

## ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA KİŞİ-GRUP UYUMU (KURAMSAL PERSPEKTİF)

**Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK**

Alanya Alaaddin Keykubat Üni, Mühendislik Fakültesi, (isik.cicek@alanya.edu.tr)

**Öğr. Gör. Dr. İdil V. EVCİMEN**

İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, (evcimen@itu.edu.tr)

**Prof. Dr. İsmail Hakkı BİÇER**

İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, (ihbicer@itu.edu.tr)

### ÖZET

Günümüzün artan rekabet şartlarında bir entelektüel sermaye bileşeni olan insanın önemi daha da artmış, insan odaklı sorunlara çözüm bulmada getirilecek bir yaklaşım ise kurumu, grubu, işi ve yöneticisi ile uyumlu işgöreni seçmek ve elde tutmak olmuştur. Bunun yanısıra, işletmelerde proje bazlı yürütülen işlerin yaygınlaşması grup çalışmalarını önemli hale getirmiş, proje türü organizasyon yapıları işletmelerde fonksiyonel alt birimlerin dışında formal yapıları sayı ve tür olarak arttırmıştır. Bu bağlamda çalışanların grupları ile uyumu önemli hale gelmekte, kuruma ve yapılan işe uyumun yanısıra grup ile olan uyum/uyumsuzluk bireysel, grup ve işletme düzeyinde olumlu/olumsuz etkileri beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada kişi-grup uyumunun boyutları, belirleyicileri, türleri ve etkilerinden söz edilerek uyumun operasyonel tanımına bağlı olarak geliştirilen alt boyutlandırmalar açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Uyum, Grup, Benzerlik, Tamamlayıcılık.

## PERSON-GROUP FIT IN ORGANIZATIONAL CONTEXT (THEORETICAL PERSPECTIVE)

### ABSTRACT

The importance of human that is a component of intellectual capital has increasingly gained importance. Therefore, an approach for solving human oriented issues has become to select the employees who congruent with their organization, group, job, and supervisor and to retain them. Besides, the number of project-based work in organizations has increased and group-type work has remarkable significance. This type of organization cause formal structures to increase in number and type except for functional sub-units. In this context, the employees' fit with their group is paid attention by academicians and professionals and fit or misfit with group leads to the individual, group, and organizational level effects. In this study, the dimensions, antecedents, types, and effects of person-group fit are mentioned. Sub-dimensions are explained depending on operational dimensions of fit.

**Keywords:** Fit, Group, Supplemantry, Complementary.

## **1. Giriş**

Grup; “birbirleri ile karşılıklı ilişkisi bulunan, psikolojik olarak diğerlerinin farkında olan ve kendini topluluk olarak algılayan insanların bir araya gelmesini” ifade etmektedir (Scanlon & Keys,1983). Ortak güdü ve problemleri olan kişiler arasında belli bir süre boyunca tekrarlayan etkileşimlerde birliktelik durumları grup olgusu haline gelir. Bireyler bu süreçte grup üyeleri haline gelirken, etkileşim sürecinin sosyal etkileri de yön ve derece bakımından daha belirgin hale gelmektedir. Grup çalışması insanların bir araya gelmesini ve örgütlenmelerini sağlayan özellikleri gerektirir. (Herre, 1995). Bunlar, grup liderliği, otorite, rol, haberleşme ve grubun oluşumu gibi özelliklerdir.

Yönetim süreci içinde oynadıkları rolün önemi ilk defa Kurt Lewin tarafından yapılan grup dinamiği ile ilgili çalışmalarda ortaya konulmuştur. İşletme içerisinde bulunan biçimsel ve doğal gruplar da organizasyon sisteminin önemli alt sistemlerindedir (Atay, 2007).

Örgütsel çalışma grupları (örneğin coğrafik alt birimler) dahil oldukları örgüt bütününden farklı olarak eşsiz değer ve normlara sahiptirler (Patsfall & Feimer, 1985, Schein, 1992; Trice & Beyers, 1993, Werbel & Johnson, 2001). Bu nedenle birey ve alt birimler arasındaki uyumun derecesi birey-örgüt uyumundan anlamlı derecede farklı olacaktır.(Kristof, 1996; Metzler, 2005)

Yerel kültürün etkisi ve bir coğrafi çalışma birimindeki kişiler ile dışarıdaki çalışma gruplarına göre daha çok etkileşimde bulunma, kişi-grup uyumu için kişi-örgüt uyumundan daha çok açıklayıcı gücü oluşturabilecektir (Metzler ,2005). Grup tanımının boyutuna ve araştırma odağının örgüt kültürü ya da bir birimde hüküm süren alt kültür olmasına bağlı olarak kişi-kültür uyumu, kişi-örgüt ve kişi-grup uyumu boyutlarında değerlendirilebilir. Bazı araştırmacılar kişi-örgüt uyumunu bir örgütün alt birimi için tanımlamalarına rağmen, diğer araştırmacılar aynı birim için kişi-grup uyumu kavramını kullanmışlardır. Kristof (1996) kişi-kültür uyumu ile ilgili deneysel ve görgül çalışmaların daha çok kişi-örgüt uyumu çalışmalarında gerçekleştirildiğini, kişi-grup uyumu ve kişi-yönetici uyumunun öncüllerini ve sonuçlarını inceleyen çalışmaların görece daha az olduğunu saptamıştır (Elfenbein & O'Reilly III, 2007; Kristof-Brown, Vd., 2005).

Werbel ve Gilliland (1999) kişi-grup uyumunu gruba yeni katılan birey ve bağlı olduğu ilk grup (çalışma arkadaşları, yönetici) arasındaki benzerlik olarak tanımlamışlardır. Bireyin çalışma grubunda yer alan yönetici ve diğer çalışma arkadaşları ile uyumu olmak üzere iki türde incelenebilir (Werbel & Johnson, 2001).

Teknolojinin iş ve örgütlere olan etkisi göz önüne alındığında, organizasyonların daha yalın bir yapıya dönüşmeye başladığı, ara hiyerarşik düzeylerin azaldığı, proje türü yapılanmanın yaygınlaştığı, takım çalışmasının önem kazandığı görülmektedir. Ortaya çıkan bu anlayışla, işletmelerde formal gruplar sayıca artış göstermekte, bu dinamiklere bağlı informal (doğal) grupların da biçimsel olmayan bir yapıda arttığı/değişebildiği ifade edilebilir. Grup olgusunun önem kazanması, işletmelerde grup ile uyumlu çalışanı gruba seçme ve grupta tutmaya dikkatleri yöneltmiş, bu bağlamda kişi grup uyumunun belirleyicilerinin neler olduğu, türleri, bileşenleri ve etkileri teori ve uygulama arakesitinde akademisyenlerin ve profesyonellerin ilgisini çeken bir konu niteliği kazanmıştır. İşletmelerde iş yapış usullerine bağlı olarak sayıca

yaygınlaşan formal alt fonksiyonel birimler, gruplar ve komiteler örgütlerde informal grupların dinamiklerinde de bir değişime yol açabilecek, bu perspektifte informal gruplar da söz konusu kişi-grup uyumu öncül ve sonuçlarından doğrudan etkilenebilecektir. Bu çalışmada kişi-grup uyumu literatürünün incelenmesi ile uyumunun belirleyicilerinin neler olduğu, türleri, etkileri ve gerçekleştirilen operasyonel tanımlara bağlı olarak alt bileşenleri açıklanmıştır

## **2. Kişi-Grup Uyumunun Belirleyicileri**

Kişi-grup uyumu, işteki pozisyonun kişilerarası ilişki gerektireceği düşüncesine dayanır. Gruba yeni katılan ya da halihazırda çalışıyor olan işgörenin kişilerarası ilişki geliştirme ve bu ilişkiyi güçlendirme yeteneği onun iş birimine sağlayacağı katkıları etkilemektedir.

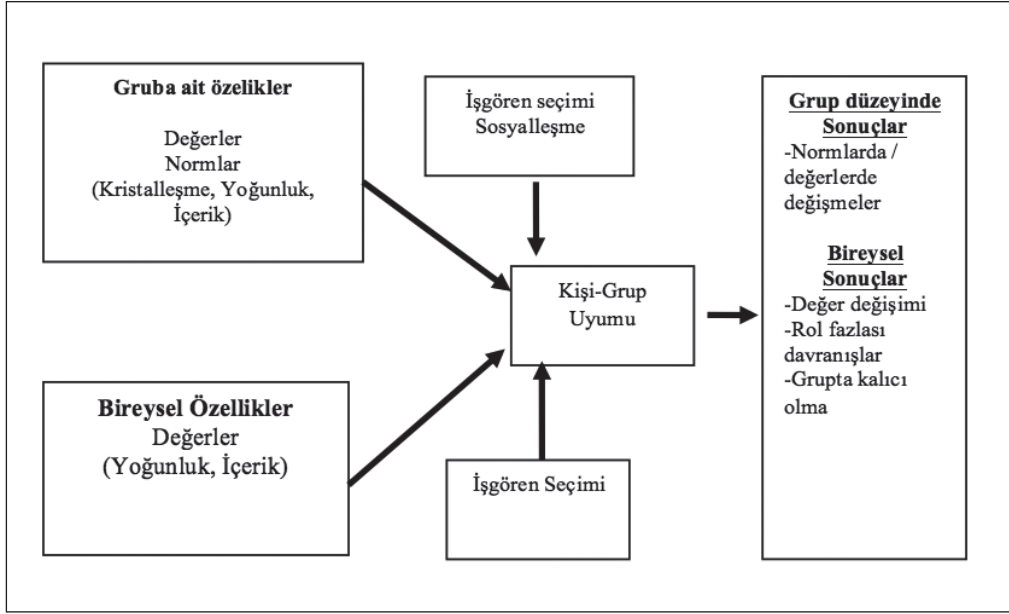
Örgütler genellikle alt kültürlerden ve pozisyon düzeyi, fonksiyon, yapıya dayanan alt birimlere bağlı daha küçük alt kültürlerden oluşur (Rousseau, 1990). Örneğin Cooke ve Rousseau (1988), örgütlerin fonksiyonel yapıya uygun güçlü alt kültürleri olduğunu ifade etmişlerdir. Düşük organizasyonel seviyelerde çatışmadan kaçınma, rekabet ve bağımlılık; yüksek organizasyonel düzey normları ise başarı, takım çalışması, kişisel inisiyatif desteklemektedir. Bu farklılıklar, kişi-örgüt uyumunu değerlendirmek için algılanan örgütsel değerler arasındaki tutarlılık derecesine bakılmaksızın yeni bir yaklaşım ihtiyacını ortaya çıkarmakta, bu ihtiyaç işyerinde çeşitlilik ile birlikte olası alt kültürlerin sayısı arttıkça çok daha önemli hale gelmektedir (Warren, 1996).

