekniği ile yorumda üç temel özellik göz önüne alınmaktadır: yüzey eğiminin bütün yönlerde sıfır olduğu sabit nokta, dikey ve sabit noktada bir diğeri ile kesişen temel eksen, ilgilenilen hatlar boyunca eğimin yüzeyi (örneğin temel eksenler ve bileşen değişkenlerin eşitliği boyunca hat). Genellikle 4 hat boyunca eğim incelenmektedir: $Y = X$, $Y = -X$, 1. temel eksen ve 2. temel eksen

Mükemmel uyumda $P = E$ varsayımı ile

$a_1 = b_1 + b_2$, b_1 : Regresyonda P bileşeninin standardize edilmemiş katsayısı (β)

b_2 : Regresyonda E bileşeninin standardize edilmemiş katsayısı (β)

Eğri boyunca $P = E$ değerlendirmesi

$a_2 = b_3 + b_4 + b_5$,

b_3 : Regresyonda P^2 bileşeninin standardize edilmemiş katsayısı (β)

b_4 : Regresyonda E^2 bileşeninin standardize edilmemiş katsayısı (β)

b_5 : Regresyonda $P \cdot E$ bileşeninin standardize edilmemiş katsayısı (β)

a_1 sıfırdan anlamlı şekilde farklı, a_2 değilse tam uyum doğrusal bir karakteristiktir. $a_1 < 0$ ise uyum eğrisi aşağı doğru eğimli ya da konkav, $a_1 > 0$ ise yukarı eğimli ya da konveks şekildedir. Uyumsuzluğun etkileri $P = -E$ aracılığıyla test edilmektedir. Bu hat için eğim $a_3 = b_2 - b_1$ ile tanımlanmakta olup bu doğru boyunca eğim

$a_4 = b_3 + b_4 + b_5$

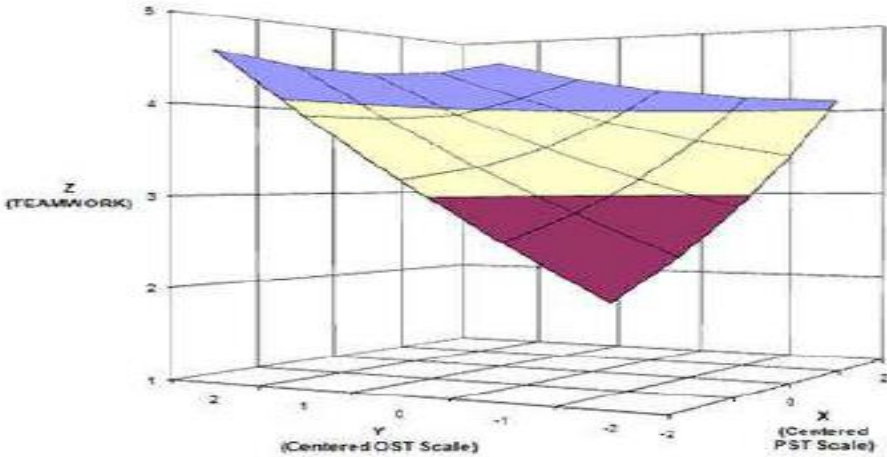
a_3 sıfırdan anlamlı şekilde farklı, a_4 değilse $P = -E$ eğimi doğrusaldır (Edwards ve Parry, 1993)

Örnek bir grafik şekil 2’de görülmektedir. Toplam kalite yönetimine eğilimin ölçümlendiği bir araştırmada bağımlı değişken takım çalışması (Z), bağımsız değişkenler bireysel düzeyde kendini aşma değeri (X) ve örgütsel düzeyde kendini aşma değeri (Y) olmak üzere (Ertürk, 2012)

$$Z = b_0 + b_1 X + b_2 Y + b_3 X^2 + b_4 XY + b_5 Y^2 \quad (1)$$

Formül 1 ile gösterilen denklem sınırlandırılmamış model olarak adlandırılmaktadır.

Şekil 2: Uyumun üç boyutlu yüzey çizimi ile teşhisi



Kaynak: Ertürk, Alper (2012). The role of person-organization fit in TQM: Influence of values and value congruence on TQM orientation. Kim-Soon Ng, (Ed) Quality Management and Practices InTech, ISBN 978-953-51-0550-3

Çalışan ve örgüt bileşenlerinin her ikisi, kendini aşma değerini önemli olarak değerlendirdiğinde (grafikğin arka uzak köşesi) ve takım çalışması eğilimi en yüksek değerdedir. Her iki bileşen için önemsiz olarak değerlendirildiğinde (grafikğin yakın ön köşesi) ise takım çalışmasına olan eğilim en düşük düzeydedir. Kişi ve örgüt bileşenlerinin uyumsuzluk durumu ile ilgili olarak, kendini aşma değeri çevre bileşeni için görece daha güçlü etkiye sahiptir. Bu değer, kişi için önemli, örgüt için önemli olmadığında ya da tersi durumdaki uyumsuzluk durumunda takım çalışmasına olan eğilim düzeyi hala yüksektir (grafikğin uzak sol ve sağ köşeleri). Ortaya çıkan bu ilişki örüntüsü, takım çalışmasına olan yönelimin ortaya çıkması için birey ve örgüt bileşenleri arasında kendi aşma değeri için tam uyum durumunun önemli düzeyde gerekli olmadığını göstermiştir (Ertürk, 2012).