Örgütün yaşına ve büyüklüğüne bağlı olarak grup kültürü örgüt kültürünü yansıtabilecektir (Schein, 1991). Schein, bir örgüt geliştikçe ve evrimleştikçe örgütün alt birimleri arasında farklılıkların meydana geleceğini ve bu farklılıkların alt kültürleri oluşturacağını belirtmiştir. Ott (1989), Siehl ve Martin tarafından önerilen üç alt kültür tipinden söz etmektedir: Büyüyen alt-kültürler, ortogonal alt kültürler ve karşı koyucu alt kültürler (counter sub-cultures). Büyüyen ve ortogonal alt kültürler baskın örgüt kültürüne benzerdir. Karşı koyucu alt kültürler, genel örgüt kültürüne ters varsayımlar, inançlar ve değerleri benimserler (Verquer, 2002).

Alt kültürün türünden dolayı genel örgüt kültürü kişi-grup uyumu üzerinde kişi-iş uyumundan daha çok etki oluşturacak güçtedir (Verquer, 2002). Örgütsel sosyalleşme normlar ve değerler ile ilgili olup, bu değerler grup kimliğinde merkezi bir rol oluşturuyorsa grup açısından kritik önemde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, gruplar ortak değerleri paylaşırlar, ancak belirli değerler, grup kimliği ile ilişkili olmayan değerlere göre uyum açısından daha kritik olabilirler (Werbel & Janson, 2001).

Kişi-grup uyumunun derecesi, grubun işgörenlerin beklentilerini ne derecede karşıladığına ya da bireyin kişiliği ile örgütsel bağlamın uygunluk düzeyine de bağlıdır (Valentine ve diğ., 2002). Kişi-grup uyumsuzluğu durumunda ya da kişi ve grup arasında uyum yeterince güçlü olmadığında, bireyin davranışları ve duyguları bundan etkilenir. Bu olumsuz durum, gruba karşı tepki almaya hatta gruptan ayrılmaya kadar gidebilecektir. Autry ve Daugherty'e (2003) göre bireyin kendini grupta huzursuz hissetmesi, grup kültürünü yanlış anlaması ve gruba karşı aitlik duygusunun yetersiz olması grubu terk etme nedenleri arasındadır. Şekil 1.'de kişi-grup uyumu için bir model sunulmuştur (Sezgin, 2006).

Şekil 1: Kişi-grup Uyumu için Bir Model



**Kaynak:** Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 14, (3) 333-349

Grubun kendine özgü değer ve normları vardır. İşgörenler de örgüte girerken belirli değerlerle birlikte gelirler. Bireysel ve gruba ait değerler, işgörenlerin seçim sürecinde ve örgütsel sosyalleşme sayesinde uyumlu hale getirilir. Böylece bireysel ve grup değerlerin uyumu, dolayısıyla birey-grup uyumu gerçekleşir. Birey-grup uyumu hem grup hem bireysel düzeyde önemli sonuçlar doğurur. Grup açısından normlarda ve değerlerde değişim ve yenileşme anlamına gelen bu sonuçlar, işgörenler açısından da değer değişimi, rol fazlası davranış ve grupta kalıcı olma isteği oluşturur (Sezgin, 2006).

Kişi-grup uyumunun ortaya çıkmasında söz edilmesi gereken diğer bir yaklaşım da uyumun sosyal-bilişsel teori modelidir.

Wingreen ve Blanton (2007) sosyal bilişsel teorinin dinamik, etkileşimsel ve davranışsal süreçleri belirlemek için iyi tanımlanmış teorik bir model sunduğunu öne sürerek, profesyonel teknik yeterliliklerin gelişmesine odaklanan kişi-grup uyumunun ortaya çıkışını göstermek için bir model (Şekil 2) uyarlamışlardır. Devam eden adaptasyon süreci olarak organizasyonel uyum ile ilgili olduğu için modeli kişi-grup (örgüt) uyumu terimi ile adlandırmayı tercih etmişlerdir.

Teknolojinin iş ve örgütlere olan etkileri göz önüne alındığı zaman, işletmelerde organizasyonel yapı yalınlaşmış, proje türü örgütlenme biçimi yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bilgi teknolojileri profesyonelleri, hızlı değişen ortamlar için bilgi ve becerileri geliştirme ihtiyaçları duyduklarından dinamik yapıdaki bu model kişi-grup uyumuna doğru bir yaklaşım olabilecektir.



ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulan tamamlayıcı insan kaynağı niteliklerini ortaya çıkarmaya dayanır. Bu tür uyum, grup üretkenliğine vurgu yaparak çevresel talepler ve kişisel yetenekler arasındaki uyum ile doğrudan ilgilidir (Edwards & Cooper, 1990; Werbel & Janson, 2001)

Benzerlik uyumu için literatürde yer alan başka bir tanım, “bireyin kişiliğinin ilgili çevredeki diğer bireylerin kişiliğine benzerlik derecesi”dir. Kişilik uyumu için Meir vd. (1997) Holland Tipolojisini, Schuerger ve diğ. (1994) ise Cattle’nın 16 kişilik özelliği teorisini kullanmıştır. Her bireyin kişiliği gruptaki diğer bireylerin kişiliği ile karşılaştırılır (Ahmad, 2008).

Örgüte katılım konusundaki literatürde kişi-grup uyumunun ortaya çıkmasında tamamlayıcılık uyumuna, benzerlik uyumuna göre daha az atıfta bulunulduğu göze çarpmaktadır. Grup üyeleri arasında benzer nitelikleri geliştirirken uyumunu göz önüne almada bir önyargı oluşabilmektedir. Örneğin, Van Maanen (1975) örgütsel sosyalleşmenin çalışanların grup normlarını kabul etmelerinin ardından tamamlandığını öne sürmektedir. Benzer şekilde Ferris ve diğ. (1985) kişi-grup uyumunu kişilik özelliklerindeki benzerlik olarak görmüştür (Shin, 2005). Benzerlik uyumu önemli olmasına karşın; grup performansı farklı çeşitlikteki işgücünün bir araya getirilmesi durumunda arttığı için tamamlayıcılık uyumu da aynı derecede önemlidir (Tziner & Kopelman, 1988). Böylece adayların çalışma grubuna katma değeri yüksek niteliklerini keşfedebiliyor olma, etkin grup performansını ortaya çıkarmada önemli olacaktır. Bu nedenle kişilerin bir gruba seçilmesinde hem tamamlayıcılık hem de benzerlik uyumu göz önüne alınarak kişi-grup uyumunun oluşumu sağlanması gerekecektir.

Kişi-grup uyumu bazen kişi-takım uyumu olarak adlandırılmaktadır (Kristof, 1996). Kristof (1996) tarafından önerildiği şekilde, kişi-grup uyumunu inceleyen çalışmalara bakıldığında, takım üyelerinin uyumunu grup düzeyine toplamlı olarak test eden araştırmalar, bireysel düzeyde kriterlerden daha fazla şekilde grup düzeyinde sonuçları yordadığı görülmekte, bu nedenle uyum ve kriterlerin hangi düzeyde olduğunun öneminin göz önüne alınması gerektiği anlaşılmaktadır. Grup ya da bireysel düzeyde bir analizin gerçekleştiriliyor olması sonucu etkileyebilecektir (Ostroff & Rothausen, 1997; Vancouver vd., 1994) Bireysel düzeyde sonuçların farklılığı bu nedenle araştırmacılar tarafından iyi anlaşılmalıdır (Greene-Shotridge, 2008).

Çalışma grubu üyeleri arasında demografi açısından benzerlik çok ilgi görmesine rağmen (Riordan, 2000) çalışma grubu üyeleri arasındaki psikolojik uyumun grup ortamında bireysel sonuçları nasıl etkilediğine odaklanan çalışma sayısı azdır. Yalnızca birkaç çalışma amaçlar (Kristof-Brown & Stevens, 2001; Witt, 1998) veya değerler (Adkins vd., 1996) gibi karakteristikler ile ilgili uyumu incelemiştir. Ancak, kişi-grup uyumunu kişilik özellikleri açısından inceleyen pekçok çalışma (Barsade, vd., 2000, Hobman vd., 2003, Slocombe & Blueedorn, 1999; Strauss vd., 2001) bulunmaktadır (Kristof-Brown vd., 2005).

Grup üyeleri bağlamında kişi-kişi uyumu, bireylerin iş çevrelerindeki ikili gruplar arasındaki uyumdur. Aday ve işe alımcı, yönetici ve ast, mentör ve takipçisi (mentii) arasındaki uyumu inceleyen önemli çalışmalar gerçekleştirilmiş, literatürde çoğu çalışmanın dışına bırakılmış olan “kişi-kişi” uyumu ayrıca üzerine çalışılmaya değer bir önem kazanmıştır (Jansen & Kristof-Brown, 2006).

### **3. Kişi-Grup Uyumu için Kuramsal Altyapı**

#### **3.1. Denge Kuramı**

Denge kuramının çıkış noktası, Heider'in (1944, 1946) bir kişi (k), gruptaki diğer kişi ya da kişiler (d) ve bunların duygularının yöneldiği psikolojik bir obje (o) arasındaki denge anlayışına dayanmaktadır. Newcomb (1953, 1961) kişilerarası dengeye odaklanmak için Heider'in genel denge kuramını genişletmiştir (McDonald, 1993; Kağıtçıbaşı, 1996; Sağnak, 2004). Bilişsel denge kuramı, bir kişinin diğer bir kişiye ilişkin duygularını ve her ikisinin birden üçüncü bir ögeye (bir nesne, kişi, olay, davranış, tutum, vb) yönelik duygularını içeren bir durumdur. (Friedman vd., 1993).

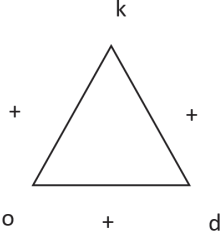
Heider, denge kuramını özellikle kişilerarası algı çerçevesinde ve fenomenolojik açıdan geliştirilmiştir. Kişilerarası algı olayını basite indiremeyen Heider, bir kişinin (k) gruptaki diğer bir kişi (d) ve bir tutum objesi (o) ile ilişkilerini incelemiştir. Bu incelemede durum, söz konusu olan kişinin bakış açısından ele alınmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1988). Bu üç öge olumlu ya da olumsuz ilişkilerle birbirine bağlanır. Dört denge ve dört dengesizlik durumunu ifade eden sekiz türü vardır. Matematiksel terimlerle ifade edilecek olursa üç işaretin cebirsel çarpımı pozitif ise denge, negatif ise dengesizlik durumu vardır. Böylece uyum ya da uyumsuzluk durumu ortaya çıkabilecektir. Örneğin para cezasını savunan bir kişinin en iyi arkadaşının da para cezasını desteklemesi durumunda kişi-diğer kişi-tutum objesi (kdo) denge durumunu ifade eder ve (+,+,+) olarak gösterilir (McDonald, 1993).

Denge kuramını başarıyla uygulayan diğer kuramcı da Newcomb'dur. Newcomb'a göre kişilerarası ilişkiler gelişip durağanlaştıkça nesnel denge ortaya çıkacaktır. Başkaları hakkında aynı duyguları besleyen ya da önemli konularda aynı şekilde düşünen kişiler birbirinden de hoşlanacaklardır. Böylece kişiler arasında genel denge temeline dayanan bir simetri söz konusudur (Kağıtçıbaşı, 1988).

Newcomb, Heider'in sekiz durumunun dördü üzerinde durmuştur. Kişi (k), diğer kişinin (d) psikolojik obje (o) hakkındaki düşüncelerine ilgi göstermeme olasılığı olduğundan k/d ilişkisinin negatif olması, denge dışı durumu ifade eder. Hoşlanmadığımız sürece diğer kişinin psikolojik objeye karşı tutumuna ilgi göstermeyiz. Böylelikle Newcomb denge ve dengesizlik kavramına denge dışı kavramını da eklemiştir (McDonald, 1993). McDonald (1993) bireysel-grup değer uyumu bağlamında denge (değer uyumu) ve dengesizliğin (değer uyumsuzluğu) dört olası durumunu Şekil 3.'deki gibi göstermiştir:

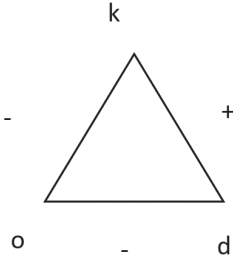
### Şekil 3: Değer Uyumunun Dört Türü

Birinci durum: Denge = Bireysel – Grup Değer Uyumu



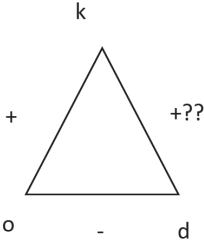
Örnek: İşgörenin formallığı tercih etmesi ve grup kültürünün formallığın önemini vurgulaması

İkinci durum: Denge = Bireysel – Grup Değer Uyumu

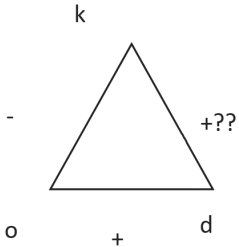


Örnek: İşgörenin informallığı tercih etmesi ve grup kültürünün informallığın önemini vurgulaması

Üçüncü durum: Dengesizlik = Bireysel – Grup Değer Uyumsuzluğu



Dördüncü durum: Dengesizlik = Bireysel – Grup Değer Uyumsuzluğu



**Kaynak:** Sağnak, M. (2004). Örgütlerde değerler yönünden birey örgüt uyumu ve sonuçları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 37, 72-95



Şekillerdeki üçüncü ve dördüncü durum dengesizliği ya da değer uyumsuzluğunu göstermektedir (McDonald, 1993; Sezgin, 2006).

### **3.2. Sosyal Kimlik ve Sosyal Kategorileşme Kuramı**

Henry Tajfel ve John Turner (1986) tarafından geliştirilen sosyal kimlik kuramı, bireylerin bir gruba üyeliğinden olumlu bir benlik oluşturma ve öz-saygıyı koruma avantajları elde edeceğini ileri sürer. Kişi, ait olduğu grup ve diğer dış dünyayı karşılaştırır. Bu sosyal kategorileşme sosyal kimlik kuramı için bir ön gerekliliktir (Sürgevil, 2008). Sosyal kategorileşme sonucunda kişiler kendilerini de dahil ettikleri, üyesi olmaktan bir yarar göreceklarine inandıkları iç grup ve kendilerinin üyesi olmadıkları dünyayı dış grup olarak tanımlarlar. Bir diğer ifade ile sosyal kategorileşme ile bireyler “biz” ve “onlar” şeklinde bir ayrıma ulaşırlar. “Biz” tanımlaması sayesinde birey, fayda göreceğine inandığı sosyal kimlik kazanır.

Sosyal kategorileştirme; grup içi benzerlikleri arttırıp gruplar arası farklılıkları büyüterek algılarımızda bir sapmaya neden olabilir. Bu nedenle, sosyal kategorileşme grup içinde uyumun ortaya çıkması ile ilgili referans bir karşılaştırmadır. Bunun yanısıra, grup üyelerinin birbirine çok benzer olarak algılanması nedeniyle üyeler arasındaki çeşitliliğin göz ardı edilmesi, sosyal kategorileştirmenin bir sonucu olabilecektir ki uyum ya da uyumsuzluk değerlendirmesinde doğru teşhisten uzaklaştırabilecek bir bakış açısı sağlayabilecektir. Kategorileşme nedeniyle gruplar arasındaki farklılıklar olduklarından çok daha fazlaymış gibi değerlendirilirse uyumun ortaya çıkmasının beklenmeyeceği iki grup bu algı nedeniyle ayrılır (Kağıtçıbaşı, 1999). Araştırmalar, insanların, diğerlerini kategorileşme sürecinde en çok, en belirgin ve en ayırıcı olan kategorilere (ırk, cinsiyet, değerler, ya da inançlar gibi) odaklanma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Sürgevil, 2008).

### **3.3. Benzerlik-Çekim Yaklaşımı**

Byrne (1971) tarafından ileri sürülen ‘Benzerlik-Çekim Yaklaşımı veya Paradigması’na göre bireyler, kendilerine benzeyenleri etkilemekte ve o kişilerden etkilenmektedir. İnsanlar, başkalarını ‘kendilerine benzer’ olarak algıladıklarında, yalnız olmadıklarını algılayarak kendilerini daha güçlü hissederler. Clore ve Byrne’na göre (1974), bu süreç karşılıklı bir değişimdir. Rosenbaum’a (1986) göre de, insanlar kendilerine benzemeyen ‘diğerlerinden’ daha az etkilenmektedirler ve bu farklılık deneyimi, insanları olumsuz bir pekiştirç rolü üstlenerek etkiler.

Berscheid’e göre (1985); cinsiyet, yaş, ırk gibi rahatlıkla gözlenebilen özellikler türünden yüzeysel benzerlikler bağlanma (affiliation) ve çekime (attraction) yol açma eğilimindedir. Örneğin, kültürel farklılıklarla ilgili klasik araştırmasında Triandis (1959, 1960); kültürel açıdan birbirine benzemeyen grup üyelerinin, kültürel açıdan homojen olan grup üyelerine göre; birbirlerine karşı olumlu duygu geliştirmeyerek iletişim kurmayı tercih etmediklerini belirlemiştir. Tutumlar ve sosyo-ekonomik konum gibi daha az gözle görülebilen değişkenler için de benzerlik-çekim teorisinin etkileri söz konusudur (Mannix & Neale, 2005).

Benzerlik-çekim yaklaşımı bireylerin etkileşimde olduğu varsayımını referans almaktadır. Kişilerarası etkileşim; sosyal bütünleşmenin sağlanabilmesi için gerekli iken; kişiler bir grup ile ve sosyal etkileşime girmeden de tercihlerini belirleyebilirler ve aidiyetlerini geliştirebilirler. İşletmeler gibi büyük sosyal birimlerde, bireyin diğer fonksiyonel birim/

departman/komite ve gruplardaki tüm üyelerle etkileşim kurabilmesi mümkün değildir. Bu durumda, bireyin kendisini değerlendirmesi onun grup üyeliklerini belirlemede ve diğer kişilerle başlatacağı etkileşimi yönlendirebilmektedir (Tsui vd., 1992; Sürvegil, 2008). Benzerlik ilkesi; kişilere seçim serbestisi tanındığında, genellikle kendilerine benzeyen insanlarla çalışma ve onlarla ilişki kurma eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. Uyum/uyumsuzluk durumunun oluşmasında benzerlere doğru çekim önemli bir gereklilik olacaktır. Örneğin personel seçme sürecinde yöneticiler iş yapma usulleri açısından benzer olan kendilerine benzeyen adayları seçme ve grubun bir üyesi olarak rol yüklemeye eğiliminde olmaktadır (Esty vd., 1995; Sürvegil, 2008)

Gözle görülür fiziksel benzerlikler kadar tutumsal benzerliklerin de bireyler arasında çekimi arttıracacağı görülmüştür. Bireylerin geçmiş tercihlerinin ve önceliklerinin benzerliği diğer bireylerle kuracağı dostluk ilişkilerini ve çekimi arttıracaktır. İnsanlar, kendilerine benzeyen kişilere yönelme eğiliminde olduklarından uyum/uyumsuzluk değerlendirmeleri ilk izlenimde önem kazanacaktır (Tsui & O'Reilly, 1989; Sürvegil, 2008).

Benzerlik-çekim yaklaşımı ile homojenlik ilkeleri bir arada değerlendirildiğinde; Schneider'in (1987) Çekicilik-Seçilme-Ayrılma modelinin de anlamlı olduğu düşünülmektedir. Bu model; grupların (örgütlerin) doğal bir şekilde Çekicilik-Seçilme-Ayrılma süreci içinde ve sonunda homojenliğe yöneleceğini belirtmektedir (Mannix & Neale, 2005).

Çekicilik-Seçilme-Ayrılma süreci şu şekilde işlemektedir: Bireyler öncelikle, kendilerine benzeyen insanların var olduğunu düşündükleri bir gruptan etkilenirler. Çünkü, o an için grupta çalışanlar, kendilerine benzeyen insanları işe almayı tercih edeceklerdir. Eleme süreci, bu gibi insanların işe alınması yönünde işleyecektir. Gruba yeni üyeler katıldıkça ve yeni gelenler var olan üyeleri tanımaya başladıkça, benzerlik-çekim süreci; zaten var olan homojenliği artırma veya gerçekten çok farklı olan üyelerin gruptan/örgütten uzaklaştırılması yönünde işleyebilecektir. Zaman geçtikçe, bu süreçler (değerler, tutumlar ve kişilik faktörleri gibi bireysel farklılıklar açısından) daha homojen çalışma gruplarının oluşmasına yol açabilir (Mannix & Neale, 2005)

Sosyal kimlik/sosyal kategorileşme kuramları ve benzerlik-çekim yaklaşımı, gruplardaki farklılıklarla ilgili olumsuz bir yaklaşıma sahiptir. Bu yaklaşımlarda, bireylerin 'kendilerine benzeyenlerle daha rahat iletişim kurabilecekleri' ve 'homojen gruplarda sosyal bütünleşmenin ve grup aidiyetinin daha yüksek olacağı' belirtilmektedir. Ancak, benzerlik uyumu için kuramsal altyapı oluşturan bu önermeler, tamamlayıcılık durumunda uyumun oluşacağını göz ardı etmektedir. Eksik bir özelliğin gruptaki diğer üye tarafından tamamlanılarak ortaya çıkması arzu edilen grup sinerjisi ve grup düzeyinde performans tamamlayıcılık uyumu için bir kuramsal yaklaşım sağlamaktadır.