III. İLİŞKİSEL DEMOGRAFİ METODOLOJİSİ

Uyum bağlamında bireyin yer aldığı çalışma grubu ile demografik özellikler açısından tanımlanabilecek benzerlikleri, uyum olarak incelenebilecektir. Bu uyumun teşhisinde örgüt (grup) içi demografik dağılım göz önüne alınır. Örgütsel demografi, sosyal grup kompozisyonlarını (üyelerinin özelliklerini) incelemek için geliştirilmiş bir kavram olup bu alandaki çalışmalar, demografiyi gruba ait bir özellik olarak ele almaktadır. Örgütsel demografi

alanında son zamanlarda yapılan çalışmalar, tek başına demografik etkileri açıklamanın ötesine geçmiş; demografik özelliklerin sosyal birimler üzerindeki dağıtımsal (distributional) ya da oluşumsal (compositional) etkilerini incelemeye başlamıştır. Örgütsel demografi yaklaşımının gerekli, ancak farklılıkların faydalarından yararlanma konusunda yetersiz olduğu belirtilmektedir (Kossek ve diğ., 1995; Thomas ve diğ., 2004; Sürvegil, 2008; Ingram ve Terril, 2014). Bu nedenle, demografik özelliklerin birim/grup düzeyindeki etkilerinin yanı sıra, birey düzeyindeki etkilerinin de incelenmesi önerilmiştir. Bu noktadan hareket eden Tsui ve O'Reilly (1989); demografik özelliklerin dağıtımsal ya da oluşumsal etkilerinin karşıtı olarak "İlişkisel demografi" kavramını kullanmışlardır. İlişkisel demografi kavramı, birey düzeyindeki farklılıklara işaret etmektedir (Tsui, Egan, O'Reilly III, 1992: 550; Sürvegil, 2008). Bu bağlamda ilişkisel demografi, bireyin yer aldığı grup ile demografik özellikler açısından uyumun ölçümü için geliştirilmiş bir operasyonel tanımı ifade etmektedir.

Bireylerin yer aldıkları çalışma gruplarında ne derecede benzer ya da farklı olduklarını ortaya koymak için geliştirilmiş metodoloji fark skorlarının hesaplanmasına yöneliktir.

A. Öklit Aralığı Yöntemi- D skoru (Euclidean Distance)

Uygulama kolaylığı nedeniyle en çok kullanılan ve literatürde oldukça kabul görmüş olan bu yöntemde bireyin çalışma grubu içinde incelenen demografik özelliğinin (yaş, cinsiyet, örgütsel kıdem, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, ırk/etnik köken, çalışma statüsü) diğeri grup üyelerinden ne derecede farklı olduğunu, bu özellik açısından diğeri grup üyelerinde uzak olduğunu gösteren bir ölçümdür. Bu yöntemde ;

Bireyin incelenen demografik özellikteki skoru (S_i)

Diğeri bütün grup üyelerinin aynı özellik için skorları (S_j)

n: Gruptaki birey sayısı olmak üzere; aralığın (farklılığın) değerini verecek olan D skoru

$$D = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i,j=1}^n (S_i - S_j)^2} \quad (2)$$

formül 2 ile hesaplanmaktadır. (Wagner, Pfeffer, O'Reilly, 1984, Çiçek, 2013)

Paydada n-1 yerine n olarak gruptaki birey sayısını kullanmak, grup ölçüsü ve kompozisyonel etkileri belirleyebilmek için daha iyi sonuç vermektedir (Tsui ve diğ., 1992)

İncelenen demografik özellik için D puanı ne kadar yüksek ise bireyin çalışma grubundaki diğeri bireylerden olan farklılığının da o kadar çok olduğu anlaşılmaktadır.

Yaş, örgütsel kıdem, yıl olarak eğitim düzeyi gibi sürekli nümerik değerlerle ölçümlenen değişkenlere için D puanı gruptaki demografik özelliğinin değişkenliğine göre sıfırdan başlayarak değerler alır. Cinsiyet, ırk/etnik köken, eğitim düzeyi gibi kategorik olarak ölçümlenen değerlerde D puanı , kişinin

kategorisi 1, diğer bireylerin aynı özellik için incelenen bireyden farklı kategoriye sahip olması durumunda 0 verilerek hesaplanabilir.

Birden fazla değeri bulunan ordinal ölçek ile değerlendirilmiş demografik verilerde herbir düzey artan rakamlarda puanlanarak, fark skorunun birbirine daha uzak kategoriler için daha büyük olması sağlanır (Tsui ve O'Reilly, 1989).

Kategorik ölçümle değerlendirilen bu özellikler için D puanı, 0 ile 1 arasında değer alır. 1 değerine ne kadar yakınsa gruptaki farklılık derecesi o kadar yüksektir (O'Reilly, ve diğ. 1989, Tsui ve O'Reilly, 1989, Tsui, ve diğ. 1992, Riordan, 2001). Fakat hiçbir zaman 1 değerine ulaşamaz. Çok büyük bir grupta tek bir azınlık üyesinin farklılık gösteren demografik özelliği için bu değer 0,999 olabilir (Tsui ve diğ. 1992).