#### **4. Kişi-Grup Uyumunun Etkileri**

Kişi-grup uyumu araştırmaları, uyumun diğer türleri kadar çok çalışılmamıştır. Örgütsel demografi, sosyal grup kompozisyonlarını (üyelerinin özelliklerini) incelemek için geliştirilmiş bir kavram olup bu alandaki çalışmalar, demografiyi gruba ait bir özellik olarak ele almaktadır. Demografik özelliklerin birim/grup düzeyindeki etkilerinin yanı sıra, birey düzeyindeki etkilerinin de incelenmesi önerilmesi ile ortaya atılan ilişki demografi kavramı (Tsui & O'Reilly, 1989) birey düzeyindeki farklılıklara işaret etmektedir (Sürvegil, 2008). Bu bağlamda,

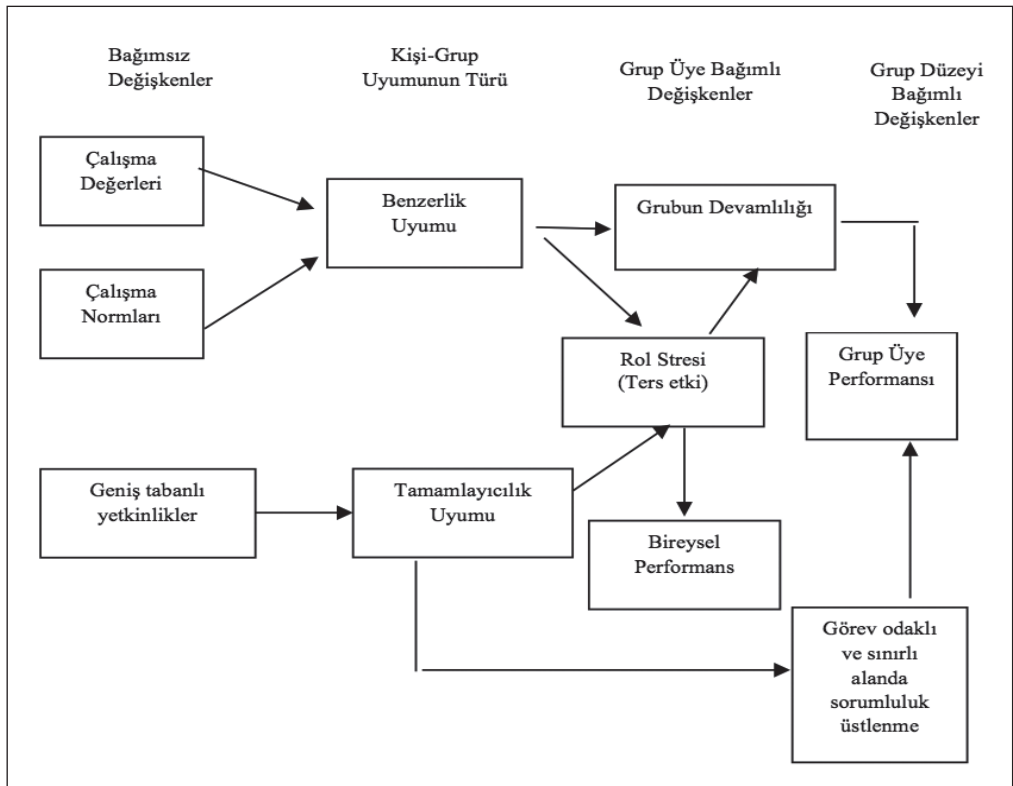
ilişkisel demografi araştırmaları, kişi-grup uyumu çalışmalarına benzerlik göstermekte, ulaşılan sonuçlar iki araştırma alanı içinde de değerlendirilebilmektedir (Verquer, 2002).

Takım odaklı iş ortamlarına bireylerin seçimi klasik anlamda iş analizinin ötesine geçmeyi gerektirmektedir. Geleneksel iş analizi, bireyin işi yapması için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek uyumunu göz önüne alarak kişi-iş uyumunu belirlemek için bir araç olma özelliğindedir. Bu analiz türü bireysel düzeyde gerçekleştirilmekte, takım çalışması odaklı işler için personel seçiminde grup düzeyinde analizi göz ardı etmektedir.

Endüstri, kompleks ve dinamik hale geldikçe, insan kaynağının adaptasyonu için kişi-iş uyumu yetersiz kalmakta olup, bu tür ortamlarda iş analizleri tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir. Tamamlayıcılık uyumu grup dinamikleri ile ilişkilendirilerek işin teknik boyutlarından çok yeteneklere odaklanmaktadır.

Kişi-grup uyumunun personel seçme sürecindeki önemini belirtmek için Werbel ve Janson kişi-grup uyumu ve bileşenleri ile ilgili bir model geliştirmişlerdir. Benzerlik ve tamamlayıcılık uyumu bakış açıları ile modellenen kişi-grup uyumu sonucunda ortaya çıkabilecek grup düzeyinde ve bireysel sonuçlar Şekil 4’ de görülmektedir.

#### Şekil 4: Kişi-Grup Uyumu Modeli



**Kaynak:** 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.

Önerilen modelde kişi-grup uyumunun diğer uyum türleri ile ilişkisi, örgütsel etkinliği nasıl etkileyebileceği, seçim sürecindeki önemi, bileşenleri, bireysel ve grup üye performansı ile ilişkisi görülmektedir.

Tamamlayıcılık uyumu grubun görev odaklı ve sınırlı alanda sorumluluk üstlenme fonksiyonlarını, grubun varlığını sürdürme yönelimine göre etkileyebilecektir. Grup üyeleri görev odaklı ya da sınırlı alanda sorumluluklarından birinde eksikliklere sahip oldukları zaman grubun yüksek kalitede kararlarını vermesi ve uygulamasında zorluklar ortaya çıkacaktır. Tamamlayıcılık uyumunun öncüllerinin görev odaklı ve sınırlı alanda sorumluluk üstlenme fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmek için yetenekler ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları işe yönelik personel seçme uygulamalarından yetkinlik tabanlı işe alım uygulamalarına yönelmektedirler (Lawler, 1994; Werbel & Janson, 2001).

Grup üyeleri ile paylaşılan özellikler gruba yeni katılan bireyin gruba çekilmesini ve grup için yeni bireyin çekiciliğini etkilediğinden benzerlik uyumunun grup birlikteliğini etkilemesi beklenen bir sonuçtur. Lau ve Murnighan (1998), yeni grup üyesinin kişisel özelliklerinin, iç birlikteliği güçlü bir kültürün oluşumunda önemli faktörler olduğunu ifade etmektedirler. Yapılan bir meta analiz sonucunda grup birlikteliği-gruptaki üretkenlik ilişkisinin, bireylerin grubun amaçlarını kabul etmeleri (kişi-grup amaç uyumu) durumunda daha güçlü olacağı yönünde kanıtlar elde edilmiştir (Evans & Dion, 1991).

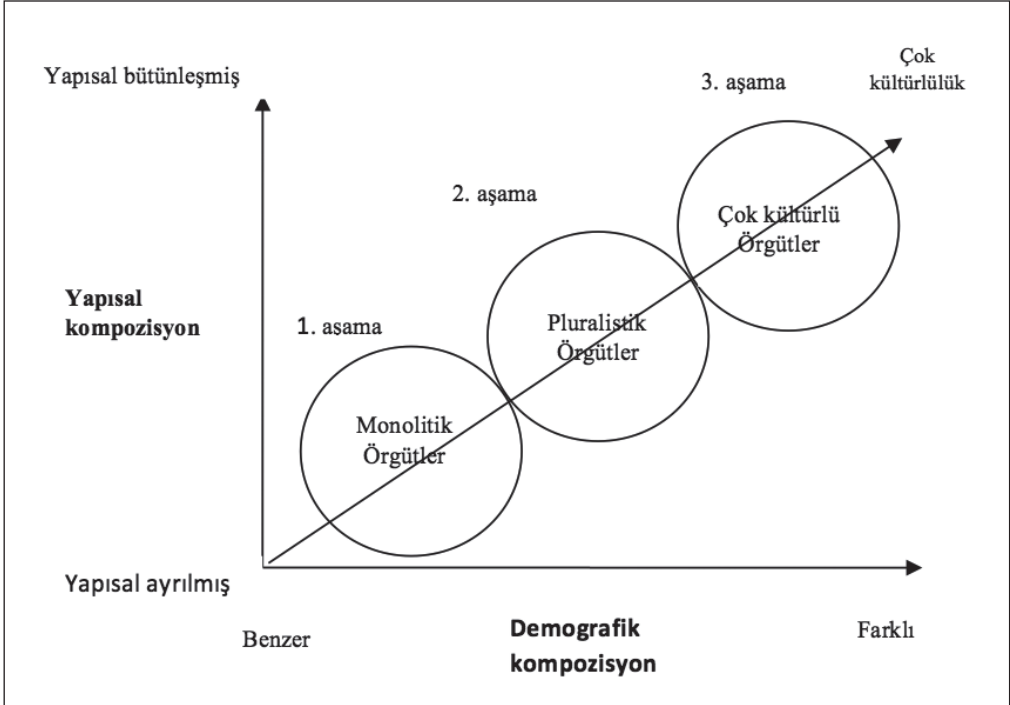
Kişi-grup uyumunun her iki açısı grup üyesinin performansını etkilemektedir. Diğer çalışanlara bağlı olarak bir işi yerine getirmek için sahip olunması gereken geniş anlamda yetenekler (tamamlayıcılık uyumu) ile diğer çalışanlar ile etkin iletişim için benzer uygunlukta çalışma değerleri ve normları (benzerlik uyumu) kişi-grup uyumunun seçim sürecinde göz önüne alınmasını gerektirmektedir.

Sosyalleşme literatürü (Chatman, 1989) kişi-grup uyumunun stres üzerine etkisi ile ilgili teorik temel sağlamıştır. Bireysel olarak işe uyarlanma (work adjustment) ve performansı etkilemekte, rol belirsizliği bu bağlamda kişi-örgüt uyumu ve kişi-grup uyumu ile ters yönlü ilişkiye sahiptir. Bu ilişkinin farkındalığı ile geliştirilen modelde uyum türleri ile rol stresinin ters yönlü ilişkisi tanımlanmıştır.

Paylaşılan değerler seçim sürecinde kişilerarası çekimi etkileyebilir (Adkins vd., 1994); yöneticinin grup performansını değerlendirmesi ile olumlu yönde ilişkilidir (Adkins vd., 1996). Kişilerarası etkileşimin kalitesi böylece tüm grup üyelerinin performansı ile ilişkili olacaktır. Bu durum, kişi-grup uyumunu personel seçim sürecinde önemli hale getirmektedir. Bu nedenle değerler, normlar, belirli yetkinlikler kişi-grup uyumunu belirlemede önemlidir.

Joshi (2006) grubun dışsal iletişim davranışı üzerinde grup uyumunun bir bileşeni olarak göz önüne alınabilecek örgütsel demografinin etkisini kuramsal olarak incelediği çalışmada Cox'un (1993) örgüt tipolojisine dayanarak yapısal olarak bütünleşmiş ya da ayrı olma, demografik olarak benzer ya da farklı olma boyutlarını kullanarak üç aşamalı örgütsel demografi modelini önermiştir. Model Şekil 5'de de gösterilmiştir.

### Şekil 5: Üç Aşamalı Örgütsel Demografi Modeli



**Kaynak:** Joshi, A. (2006). The Influence of Organizational Demography On The External Networking Behavior Of Teams, Academy Of Management Review, Vol 31, No: 3, 583-595.

Model, çok kültürlülüğün monolitik aşamadan çok kültürlü aşamaya sürekli değişim aralığını göstermektedir. Birinci aşama, düşük düzeyde farklılığın ve yapısal olarak ayrılmışlığın olduğu monolitik örgütleri belirtir. Üst düzeyler ağırlıklı olarak çoğunluk üyelerince oluşturulur. Azınlık yalnızca düşük düzeylerde bulunur. Pluralistik örgütler, demografik farklılığın orta düzeyde olduğu, yapısal olarak ayrılmışlık özelliğinin daha çok gözlemlendiği durumu belirtir. Demografik azınlıklar ağırlıklı olarak düşük düzeylerde bulunur, üst seviyelerde sembolik temsile sahiptir. Çok kültürlü örgütler, yüksek düzeyde demografik farklılığın ve yapısal bütünlüştür olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Demografik gruplar tüm düzeylerde ortantısal temsile sahiptir. Bir örgütte çok kültürlülüğün derecesi örgütün yapısal oluşumu ile birlikte demografik farklılık düzeyinin bir fonksiyonu olarak belirlenir. Ortaya çıkan durumlar için kişinin grup ile uyumu değerlendirilebilecektir.

Kişi-grup uyumunun grup içinde mesleki ilişkileri geliştirmek için fırsatlar oluşturması motivasyonu etkileyecektir. Kişi-grup uyumu, grup içinde işbirliği ve sinerjiyi geliştirerek örgütsel etkinliği arttıracaktır (Webel & Gilliland, 1999; Werbel & Janson, 2001).

Teorik olarak kişi-grup uyumunun, kişi-iş uyumu ile birlikte işten duyulan spesifik tatmin boyutları ve işe adanma ile ilişkili olduğu söylenebilecektir. İş performansı, uyum endekslerinin düşük düzeyleri (kişi-iş, kişi-grup) ile kişi-örgüt uyumundan daha fazla ilgili

olabilecektir. Ancak bir kişi, grup ya da departman ile uyumlu olmayabilir ise bu durumda performans olumsuz etkilenecektir (Verquer, 2002).

Kişi-grup uyumu ve kişi-örgüt uyumunun benzer ya da farklı sonuçların öncülü olabileceğine yönelik karşılaştırmalı araştırmalar yapılmıştır. Arkins ve Caldwell (2004) kişi-örgüt uyumu ve kişi-grup uyumunda farklılıklar olabilmesine rağmen olumlu duygusal durum ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçlar üzerine benzer etkilere sahip olduğuna dikkat çekmişlerdir (Elfenbein & O'Reilly III, 2007). Maurer (2006) yaptığı araştırmada, çalışma arkadaşlarından memnuniyetin en çok kişi-grup uyumu ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Verquer (2002) objektif kişi-örgüt uyumu, kişi-grup uyumu ve genel yaşam tatmini, iş tatmini arayüzleri, örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, iş arama davranışı, işi bırakma isteği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada kişi-örgüt uyumu ve sonuçlar arasındaki ilişkide olası şartlı ve ara değişkenleri sorgulamıştır. Çalışanların bireysel iş değerleri tercihleri, yöneticilerin örgüt kültürü değerleri ve bireyin çalışma grubundaki iki kişinin ise çalışma grubunda hüküm süren değerleri önem derecelerine göre sıralamaları istenmiş, kişi-örgüt uyumu ve kişi-grup uyumu ölçümleri ile iş tutumları arasında doğrudan ilişkiler görece zayıf bulunmuştur. Çalışma grubu üyelerinden memnuniyet değişkeninin objektif kişi-grup uyumu ile yordanabilmesi, objektif kişi-örgüt uyumunun bu değişkendeki varyansa sağladığı katkının ötesinde, iki uyum ölçüsünün tahmin edici geçerlilikleri ile desteklenen yalnızca tek ilişkidir. Uyumun sonuçlarının ölçülen uyum düzeyi ile tutarlı olması gerektiği vurgulanmıştır (örneğin, kişi-grup uyumu çalışma grubu sonuçları ile ilişkili). Metzler (2005) doktora tezinde kişi-grup uyumu ve kişi-örgüt uyumunun iş tatmini ve örgüte duygusal bağlılık üzerindeki ilişkisini incelemiş, kişi-grup uyumunun kişi-örgüt uyumundan daha çok bu değişkenleri yordayabileceğini test etmiştir. Örgüt kültürünü, alt kültürlerin toplamı olarak göz önüne almış, birleşme, farklılaşma ve parçalanma olan 3 kültür türünden söz etmiştir.

Kişi-grup uyumu grup düzeyinde değişkenlerin bir öncülü olarak incelenmektedir (grup performansı, grupla özdeşleşme, gruba aidiyet, grup birlikteliği vb.). Kişi-grup uyumunun takım performansı ile ilişkisini inceleyen araştırmacılar Staples ve Zhao (2006) işletmelerin alt düzeylerinde, takım performans seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmasa da heterojen takımların homojen takımlara göre daha az tatmin yaşadığını, grup içi bağlılığın daha az olduğunu ve daha çok çatışmanın görüldüğünü saptamışlardır. Heterojen takımlar arasında yaptıkları araştırmada ise sanal ortamda çalışan heterojen takımların performansı birbirleri ile yüz yüze etkileşimde bulunan heterojen takımların performansından daha çok olduğu görülmüştür (Ahmad, 2008).

Kişi-grup uyumu, kişi-örgüt uyumu araştırmalarına göre çok daha az çalışılmış olsa da, uyum araştırmaları bulguları kullanılarak gerçekleştirilen meta-analizler kişi-grup uyumu ile anlamlı derecede ilişki kurulabilecek değişkenleri ortaya çıkarmaktadır. Kristof-Brown'un (2005) gerçekleştirdiği meta-analiz sonucuna göre kişi-grup uyumu, üzerinde en çok çalışılan üç kriter ile orta düzeyde etki ortaya çıkarmıştır: iş tatmini, örgütsel bağlılık, işi bırakma isteği. İş tatmininin iki arayüzü; çalışma grubu üyelerinden tatmin ve yöneticiden tatmin, kişi-grup uyumu ile anlamlı ilişkiler göstermiştir. Kişi-grup uyumu grup birlikteliği ile de güçlü bir ilişkiye sahiptir. Genel performans ile ilişki daha düşük düzeyde, bağlamsal performans ile biraz daha yüksek düzeyde ilişki vardır. Ayrıca kişi-grup uyumu, bireylerin örgütün politik çevrelerini nasıl gördükleri ile orta düzeyde olumsuz yönde bir ilişki göstermiştir.

## **5. Kişi-Yönetici Uyumu**

Kişi-yönetici uyumu yalnızca ast ve yöneticiden oluşan uyumu incelemekte olup görece yeni kavramlaştırılmıştır (Greene- Shotridge, 2008). Çalışma grubu üyeleri arasında (Antonioni ve Park, 2001), işgören adayları ve işe alımcılar arasında (Graves & Powell, 1995), mentorler ve takipçileri arasında (Turban & Dougherty, 1994) ikili (dyadic) uyumlarda, astların liderlerine ne derecede uyumlu olduğu ve bunun yöneticiden duyulan tatmin ve performansı nasıl etkilediği benzerlik uyumu literatüründe Adkins ve diğ. (1994) ve Van Vianen (2000) gibi yalnızca bir kaç çalışma dışında büyük ölçüde göz ardı edilmiştir (Ahmad, 2008).

Kişi-yönetici uyumu için yapılmış operasyonel tanımlamalarda literatürde üç boyut incelenmiştir: Kişilik özellikleri benzerliği, değerler uyumu ve amaçlar uyumu (Kristof-Brown, 2005). Bu boyutlardan en çok çalışılanı yönetici-ast değer uyumu olmuştur

### **5.1. Kişilik Benzerliği:**

16 Kişilik Faktörü ölçeği gibi çoklu kişilik ölçümünün kullanılarak astın kişilik özelliklerini yöneticisi ile karşılaştıran, literatürde atıfta bulunulmuş bir çalışma neredeyse hiç yoktur (Ahmad, 2008).

Bu araştırmalardan biri olarak Schaubroeck ve Lam (2002), terfi adayları ve yöneticiler arasındaki kişilik benzerliğinin bu çalışanlar için terfi kararlarının önemli bir yordayıcısı olduğunu saptamışlardır (Schoon, 2008; Ahmad, 2008). Kişilik özelliği olarak bireycilik/toplulukçuluk seçilmiştir. Strauss vd. (2001) algılanan kişilik benzerliğinin yönetici performans değerlendirmeleri ile olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Sevme, algılanan kişilik benzerliği ve performans değerlendirmesi arasındaki ilişkide ara değişken özelliği göstermiştir (Schoon, 2008).

Diğer bir araştırmada Ahmad (2008), Wales’de elektrikli montaj hattında çalışan 267 lider-üye ikilisi ile İngiltere’den 82 lider-üye ikilisini örnekleme olarak incelemiş, yönetici ve astların kişilik özelliklerini değerlendirmede Cattle’nin 16 Kişilik Faktörü ölçeğinden yararlanmıştır. Beş ikincil kişilik özelliklerinin herbiri için astların ve yöneticilerin kişilik skorları arasındaki değer farkları hesaplanmış, fark skorları ile yöneticiden tatmin ve genel iş tatmini arasında beklendiği şekilde anlamlı ilişkiler saptamıştır. Sonuçlar, yönetim kademesinin astların tatminlerini arttırmayı arzu etmesi durumunda yönetici ve astların kişilik özelliklerinin benzer olmasını önermektedir.