Benzerlik ölçüsünü bulabilmek için ise hesaplanan D puanı 1'den çıkarılır (Riordan, 1995; Taylor, 2003)

Çeşitli çalışma gruplarında farklılıkların asimetric etkilerinden bazı gruplar daha çok etkilenmekte, bazı grup bireyleri ise farksız olarak gözükmektedir. Asimetric etkiler araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçümleme tekniğine bağlı olarak grup üyelerinin oranındaki dengesizlikten kaynaklanmaktadır. Öklit aralığı yöntemi de bu etkilerin ortaya çıkmasına yol açabilecek bir yapı ortaya koyar. Özellikle azınlıklar, oransız bir şekilde işgücünün küçük bir yüzdesi olduğu durumda azınlıkların farklılık skorları, grup üyelerinin çoğunluğunun farklılık puanından daha az değişkendir. Azalan bu değişkenlik, azınlık grubu üyelerinin farklılık değerleri ile sonuç değişkenler arasında ilişki kurulmasını engellemektedir. Böylece ilişki demografi literatüründe eşdeğer sonuçlar yerine asimetric sonuçlar yer almaktadır (Tsui, ve diğ. 1992).

Öklit aralığı yöntemine çeşitli eleştiriler getirilmiştir (Edwards, 1994; Tonidandel, Avery, Bucholtz, McKay, 2008; Chan ve Wu, 2009). İki ayrı ölçümün tek bir fark skorunda birleştirilmesi sonucu, toplam fark puanı bireyin demografik özelliğinin ve grubun demografik özelliğinin potansiyel yordayıcılığını göz ardı etmektedir (Edwards, 1994, Tonidandel ve diğ. 2008). Karealma ve karekök işlemleri bu ölçümü bireyin grup içindeki farklılığın yönüne duyarsız yapmaktadır (Edwards, 1994, , O'Reilly ve diğ. 1989, Tonidandel ve diğ. 2008). Formülasyon, grup içindeki çok daha büyük farklılıklara daha büyük bir D ağırlık puanı vermemektedir (O'Reilly ve diğ., 1989, Edwards, 1994).

B. Fark Değerinin Karesi

İlişki demografi puanı incelenen demografik özelliklerin değerleri arasındaki farkın karesi alınarak elde edilir. Bu uzaklık ölçüsü birimi, lider-üye etkileşiminde ikili gruplar için de kullanılmaktadır (Wegner ve diğ., 1984, Tsui ve O'Reilly, 1989).

Karesi alınmış terim, mutlak değer fark puanını oluşturmak ve aralık ölçüsü ile bağımlı değişken arasında üstel fonksiyon ilişkisini önermede kullanılabilir (Winker ve Hays, 1979). Bu yöntemde kategorik ölçümleme için lider-üye ikili grubu, incelenen demografik özellik açısından aynı nitelikte ise 0, farklı ise 1 değeri verilir (Tsui ve O'Reilly, 1989, Edwards, 1994).

C. Değişkenlik Katsayısı Yöntemi (Coefficient of Variation)

Demografi, araştırmacının grup demografisindeki değişimin dağıtımsal ve kompozisyonel etkilerini belirleyebilmesini mümkün kılacak ölçüde değerlendirilmeli, bağıl homojenlik ve heterojenlik ölçüleri elde edilebilmelidir (O'Reilly ve diğ., 1989). Allison (1978) değişkenlik katsayısı ölçümünü (standart sapma / ortalama) önererek, bu değerlendirmenin yayıklığın en doğrudan ölçümünü sağladığını ifade etmiştir. Böylece profil farklılığının anlaşılması mümkün olacaktır (O'Reilly, ve diğ, 1989, Shaw, 1981, Edwards, 1994).

D Yapı Analizi (Pattern Analysis)

Her demografik kategoride yüksek ve düşük düzeyde farklılığı yansıtan alt grupların oluşmasını gerektirir. Yapı analizinde, Tsui ve O'Reilly (1989) tarafından geliştirilen prosedüre dayanarak, incelenecek demografik özellik farklılıkları medyan ile bölme yöntemine göre iki kategoriye ayrılır. Düşük düzeyde farklılıklar ve yüksek düzeyde farklılıklar olarak ortaya çıkan bu ayırım, kategorik değişkenler için ise aynı ya da farklı olarak yapılır. Benzer gruplardaki korelasyonların farklı gruplardaki korelasyonlardan anlamlı derecede daha yüksek çıkması beklenir.

Cebirsel farklılık, mutlak değer fark, D^2 (karesi alınmış farkların

toplamının karesi), $\frac{1}{n} \sum_{i,j=1}^n |S_i - S_j|$ (farkların mutlak değer toplamları) ve profil korelasyonu kullanılan diğer benzerlik/uyum ölçüleridir (Edwards, 1994).