Algılanan kişi-yönetici uyumunun doğrudan ölçülmesi, subjektif ve objektif uyumun dolaylı yoldan ölçümüne göre performans ile daha güçlü ilişkiye sahiptir. Polynomial regresyon analizi sonuçları kişilik ya da değerlere dayanan (çalışan tutumları ve bağlamsal performans) ile ilişkili olan benzerlik uyumuna az derecede destek sağlamıştır (Kristof-Brown vd., 2005).

### **5.2. Değerler Uyumu**

Kişi-grup ve kişi-kişi uyumu ile ilgili olarak işe alım sonrası dönem ile ilgili yapılan araştırmalar benzer tutumları ve değerleri paylaşan yönetici-ast çiftlerinin, benzer olmayan çiftlere göre yüksek düzeyde tatmin duydukları ve birbirlerini daha iyi değerlendirdiklerini göstermiştir (Meglino vd., 1989; Jansen & Kristof-Brown, 2006).

Sikula (1973) tarafından yapılan araştırmada, kendilerinininkine benzer bir değer profiline sahip yöneticilerle çalışan bireylerin farklı değerlere sahip bir yöneticiyle çalışanlara oranla, yöneticinin insan ilişkileri ve liderlik yeteneğinden daha memnun oldukları saptanmıştır. Başka bir çalışmada (Senger, 1971), değer benzerliğinin liderlik stili ile yakından ilişkili olduğu saptanmıştır. Astları ile benzer değer yönelimlerine sahip yöneticiler daha düşünceli, sıcak ve güvenilir olarak algılanmaktadır.

Yapılan diğer bir araştırmada yöneticilerden astlarının performanslarını değerlendirmeleri istenmiş, algılanan değerler benzer olduğunda daha yüksek puanların verildiği görülmüştür. Liderlerin ve üyelerin birbirlerinin iş tutumları hakkında bilgi sahibi olduklarında birbirlerini daha iyi puanladıkları saptanmıştır (Wexley ve diğ., 1980). Phillips ve Bedeian (1994) hemşireler ve yöneticilerden oluşan bir örneklemede liderler tutumlarının benzerliğine yönelik algıları ile üyelerin etkileşimin kalitesi ile ilgili algıları arasında olumlu yönde ilişki saptamıştır. Ashkanasy ve O' Connor (1994) lider-üye etkileşiminin kalitesinin çalışma grubundaki değerlerin benzerliği ile ilişkisini göstermiştir.

Meglino ve diğ. (1989) astlar ve yöneticileri arasındaki değer uyumunun astların yüksek tatmini ve bağlılığı ile sonuçlandığını göstermiştir (FragaDoran, 1996). Meglino ve diğ. (1991) kişi-yönetici uyumu için katılımcıların kendi değerleri ile katılımcılar tarafından değerlendirilen izlemiş oldukları lider değerleri (davranış ve eylemleri ile anlaşılan) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgular, kişinin değerleri ve liderin değerleri arasındaki uyumun liderden tatmin ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir. Etki, lider davranışının belirsizliğine bağlı olmayıp örneklenen lider davranışı türü ile geçmişte önemli bir deneyime sahip olan deneye bağlı görülmüştür ki bu deneyim ast için bir değer atfedilmesi için sonuçlanacaktır (Greene- Shtridge, 2008).

Guliyev (2010) çalışan-yönetici uyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre otorite açısından çalışan-yönetici uyumu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki kısmen desteklenmiştir. Ödüllendirme açısından çalışan-yönetici uyumu ve devamlılık bağlılığı arasındaki anlamlı ve olumsuz ilişki kısmen ortaya çıkmıştır. Çalışan-yönetici uyumu ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Kristof-Brown ve diğ., 2005; Ahmad, 2008).

Schoon (2008) yönetici-ast uyumunu kişilik boyutları, değerler ve amaçlar arasındaki benzerliğin derecesi olarak incelemiş, bu uyum türünün astların örgütsel stres, örgütsel bağlılığı ve iş tatminine olan etkilerini saptamıştır. Kişilik özellikleri açısından benzerliği beş faktör kişilik boyutları, değerler uyumunu ise yaşam ve çalışma değerleri açısından benzerlik ve amaçlar benzerliğini de araçsal, davranışsal amaçlar ile kişisel, yüksek düzeyde amaçlar olarak iki aşamada yönetici ve astı arasındaki benzerlikleri olarak değerlendirmiştir. Araştırma sonucu, yönetici ve ast arasında kişilik boyutları ve amaçlar arasındaki benzerliğin incelenen değişkenler ile güçlü ilişkiler ortaya koymadığı, sadece değer benzerliği ile bireyin örgüte bağlılığı arasında güçlü bir ilişkinin saptandığı görülmüştür. Çiftler arasındaki değerler ne kadar benzer olursa, örgütsel bağlılık azalmıştır.

Twberman (1987) lider-ast benzerliği ile astın duyduğu tatmin arasındaki ilişkiyi incelemiş, lider ve üye için liderlik stili benzerliğini değerlendirmiştir. Önceki çalışmalar basit



bir yaklaşımla iki değişken olarak liderlik stili ve ast tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve tutarsız sonuçlar göstermiştir. Araştırmacı, lider-üye liderlik stili benzerliğini ara değişken olarak incelemiştir. Lider-ast benzerliği ve astın ücretten tatmini arasında anlamlı ilişki saptanmıştır. Liderlik stili ve astın tercih ettiği liderlik stili arasındaki benzerliğin yüksek olması astın tatminini arttıracak hipotez edilmiştir. Lider ve astların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi demografik değişkenleri göz önüne alındığında ücretten tatmin için anlamlı etkiler ortaya çıkmıştır.

Lider ve takipçisi değer uyumunu (benzerliğini) inceleyen diğer çalışmalar örnek olarak Golbert (2004) ve Krishnan (2002) gösterilebilir (Kristof-Brown vd., 2005; Ahmad, 2008)

### **5.3. Amaçlar Uyumu**

Witt (1998) çalışanlar, yöneticilerinden farklı önceliklere sahip oldukları zaman olumsuz politikaların çalışanların bağlılığı ve performansı üzerinde bir etkiye sahip olduğunu saptamış, çalışanlar yöneticileri ile benzer önceliklere sahip olduklarında ise politikaların bağlılık ve performans üzerinde bir etkiye sahip olmadığını göstermiştir (Greene- Shotridge, 2008).

Benzerliğin türüne göre etkileri gösteren bu araştırmaların yanı sıra yönetici-ast benzerliğini genel anlamda inceleyen çalışmalardan da söz etmek gerekirse; Wexley ve diğ. (1980) gerçek ve algılanan uyumun tatmin ve performansın geçerli yordayıcıları olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmada lider ve üye arasındaki uyum ve performans olumlu yönde ilişkili olmasına rağmen, Meglino ve diğ. (1989) lider-üye uyumu ile astların miktar ve kalite açısından değerlendirilen performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde göstermişlerdir. Bu çalışma diğer araştırma bulguları ile açık bir biçimde çelişkilidir. Posner ve diğ. (1985) yöneticiler ve örgütler arasındaki uyumun bireylerin başarı hislerinde, uzun saatler çalışmayı arzu etmelerinde, örgütün değerlerini anlamada olumlu etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir (FragaDoran, 1996).

Lider-üye etkileşimi de (Leader Member Exchange, LMX, Graen, 1976) yönetici ve astı arasındaki ikili ilişkiyi vurgular. Ancak LMX yönetici ve ast arasında gelişen tüm ilişkiye odaklanırken, kişi-yönetici uyumu yönetici ve ast arasında paylaşılan değer ve amaçları inceler (Kristof-Brown, 2005). Kişi-yönetici uyumunun etkileri ile ilgili pek çok çalışma aslında LMX çalışmalarıdır. LMX, kişi-yönetici uyumu ile ilişki göstermesine rağmen farklı kavramsal yapılarıdır. Örneğin LMX liderler ve izleyen takipçileri arasındaki ilişkiye odaklanırken, kişi-yönetici uyumu araştırmalarında olduğu gibi benzer karakteristiklere (amaçlar, değerler) dayanarak ikili uyuma ayrıca yoğunlaşmaz (Kristof-Brown, 2005).

Kristof-Brown (2005) kişi-yönetici uyumunu inceleyen meta analizde dönüşümsel liderlik, LMX, yönetici-ast kişilik benzerliği, yönetici-ast amaç ve değer benzerliğini inceleyen çalışmaları göz önüne almış, bu çalışmaların bazılarının kişi-yönetici uyumunu ölçse de, hiçbirinin kişi-yönetici uyumunun boyutlarını açık bir şekilde belirtmediğini ifade etmiştir (Greene-Shotridge, 2008). Kişi-yönetici uyumu; iş tatmini ile örgütsel bağlılıktan daha güçlü bir ilişkiye sahiptir. Politik algılar ile ilişki görece daha düşüktür. Yöneticiden duyulan tatmin ve LMX gibi yönetici odaklı kriterler ile ilişki daha güçlüdür. Kişi-yönetici uyumunun genel performans ile ilişkisi görece daha düşüktür. Genel performans ile ilişkisinde uyumun kavramlaştırılması (operasyonel tanımı) şartlı değişken etkisindedir.

## 6. Kişi-Grup Uyumunun Ölçülmesi

Kişi-grup uyumu örgütsel etkinlik ile ilişkisi nedeniyle grup düzeyinde değişkenlere (grup birlikteliği, gruba bağlılık, gruba adanmışlık, grup performansı, kolektif yeterlilik vb.) odaklanmakta ve grup düzeyindeki analiz ile incelenmektedir (Werbel & Janson, 2001).

Grup düzeyinde ölçümlenmek istenen değişken için grup üyelerinin söz konusu değerlerinin toplanması ve sonrasında ortalama alınması ile elde edilecek parça (break) değişken, istatistik programları ile komutlar kullanılarak doğrudan oluşturulabilmektedir. Örneğin SPSS yazılımında toplamalı değer (aggregate) komutu ile aynı grup üyeleri (örneğin aynı departman üyeleri için) için parça değişken her üye için aynı değerde olmak üzere kolayca oluşturulabilmektedir (Arıkan, 2009). Alınan bu ortalama değer ile oluşturulan değişkenden önce değerleyiciler arasındaki uzlaşımın güvenilirliğini ölçümlemek için iki ayrı sınıf içi korelasyon katsayısı (intra-class correlation coefficient, ICC<sub>1</sub>, ICC<sub>2</sub>) hesaplanır (formül 1, 2). Sınıf içi korelasyon katsayısı bir güvenilirlik ölçüsü olup değerleyicilerin yargıları arasında tutarlılık ve mutlak uzlaşımı ifade eder. İki boyutta değerlendirilen katsayı:

$$ICC_1 (\text{tutarlılık}) = \frac{(\text{gözlemci değişkenliği})}{(\text{gözlemci değişkenliği} + \text{ölçümleme hatası})} \quad (1)$$

$$ICC_2 (\text{mutlak uzlaşım}) = \frac{(\text{gözlemci değişkenliği})}{(\text{gözlemci değişkenliği} + \text{tekrarlama değişkenliği} + \text{ölçümleme hatası})} \quad (2)$$

Gözlemciler arasındaki değişkenliğin toplam değişkenliğe oranının bir ölçütü olan sınıf içi korelasyon katsayısının mutlak uzlaşım oranı değerleyiciler arası güvenilirlik ile genelde aynı anlamda kullanılmakta olup her zaman tutarlılıktan daha düşük değerdedir (Shrout & Fleiss, 1979).