E. Teachman İndeksi

Kategorik değişkenler (örneğin cinsiyet, coğrafi bölge, fonksiyonel eğitim mezuniyet türü) tanımlanan grup kompozisyonlarında kullanılmakta olup H ile gösterilir (formül 3).

$$H = - \sum_{i=1}^k p_i (\ln p_i) \quad (3)$$

k kategori sayısı, p ise i.kategorideki grup üyelerinin oranı olmak üzere, H değeri minimum sıfır olabilir. Bütün oranlar birbirine eşit ise H değeri yine sıfırdır (Pelled, vd, 1999).

SONUÇ

Uyumun ölçülmesi amacıyla geliştirilen operasyonel tanımları ve boyutlandırmaları göz önüne alınarak geliştirilmiş tekniklere bağlı olarak ortaya konulan uyum metodolojisinde, literatürde ve uygulamada farklı sınıflandırmaların benzer anlamsal içerikle ölçümleme yoluna gidildiği görülmektedir.

Uyum metodolojisinde ayrı ayrı açıklanan türler olan doğrudan ölçümün algısal ölçüm ile, subjektif uyumun algısal uyum ölçümü ile ve dolaylı uyum ölçümünün ise objektif (gerçek) uyum ile bir anlamda aynı olduğu, açıklanan uyum teknikleri göz önüne alınarak ifade edilebilir

Uyum metodolojisinin kullanıldığı saha çalışmaları göz önüne alındığında, tamamlayıcılık uyumu ile karşılaştırıldığında çok daha fazla sayıda benzerlik uyumunun çalışıldığı, kişi-örgüt uyumu tanımlamasında daha çok

değerler uyumunun sonrasında ise çalışanların kişilik özellikleri-örgütsel iklim uyumunun ölçümlendiği, kişi-iş uyumu tanımlamasında ise bilgi-yetenek-beceri uyumu ve işe yönelik kişilik özellikleri uyumunun incelendiği görülmektedir. Kişi-meslek uyumu yönetim bilimi saha araştırmalarında en az incelenen uyum türü olmuştur. Araştırma bulgularında daha çok, uyumun ortaya çıkmamasının olumsuz sonuçları ortaya konmuş, aşırı uyumun olumsuz sonuçlarının inceleyen çalışmalara incelenebildiği kadarıyla rastlanmamıştır.

Yapılan saha çalışmalarında daha çok algısal uyum ölçümleme tekniği kullanıldığı göze çarpmaktadır. Dolaylı uyum ölçümlenmelerinde ise mutlak fark sonrasında fark tekniğinin kullanıldığı anlaşılmaktadır. İlişkisel demografi araştırmalarında ise getirilen eleştirilere rağmen uzaklık ölçütü olarak en çok Öklit aralığı yönteminin kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Asos veri tabanında kişi-örgüt uyumu (person-organization fit) anahtar kelimesi ile yapılan aramada 10 makale, ISI index veritabanında 1 makale, Yök tez merkezinde ise 46 lisansüstü tez çalışmasının yapıldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra farklı anahtar kelimelerle de ilgili tez veri tabanında arama yapılmış 4 farklı tez çalışmasına daha rastlanmıştır. Bu çalışmalarda uyum genellikle algısal ölçümlenmiş, dolaylı ölçümleme tekniği olarak en çok mutlak fark skorları yönteminin tercih edildiği (Karakurum,2005; Yıldırımbulut, 2006; Güneşer, 2007; Coşkun, 2007) görülmektedir. Polynomial regresyon tekniği ile uyumun yüzey grafik çizimi ile teşhisini gerçekleştiren hiçbir lisansüstü çalışma ya da Türk yazınında yer alan bir makale bulunmamaktadır. Sadece Ertürk (2002) kitap bölümünde bu tekniği kullanmıştır.

Literatür incelendiğinde, uyum araştırmalarında subjektif uyum, sonuç değişkenlerin yordanmasında daha anlamlı bulunmuştur. Objektif uyum ile karşılaştırılırsa subjektif uyum, tutum ve davranışların daha yakınsal bir belirleyicisi olup genellikle işe yönelik sonuçların daha iyi bir yordayıcısı olduğu görülmektedir (Kristof-Brown ve diğ., 2005; Coşkun, 2007). Vianen ve diğ. (2007) yaptıkları araştırmada aynı kaynak ya da farklı kaynaktan ölçümlenen kişi-örgüt değer uyumlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemişlerdir. Bireylerin kendileri tarafından algılanan örgüt değerleri, kendi çalışma gruplarının üyeleri tarafından algılanan değerler ve örgütün üyelerince algılanan değerler ile ölçümlenmeler gerçekleştirilmiş, bireyin kendisinin belirlediği değerlerle ölçümleme aynı kaynak, diğer bileşenlerin sağladığı değerlerle gerçekleştirilen ölçümler ise farklı kaynaktan uyum ölçümü olarak adlandırılmıştır. Farklı kaynak değer uyumu ölçümü, aynı kaynaktan değer uyumu ölçümüne göre daha güçlü bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Ancak, aynı kaynaktan uyum ölçümünü kullanan çalışmalar farklı kaynaktan uyum ölçen çalışmalar ile karşılaştırıldığında, genellikle aynı kaynak uyum ölçümlerinin daha güçlü sonuçlar gösterdiği görülmektedir.