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.

### 6.1. Subjektif, Algılanan ve Objektif Uyum Sınıflandırması

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

Subjektif uyum ölçümleri bireye doğrudan kendi özellikleri ile yer aldığı grubun 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 grup profilinin zihinlerinde canlandırdıkları bir temsile sahip oldukları ve bilişsel olarak kişisel nitelikleri ile grup profil algıları arasındaki uyumu belirleyecekleri varsayılır (Edwards, 1991).

Algılanan uyum ölçümleri; bireylerin kendilerinin olduğu kadar grup özellikleri algılarını tanımlamalarını gerektirir. Uyumun derecesi bireylerin kendi niteliklerini ve grup niteliklerini tanımlamaları arasındaki farklılığın değerlendirilmesi ile belirlenir. Kavramsal olarak algılanan uyum ölçümleri, bireyin kendisi ile ilgili değerlendirme ve grup 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 grup özelliklerini ayrı olarak ölçekler ve anketler aracılığıyla tanımlamaları istenirken subjektif uyum ölçümlerinde bireylere kendi yanıtları ile buldukları gruplara ne kadar uyumlu oldukları sorularak kişi-grup uyumunu değerlendirmeleri sağlanır

Algılanan ve subjektif uyum ölçümleri bireylere, kendi karakteristik özelliklerini sonra da grubun diğer üyelerine örgütün niteliklerini soran objektif uyum ölçümleme ile farklıdır. Objektif uyum türünde genel anlamda grup üyelerinin çevreye ilişkin algıları arasındaki uzlaşma değerlendirilir (Chatman, 1989). Grup üyelerinin grup özelliklerine ilişkin algıları arasındaki uyuma göre elde edilen yanıtlar, grup ikliminin ölçülmesini mümkün kılacak şekilde birleştirilir. Bu durumda bireylerin kendi özellikleri için yapacakları tanımları ile toplamı alınmış grup iklim arasındaki uyum olarak işlevselleştirilir (Hoffman & Woehr, 2006).

## **6.2. Doğrudan Ölçüm-Dolaylı Ölçüm Sınıflandırması**

Doğrudan ölçümler birey ve grup çevrenin tek bir madde ile karşılaştırılmasını içerir (Edwards,1991). 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).

Dolaylı ölçüm, birbirinden bağımsız olarak değerlendirilen bireysel ve çevresel özellikler arasındaki gerçek uyumun istatistiksel anlamda değerlendirilmesini sağlar. Dolaylı ölçümün gerçekleştirildiği iki düzey olan bireysel düzey ve farklı düzeyler arası analizde belirleyici niteliktedir. 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 grup tarafından sağlananlar, grup değerleri ve işin gerektirdikleri gibi...) ilişkin aynı bireyin gruba yönelik algılarıdır (Kristof, 1996). Bir dizi istatistiksel yöntem kullanılarak (karşılıklı ilişki, fark skorları, polynomial) iki değerlendirme arasındaki karşılaştırma uyum/uyumsuzluk bilgisini verir (Edwards, 1991).

Dolaylı farklı düzeyler arası ölçüm, iki analiz düzeyindeki (örneğin grup düzeyde ve bireysel düzeyde) karakteristikleri (örneğin değerler ya da amaçlar) değerlendirmeyi mümkün kılar. Dolaylı bireysel düzeyde ölçüm, tek birey tarafından sağlanan iki değerlendirmeyi gerektirmesine rağmen çapraz düzeyde ölçüm birey tarafından yapılan değerlendirmeyi ve bir bütün olarak çevreyi (örneğin grup) ortaya koyan değerlendirmeyi gerektirir. Örneğin kişi-grup uyumunun değer uyumu olarak kavramlaştırılan farklı düzeyler arasındaki ölçümde bireye ‘neye değer veriyorsunuz?’ diye sorulurken grup değerlendirmesinde, önemli bir sayıda çalışanların ya da amirlerinin ‘yer aldığımız grup için değerli olanlar nelerdir?’ sorusuna verdikleri

yanıtların toplamından oluşur. Grup değerlendirme açısından bireyler arasında yeterli uzlaşma sağlanmasından sonra araştırmacılar bir uyum ölçüsü olarak bireysel değerlendirmeleri, toplanmış grup değer skoru ile karşılaştırırlar (James vd., 1988; Kristof, 1996).

### **6.3. Dolaylı Gerçek ve Dolaylı Algılanan Uyum Ölçümleri Sınıflandırması**

Kişi-grup uyumu algılamalarını ölçümlemeye (ayrı ya da orantılı olarak kişi ve grup 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 grubun algılanması arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarır. Dolaylı gerçek uyum, bağımlı değişkenlerin kestiriminde grubun gerçek durumunu belirlemek için bireylerin grup algılarının toplamı ile ilgilenir (Westerman, 1997; Coşkun, 2007)

Örneğin kişi-grup uyumunun dolaylı algılanan uyum yöntemi ile değerler uyumu boyutu ölçüldüğünde, bireyin kendisinin derecelendirdiği değerleri ile bu bireyin grup değerleri derecelendirmesi arasındaki uyumun incelenmesidir. Dolaylı gerçek uyum kullanılarak ölçümlenecek değerler uyumu, bireyin kendi değerlerinin dereceleri ile gruptaki üyelerin birleştirilmiş değer algılarının karşılaştırılması ile ölçülür.

### **6.4. Orantılı (Commensurate) Ölçüm**

Kişi-grup uyumunun orantılı ölçümlenmesi aynı içerik boyutlarını, iki ölçüm arasındaki kavramsal ilişkiyi kuvvetlendirerek, kişi ve grubun doğrudan karşılaştırılmasını mümkün kılarak kişinin ve grubun tanımlanmasını sağlamaktadır. Sonuçta, orantılı ölçümleme yaklaşımları değişkenlerin ayrı setler olarak kullanıldığı durumlardan daha spesifik sonuçları ortaya çıkarmaktadır

Birey ve grupların aynı yapı ile ölçümlenmesi sonucu antropomorfizm olgusu ortaya çıkmaktadır ki, arzu edilmeyen bir durumdur (Rentsch & McEwen; 2002). Ölçümlenecek bir yapı, birey ve grup seviyelerinde 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. 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).

### **6.5. 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, oranlı 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.
- 2- **Korelasyon:** Fark puanlarına alternatif olarak, bireysel ve grup profilleri arasındaki korelasyon, Q puanı olarak bilinir (Cable & Judge, 1996; 1997; O'Reilly ve diğ. 1991; Vandenberghe, 1999). Q puanı yöntemi, aynı değer maddeleri için algılanan ve tercih edilen puanları çiftli yanıtlar arasında korelasyon hesaplayarak karşılaştırır (Karakum, 2005). Eğer veriler sıralamalı (ordinal) ölçek ile değerlendirilmişse P (person, kişi) ve E (environmet, çevre) profilindeki bileşenlerin konum sıralamalarındaki benzerliği değerlendiren profil korelasyonlarıdır (Kristof-Brown vd., 2005). Korelasyon değeri madde sayısından etkilenmektedir.
- 3- **Polynomial regresyon analizi:** Uyum literatüründe en önemli yeniliklerden biri bu tekniğin kullanılmasıdır. Edwards ve Parry (1993) ile Edwards (1994)'in önerdiği bu yaklaşım, kişi ve çevre ölçümlerini, uyumu elde edecek tek bir puana indirmekten kaçınır. Onun yerine P, E ve ilgili yüksek sıralı terimler ( $P^2, P \times E, E^2$ ) yordayıcılar olarak dahil edilir. Bağımlı değişken üzerinde P, E ve  $P \times E$  etkileşim teriminin regresyonunu uyumun ölçümü olarak değerlendirir. P, E ve bağımlı değişkenlerin hepsi eşsiz olduğu için uyum ilişkileri 3 boyutlu yüzeysel çizimlerde görülür. Etki büyüklükleri bu çalışmaların çoklu korelasyonundan hesaplanabilmesine rağmen bunlar 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 çizimin karakteristikleri incelenmektedir. Sonuçlar genellikle Profil Benzerlik İndeksi (cebirsel farkların toplamı, mutlak farkların toplamı, kare farkların toplamı, öklit aralığı, korelasyon) ile belirlenebilenden daha karmaşık sonuçları göstermektedir (Kristof-Brown, vd., 2005). Sonuçların yorumlanması daha kompleks bir prosedür gerektirmekte, bunlardan biri olan yanıt yüzey metodolojisi (Box & Draper, 2007) üç boyutlu düzlemde sonuçların yorumlanmasını sağlayacak bir tekniktir.

Yöntem, üç boyutlu grafik çizimi ile uyumun teşhisi için doğru ve daha eksiksiz bir yaklaşımı sunsa da göz önüne alınması gerekli bazı etmenleri beraberinde getirir. 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).

Polynomial regresyon analizi ile yapılan kişi-grup uyumu çalışmalarında ölçümlerinden, çoklu regresyonlar diğer tür uyum genel olarak daha büyüktür. Polynomial regresyon

çalışmaları simetrik olmayan benzerlik uyumu ilişkilerini performans ve amaç ölçütleri için desteklemiştir. Araştırmalarda çevre (E, environment) bileşeninin fazlalığı genellikle kişi'nin (P, person) aşırılığı kadar zararlı bulunmamış, yüksek düzeylerde uyum (P ve E yüksek), düşük düzeylerde uyumdan (P ve E düşük) daha iyi saptanmıştır. (Kristof-Brown & diğ., 2005)

## **7. Tartışma ve İleri Araştırma Konuları**

Teknolojinin iş ve örgütlere olan etkisi göz önüne alındığında grup çalışmasının artan önemi, uyum literatüründe kişi-örgüt uyumundan ayrı olarak kişi-grup uyumunun insan kaynakları fonksiyonlarının tasarımında, özellikle işe alım sürecinde dikkate alınması gerektiğini göstermiş, böylece uyum türleri kişi-örgüt, kişi-iş, kişi-grup, kişi-yönetici ve alt bileşenleri olmak üzere çoklu uyum modelinin uyum değerlendirmesinde bütüncül perspektifte kullanılması gerektiğini teorisyenler ve uygulamalar için önemli bir gereklilik olarak öne sürmüştür.