Kristof (1996), yapılan araştırmalarda uyumun çoklu ölçümlerini kullanılmasının herbir yöntemin göreceli etkisini değerlendirmeyi daha iyi sağlaması adına önermiştir. Tepeci (2001) uyum değerlendirmesinde, bu alternatif ölçme yöntemlerinin göreceli yordayıcı gücünü incelemiş ve tam doğru bir yanıt

ulaşamamıştır. Ancak, bireysel düzeyde doğrudan ve dolaylı uyum ölçümleri arasında orta dereceli korelasyonlar ve farklı düzeyler arasındaki analizde korelasyon ve fark skorlarının zayıf etkisi gibi bulgular elde etmiştir. Bu sonuçların Edwards (1993)'in bakış açısını doğrulayabilecek kanıtlar olarak görülebileceğini iddia etmiştir. Bu nedenle daha çok araştırmanın gerekli olduğu ve önerildiği açıktır. Bireysel düzey ve farklı düzeyler arasındaki analizlerde kişi-örgüt uyumunun yordayıcı gücü ya da etkisini daha iyi anlamak adına algılanan uyumun alternatif ölçümleri ve hesaplanan uyumun çoklu ölçümlerini kullanmak önerilmektedir (korelasyonlar, fark puanları, polynomial regresyon) (Karakurum, 2005).

Farklı ölçümleme tekniklerinin farklı sonuçlar verebilme durumunun önceden öngörülebilmesi adına, uyum araştırmacıları gerçek (dolaylı) ve algısal (doğrudan) uyum ölçümleme yaklaşımlarının her ikisi için birer teknikten yararlanmaları durumunda çalışmalarında önemli bir avantaj sağlayabileceklerdir. Ölçümleme yaklaşımı belirlenirken uyumun hangi boyutlarda ve bileşenlerinin nasıl tanımlandığı, önemli bir kriter niteliği taşıyacaktır. Güncel literatürde artık daha fazla kullanım yeri bulan Polynomial regresyon tekniği ile ilgili istatistiksel bilgilerin araştırmacılarca anlaşılma kolaylığına bağlı olarak deneyimlenmesi, bu yöntemin Türk yazınında kullanılmasının tercihini arttıracaktır.

KAYNAKÇA

- Allison, P. D. (1978). Measures of Inequality. *American Sociological Review*. 43. 865-880. https://www.jstor.org/stable/2094626?seq=1#page_scan_tab_contents
- Arıkan, S. (2009). *Collective efficacy and organizational effectiveness: Antecedents and consequences*. (yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Astakhova, M.N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*. Vol 69, Iss 2. 956-963.
- Astakhova, M.N, Beal, B., Camp, K. M. (2017). A cross-cultural examination of the curvilinear relationship between perceived demands-abilities fit and risk-taking propensity. *Journal of Business Research*.79. 41-51.
- Audenart, M., Carette, P., Shore, L. M., Lange, T., Waeyenberg, V. T., Decramer, A. (2018). Leader-employee congruence of expected contributions in the employee-organization relationship. *The Leadership Quarterly*. 29. 414-422.
- Bayl-Smith, P. H., Griffin, B. (2018). Maintenance of D-A fit through work adjustment behaviors: The moderating effect of work style fit. *Journal of Vocational Behavior*. 106.209-219
- Behery, M. H. (2009). Person-Organization Job Fitting and Affective Commitment to the Organization: Perspectives from the UAE. *Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol 16, No:2. 179-196 <https://doi.org/10.1108/13527600910953928>
- Box G., Draper NR. (2007). *Response Surfaces, Mixtures, and Ridge Analyses*. (2nd ed.), Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN: 978-0-470-05357-7
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*. 5 (4). 35-51. https://www.jstor.org/stable/4165035?seq=1#page_scan_tab_contents
- Bretz, R. D., Ash, R. A., Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of attraction-selection-attrition hypotheses. *Personnel Psychology*. 42. 561-581. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1437&context=cahrswp>

- Bretz, R. D., Jr., Judge, T.A. (1994). Person-Organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, career success. *Journal of Vocational Behaviour*. 44 (1). 32-54. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1003>
- Burke, R. J., Deszca, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*. 21. 50-59. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(82\)90052-5](https://doi.org/10.1016/0001-8791(82)90052-5)
- Cable, D. M., Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A Person-Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology*. 47. 317-348. doi: 10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727.x
- Cable, D. M., Judge, T. A. (1996). Person-Organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 67. 294-311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Cable, D. M., Judge, T. A. (1997). Interviews perception of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*. 82 (4). 546-561. doi: 10.1037/0021-9010.82.4.546
- Cable, D. M., DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*. 87 (5). 875-884. doi: 10.1037//0021-9010.87.5.875
- Campbell, D. P., Borgen, F. (1999). Holland's theory and the development of interest inventories. *Journal of Vocational Behavior*. 55. 86-101. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1699>
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 14 (3). 333-349. doi: 10.2307/258171
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and Socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*. 36, 459-484. https://www.jstor.org/stable/2393204?seq=1#page_scan_tab_contents
- Chen, C., Yen, C., Tsai, Frank (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*. 37. 21-28
- Choi, H.-M., Kim, McGinley, S. (2017). The extension of the theory of person-organization fit toward hospitality migrant worker. *International Journal of Hospitality Management*. 62.53-66
- Chuang, A. (2001). *The Perceived Importance Of Person-Job Fit and Person-Organization Fit Between and Within Interview Stages*, (unpublished doctoral thesis), University of Minnesota, Graduate School
- Costa, P.T., McCrae, R.R. (1995). Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory, *Journal of Personality Assessment*, 64(1). 21-50. http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa6401_2
- Coşkun, G. (2007). *The Relationship Between Person-Organization value fit and organizational commitment* (yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiçek, I. (2013). *İş Karakteristikleri, Örgüt ve İlişkisel Demografi Uyumunun Çalışanlara Yönelik Etkileri*, (yayımlanmamış doktora tezi) İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü
- Darrow, J. B. (2017). Person-environment fit is a formative construct. *Journal of Vocational Behavior*. 103. 117-131
- Dawis, R. V., England, G.W., Lofquist, L. H. (1968). *A Theory of Work Adjustment*. Hopson B. and Hayes J. (Eds). *The Theory and Practice of Vocational Guidance*, Oxford: Pergamon
- Dawis, R.V., Lofquist, L.H. (1984) *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-Job Fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique*. C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.) *International review of industrial and organizational psychology* (pp.283-357), New York: John Wiles and Sons.
- Edwards, J. R. (1993). Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology*. 46. 641-665. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00889.x

- Edwards, J. R., Parry, M. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*. Vol 36, No 6. 1577-1613.
- Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 58. 51-100. doi: 10.2307/256822
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., Harrison, R. V. (1989). *Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research*. C. L. Cooper (Ed.) *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). Oxford: Oxford University Press.
- Erdoğan, B., Kraimer, M.L., Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel psychology*. 57. 305-332. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x
- Ertürk, A. (2012). *The role of person-organization fit in TQM: Influence of values and value congruence on TQM orientation*. Kim-Soon Ng, (Ed) *Quality Management and Practices InTech*, ISBN 978-953-51-0550-3
- Ezer, M. (2017). Kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fogarty, T., Reinstein, A., Heath, R., Sinason, D. (2017). Why mentoring does not always reduce turnover: The intervening roles of value congruence, organizational knowledge and supervisory satisfaction. *Advances in Accounting*. 38. 63-74.
- George, E., Chattopadhyay, P. (2002). Do Differences Matter? Understanding Demography-Related Effects In Organization. *Australian Journal of Management*. 27. 47-54. doi: 10.1177/031289620202701S06
- Güneşer, A. B. (2007). *The Effect of Person-Organization fit on Organizational Commitment and Work Engagement: The role of person-supervisor fit*, (yayımlanmamış doktora tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Heneman III, H.G. (1974). Comparisons of Self- and Superior Ratings of managerial Performance. *Journal of Applied Psychology*. 59 (5). 638-642. doi: 10.1037/h0037341
- Henttonen, K., Janhonen, M, Johanson, J., Puumalainen, K. (2010). The demographic antecedents and performance questions of the social-network structure in work teams. *Team Performance Management*. Vol 16, No 7/8. 388-412. <http://www.jstor.org/stable/30162559>
- Hodari, D., Turner, M., Sturman, M. (2017). How hotel owner-operator goal congruence and GM autonomy influence hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*. Vol 61. 119-128
- Hoffman, B., Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 68. 389-399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003>
- Holland J. L. (1996). Exploring careers with a typology: what we have learned and some new directions. *American Psychologist*. 51(4).397-406. doi: 10.1037/0003-066X.51.4.397
- Ingram, J. R., Terrill, W. (2014). Relational demography and officer occupational attitudes: The influence of workgroup context. *Journal of Criminal Justice*. Vol 42, Iss 4.309-320.
- Ivancevich, J.M., Matteson, M. T. (1984). A Type A-B Person-Work Environment interaction model for examining occupational stress and consequences. *Human Relations*. 37. 491-513. doi: 10.1177/001872678403700701
- James, L. R., Joyce, W. F. , Slocum, J. W (1988). Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*. 13 (1). 129-132. doi: 10.5465/AMR.1988.4306808
- Judge, T. A., Cable, D. M. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction. *Personnel Psychology*. 50, 359-400. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x
- Karakurum, M. (2005). *The Effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance, and organizational commitment in a Turkish Public Organization*, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kennedy, M. (2005). *An Integrative Investigation of Person-Vocation Fit, Person-Organization Fit, and Person-Job Fit Perceptions*, (yayımlanmamış doktora tezi) USA: University of North Texas
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. (17 baskı), İstanbul: Beta
- Kristof, A.L. (1996). Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*. 49.1-49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. N. (2005). Consequences of Individual's Fit At Work: A Meta Analysis of Person-Job, Person-Organization, person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*. 58. 281-342 doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Kwak, H., Puzakova, M., Rocereto, J. F. (2017). When brand anthropomorphism alters perceptions of justice: The moderating role of self-construal. *International Journal of Research Vol 34. Iss 4*.851-871.
- Maden, C. (2010). *Person-environment fit, social exchange relationships, and employee outcomes in organizations*. (yayımlanmamış doktora tezi). Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. , Adkins. C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 74. 424-432 doi:10.1037/0021-9010.74.3.424
- Moos, R. H. (1994). *Work environment scale manual: Development, applications, research*. (3rd ed.). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Muchinsky, P. M., Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*. 31. 268-277 [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University.
- Nye, C.H., Prasad, J., Bradbum, J. (2018). Improving the operationalization of interest congruence using polynomial regression. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 104. 154-169.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Barnett, W. P. (1989). Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*. 34. 21-37. doi: 10.2307/2392984
- O'Reilly, C., Chatman, J. A., Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*. 34,3, 487-516. doi: 10.2307/256404
- Özkan, O. S. (2018). *Psikolojik sermayenin bireysel performans üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü*. (yayımlanmamış doktora tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özsoy, S., Özsoy, G. (2013). Eğitim araştırmalarında etki büyüklüğü raporlanması. *İlköğretim Online*. 12.2. 334-346
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K.M., Katherine, R.Xin (1999). Exploring the black box.An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*. 44 (1). 1-28. doi: 10.2307/2667029
- Peltokorpi, V., Froese, F. (2014). Expatriate personality and cultural fit: The moderating role of host country context on job satisfaction. *International Business Review*, Vol 23, Iss 1, 293-302.
- Piasentin, K.,A., Chapman; D, S. (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*. 69. 202-221 <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.001>
- Posner, B. Z. (1992). Person-Organization Values Congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*. 45. 351-361. doi: 10.1177/001872679204500403
- Rentsch, J. R., McEwen, A. H. (2002). Comparing Personality Characteristics, Values, Goals as Antecedents of Organizational Attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol:10 No:3. September, 225-234. doi: 10.1111/1468-2389.00212

- Riordan, C. (2001). Relational Demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Research in Personnel and Human Resource Management*. 19. 131-174. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S0742-7301%2800%2919005-X>
- Rynes, S. L., Gerhart, B. (1990). Interviewer assessments of applicant fit: An exploratory investigation. *Personnel Psychology*. 43.13-35. doi/10.1111/j.1744-6570.1990.tb02004.x
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*. 40. 437-453 doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x
- Saraç, M. (2014). *Birey-örgüt uyumunun iş tutumları üzerine etkisi*. (yayımlanmamış doktora tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied Psychology: An international review*. 50(1). 141-152. /doi/10.1111/1464-0597.00051/pdf
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review Of The Literature. *Oasha Keidai Ronshu*. Vol 54, No:6, 1-35 http://www.i-repository.net/il/user_contents/02/G0000031Repository/repository/keidaironshu_054_006_179-196.pdf
- Shaw, M.E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. (3rd.ed.), NY: McGraw-Hill
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar. *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11 (20), 111-124. <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c11s20/makale/c11s20m7.pdf>
- Taylor, I. M., Stebbings, J. (2018) Disentangling within-person changes and individual differences among fundamental need satisfaction, attainment of acquisitive desires, and psychological health. *Journal of Research in Personality*.46.623-626.
- Tepeci, M. (2001). *The effect of personal values, organizational culture and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry*. (Unpublished Doctoral dissertation), Pennsylvania State University.
- Thomas, A., Buboltz, W. C., Winkelspecht (2004). Job Characteristics and Personality As Predictors Of Job Satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*. 12 (2). 205-219. doi: 10.1108/eb028993
- Tisak, J., Smith, C. S. (1994b). Rejoinder to Edwards's comments. *Journal of Management*. 20. 691-694. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90012-4)
- Tonidandel, S., Avery, D., Bucholtz, B., McKay, P. (2008). An Alternative Explanation For The Asymmetrical Effects In Relational Demography Research. *Personnel Psychology*. 61(3) 617-633. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00124.x
- Tsui, A. S., O' Reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*. 32 (2), 402-423 doi: 10.2307/256368
- Tsui, A.S., Egan, T.D., O'Reilly III, C.A. (1992). Being different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*. 37, Issue 4. 549-579. doi: 10.2307/2393472
- Tuna, B. (2014). *The influence of person-organization fit on contextual performance and its impact on organizational effectiveness: The moderating role of organizational climate* (yayımlanmamış doktora tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Vancouver, J. B., Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational Goal Congruence. *Personnel Psychology*. 44. 333-352. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x
- Vancouver, J. B., Millsap, R. E., Peters, P, A, (1994). Multilevel analysis of Organizational Goal Congruence. *Journal of Applied Psychology*. 79.666-679. doi: 10.1037/0021-9010.79.5.666
- Van Vianen, A. E. M (2000). Person-Organization fit: the match between newcomers and recruiters preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*. 53 (1). 113-149 doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x

- Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., Dijk, F. V. (2007). Work value fit and turnover intention: same-source or different-source fit. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 22, No 2. 188-202. doi: 10.1108/02683940710726438
- Vandenderghe, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational behavior*. Vol 20, Iss2. 175-184. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:23.O.CO;2-E
- Vogel, R. M., Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 75, Iss 1, 68-81.
- Vuuren, M. V., Veldkamp, B. DeJong, M. D., Seydel, E. R. (2007). The congruence of actual and perceived person-organization fit. *International Journal of Human Resource Management*. Vol 18, Iss 10. 1736. doi: 10.1080/09585190701570908
- Waldman, D. A. , Spangler, W.D. (1989). Putting together the pieces: A closer look at the determinants of job performance. *Human Performance*. 2. 29-59. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup0201_2
- Warren, T. R. (1996). *P-O fit and organizational outcomes*, (unpublished doctoral thesis), Georgio Institute of Technology, Department of Psychology
- Werbel, J. D., Johnson, D. J. (2001). The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*. Fall, Vol 40, No 3. 227-240 doi: 10.1002/hrm.1013
- Wessel, J. L., Ryan, A. M., Oswald, F. L. (2008). The relationship between objective and perceived fit with academic major, adaptability, and major-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 72. 363-376.
- Westerman, J. W. (1997). *An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories: Effects on Individual Attitudes and Behavior*, (Unpublished Doctoral Thesis), University of Colorado. Graduate School of Business Administration.
- Yang, L-Q., Levine, E., Smith, A., Ispans, D., Rossi, M. (2008). Person-environment fit or person plus environment: A meta-analysis of studies using polynomial regression analysis. *Human Resource Management Review*. 18. 311-321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2008.07.014>
- Yıldırımbulut, E. (2006). *The Effects of Person-Job Fit, Person-Organization Fit and Social Support on Job Stress: A Study in Call Centers*, (yayımlanmamış doktora tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmazar, H. (2016). *Kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma* (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

SUMMARY

Sustainability of organizational life and keeping marketing sharing in a competitive position cause human factor that is adaptable with increasingly complex work environment to be significant. This situation induces a necessity for institutions to select, develop, and retain employees who have congruence with organization, group, and job. The research field focusing effects of incongruent conditions has developed. Because the number of multinational companies in the global world is increasing, understanding demographic and socio-cultural differences that employees face, minimizing adverse effects, and maximizing positive synergic are remarkable elements for managers. For this reason, utilizing fit as a tool for emerging desired employee profile has been research field in human resource management for a while.

Person-environment fit is congruence between personal and environmental variables or corresponding degree. Some fit classifications are described depending on concepts in environments and types of person-

environment fit are investigated in light of interested environment dimension. Congruence of individuals with environment consists of different fit types such as person-organization, person-group, person-person, person-job, and person-vocation.

Employees perceive themselves congruent with work environment because they are similar to other who have some features. Supplementary fit exists when a individual and an organization possess similar or matching characteristics. Complementary fit occurs when a individual's or an organization's characteristics provide what the other desires. The second classification is the types of needs-suppliers fit and demand-abilities fit. Work environment provides employees with financial, physical, and psychological resources such as career development opportunities, interpersonal and job related motivators demanded by them. When these resources press the individuals' needs, the needs-suppliers fit occurs. On the other hand, work environment demands individuals' contribution such as time, commitment, knowledge, skill, ability. Demand-ability fit exists when individuals' contributions satisfy environmental demands. The theoretical framework of this conceptualization depends on Need-Press Theory and Work-Adjustment Theory. Other classification is perceived-actual fit (subjective-objective fit). Perceived or subjective fit is an evaluation reflecting a high-level fit judgment for individual. Actual or objective fit is comparison individual and environmental characteristics evaluated separately. Person job fit as a dimension of person-environment fit is a congruence between individuals and the jobs executed by them. Person-job fit occurs if individuals' requests such as needs, aims, values, and vocational interests are satisfied by job features or performance criteria are satisfied by individuals' features such as education, skill, ability, and experience. Person-job fit consists of four dimension in the literature.: Knowledge-skill-ability fit, vocational interest fit, job characteristics fit, and personality characteristics fit. Person-organization fit as another dimension of person-environment fit means the degree of sharing similar features between person and organization or the situation that one component satisfies the other's needs. There are four types of person-organization fit: Value congruence between person and organization, aim fit between person and organizational leaders or co-workers, fit between individual preferences/needs and organizational systems/structures., fit between employees' personality traits and organizational climate.

Different approaches are developed to measure congruence in the literature. Even though names of measurement types are different, in reality some measurement denotations reflect the same evaluation types. These are the classifications of subjective-perceived-objective fit, subjective-objective fit, direct-indirect measurement, indirect actual- indirect perceived fit measurement, commensurate measurement. Some techniques used for measuring fit indirect way are difference technique (actual difference, absolute value, squared difference), correlation, and polynomial regression technique. Beside the group-level effects of demographic properties, investigating individual level effects gain

importance. The term relational demography is proposed in this context. Relational demography is an operational definition that is a measurement of fit between individual and group members. These techniques for relational demography are D score (Euclidean distance), squared difference, coefficient of variation, pattern analysis, Teachman index.

Fit researchers should consider polynomial regression technique in Turkish literature. There is a possibility that different measurement techniques yield different consequences in fit research. Therefore, researchers should utilize both measurement approaches (actual-indirect and perceived-direct).