Takım odaklı iş ortamlarına bireylerin seçimi klasik anlamda iş analizinin ötesine geçmeyi gerektirmektedir. Geleneksel iş analizi, bireyin işi yapması için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek uyumunu göz önüne alarak kişi-iş uyumunu belirlemek için bir araç olma özelliğindedir. Bu analiz türü bireysel düzeyde gerçekleştirilmekte, takım çalışması odaklı işler için personel seçiminde grup düzeyinde analizi göz ardı etmektedir. Bu nedenle işe alım ve seçme sürecinde kişi-iş, kişi-grup ve kişi-örgüt uyumunu birlikte değerlendirmek güçlü bir yaklaşım olacaktır (Barber, 1998). Böylece iş seçim kararlarında kişi-iş uyumu, kişi-grup uyumu ve kişi-örgüt uyumu algılarının göreceli önemi değerlendirilebilecektir (Carless, 2005a,b). Özellikle işgören devri önemli bir problem olduğunda yöneticilerin, personel seçim bataryalarında kişi-grup uyumu ölçümünü kullanmayı göz önünde bulundurmaları önemli bir gerekliliktir (McCulloch & Turban, 2007). Seçim kararlarında kişi-grup uyumunun popülerliği gittikçe artmaktadır (Morley, 2007).

İşe alım sürecinin zamansal aşamalarını göz önüne alarak yapılan araştırmalar kişi-meslek uyumunun sürecin en erken döneminde belirgin olduğunu göstermektedir. Kişi-grup uyumu ile birlikte iyi bir kariyer ve örgüt koşulunda bireyler için daha belirgin özellikte olabilmektedir. Kişi grup uyumunun bir alt türü olan kişi-kişi uyumu ise işe alım süreci ve işe alım sonrası dönemde belirgindir. Kişi-grup uyumu yalnızca işe alım sonrası dönemde belirgin olmaktadır (Jansen & Kristof-Brown, 2006).

Kişi-grup uyumunun incelemesinin gerekliliğinin bir değer nedeni işletmelerdeki alt kültürlerin varlığıdır. Alt kültürler örgütlerde sık sık farklı bölümlendirmeler, fonksiyonel alanlar veya çalışma gruplarında görülür (Hofstede & Bond, 1998; Trice & Beyer, 1993) ve uyum alt kültürlerde değişebilir. Departman ayrımı dışında, farklı hiyerarşik düzeyler arasında da farklı kültürlerin ortaya çıkması olasıdır. Uyum araştırmalarında alt kültürlerin etkisinin teşhisi görece yenidir. Alt kültürlerin varlığı ve örgüt kültürü gücü kişi-örgüt uyumu araştırmalarında göz ardı edilen konulardır. Pekçok araştırmacı bu problemi bireysel düzeyde sonuçlar için kişi-örgüt uyumunun objektif ölçümü yerine subjektif sonuçlarına odaklanarak çözmüştür (Kristof, 1996; Resic vd., 2007). Bu nedenle belirlenen alt kültür alanlarında uyum türlerinin etkileri ayrı bir inceleme konusu olabilecektir. Kişi-grup uyumu araştırmaları bu bağlamda alt kültür teşhisi ve söz konusu boyutlarda uyumu ortaya koyduğu için incelenmesi açısından önemli bir eksikliği doldurabilecektir.

Bunun yanı sıra, çalışanlar aynı anda iki farklı alt kültürle karşı karşıya kalabileceklerdir. Bireyin yöneticisinin değerleri ile çalışma grubu üyeleri tarafından benimsenen değerler arasındaki uyum türü de ortaya çıkmakta, kişinin çalışma grubu ile uyumunun yöneticisi ile olan uyum ile karşılaştırıldığında hangisinin daha önemli olduğu sorusunu akla getirmektedir (Ostroff vd., 2005). Pekçok çalışmada bu ölçümler kişi ve örgüt faktörlerinin tek indekse indirgenmesi ile karışıklığa sebep olmaktadır (Edwards, 1991). Bu nedenle kişinin yer aldığı birden fazla kültürde uyumların etkilerinin göreceli önemleri, incelenebilecek araştırma alanlarıdır.

Werbel ve DeMarie (2005) araştırmasında örgütsel alt kültürden kaynaklanan sorunlara dikkat çekmiş, örgütlerde farklı alt kültürlere sahip olan alt birimlerde kişi-örgüt uyumunu başarmanın zor olduğunu dile getirmişlerdir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin önemli bir rolü olduğunu, eğer örgütler kültür tabanlı yetkinlikler aracılığıyla rekabet ediyorsalar seçme, performans değerlendirme ve ücretlendirme/sosyal hak sistemlerinin örgütsel birimler arasında tutarlı bir şekilde düzenlenmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır (Morley, 2007).

Kişi-örgüt uyumu araştırmalarında yaygın olarak çalışılan ve anlamlı bulunan uyum bileşeninin değerler uyumu olduğu görülmüştür (Kristof-Brown vd, 2005, Çiçek, 2013). Benzer şekilde Çiçek (2013) araştırmasında kişi-grup uyumunun değer uyumu boyutunun görece yüksek etkisine dikkat çekmiş, kişinin grup ile uyumunun ortaya çıkmasında değerler uyumu daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bir kültürel değer olan bireycilik özelliği, kişi-grup benzerlik uyumu için önemli bir norm olabilmektedir (Werbel & Janson, 2001).

Değerler uyumu ile ilgili söz edilmesi gereken önemli bir konu da paylaşılan değerlerle oluşan kolektif iklimdir. Değerler uyumunun paylaşılan değerleri meydana getirmesi ve böylece kolektif iklime etkisinden söz etmek gerekirse, kolektif iklimler benzer çalışma değerlerine, amaçlarına ve ihtiyaçlarına sahip olan bireylerden ya da aynı çalışma grubunda veya etkileşimli grup üyeliğindeki bireylerden oluşmaktadır (Schneider & Reicher, 1983). Young ve Parker (1999) yaptıkları araştırmada kolektif iklimlerin çalışan etkileşim grupları ile ilişkili olduğunu saptamıştır.

Güçlü örgütsel kültürler ve çalışma grubu üyelerinin paylaşılan algıları sosyal olarak arzu edilen, bireylerin çalışma koşullarına vereceği tepkiler üzerinde anlamlı etkilere sahip çevreler oluşturur. (Kozlowski & Klein, 2000; Kristof-Brown vd., 2005). Bu nedenle çalışanların kişisel değerlerinin grup ve örgütle uyumunun sağlanması grup ve örgütte hüküm süren değerlerin paylaşılması anlamına geleceği, böylece kolektif bir iklimin ortaya çıkacağı ifade edilebilir.

Burada önemli bir husus paylaşılan değerler ve grupta hüküm süren değerler ayrımıdır. Çalışma grubunda kolektif iklim bakış açısına göre paylaşılan değerler hakimdir. Dolayısıyla çalışanın kişi-grup değerleri uyumu, kişinin çalışma grubundaki diğer üyelerle olan değer benzerliğini ifade eder. Ancak, çalışma grubunda hüküm süren değerler, sadece grup içinde yapılan işlerin doğası gereği ortaya çıkan değerler olabilir. Grup üyeleri bu değerleri benimsemiyor olabilirler. Böylece kişi-grup değer uyumu bu şekilde ölçümlenirse, diğer grup üyeleri tarafından paylaştıkları değerleri ortaya çıkarmayacağı için kişinin diğer üyeler ile değer benzerliği de belirlenememiş olacaktır.

Değerler uyumunun güçlü-zayıf kültürler açısından etkileri insan kaynakları yönetimi açısından göz önüne alınması gerekli diğer bir unsurdur. Güçlü, bireylerin davranışlarına onay

ya da reddin belirgin olduğu kültürlere sahip örgütlerdeki (gruplardaki) bireyler örgütün nasıl faaliyet gösterdiği ve bunun için izlenen yolun sebebi ile ilgili benzer algılara sahip olurlar (DelCampo, 2006). Üyeler arasında değerlere yönelik bir uzlaşma söz konusudur. Güçlü kültürlerde kişisel inanç sistemi doğrudan çatışma haline olan bireyler hızlı bir şekilde ters yöndeki değerleri keşfedecek ve örgütten ve gruptan ayrılacaklardır. Zayıf kültürlerde bireyler kültürel değerleri keşfetmek için daha zor zaman bulacaklardır ve kendileri kültürel değerleri biçimlendirmek için fırsata sahip olabileceklerdir. Bu açıdan, işgören devri düzeyi daha düşük olacaktır. Bu önermelerle tutarlı bir şekilde Ashforth (1987), örgütsel iklim araştırmalarında tutarlı, güçlü kültürlere sahip olan örgütlerin (grupların) bu kültürleri zamanla geliştirdiğini göstermiştir.

Grup çalışmasının çok yaygın olarak görüldüğü teknoloji tabanlı örgütlerde, yapılan işlerde karşılıklı bağımlılık göz önüne alınması gerekli önemli bir faktördür. Karşılıklı bağımlılığın yüksek düzeyde olduğu işleri yapan grupların, örgütsel ödüllere bireysel performans yerine grup performansına dayalı olduğu zaman daha iyi çalıştıkları gözlenmiştir (Saavedra vd., 1993; Wageman, 1995). Bu bağlamda kişi-grup uyumunun oluşması sürecinde işte karşılıklı bağımlılık özelliği düzenleyici bir rol oynayabilecektir

Kişi-grup uyumu için referans alınabilecek teorik yaklaşımlar olan sosyal kimlik-sosyal kategorileştirme, benzerlik çekim ve çekilme-seçilme-ayrılma teorisi uyumun ortaya çıkmasında benzerliği vurgulamakta, grup sinerjisinin ve arzu edilen grup performansının ortaya çıkmasında ise tamamlayıcılık uyumunun oluşması referans alınmaktadır. Nitekim, uyumun sadece benzerlik teorilerinin öne sürdüğü yaklaşımla gerçekleşmeyeceği, diğer bir ifade ile benzerliğin grup üyeleri arasında arzu edilen olumlu sonuçlara her zaman yol açmayacağı Çiçek (2013) çalışmasında gösterilmiştir. Araştırmada ortaya çıkan bulgular benzerlik-çekim yaklaşımı ve çekilme-seçilme-ayrılma teorisi göz önüne alınarak “benzerlik uyumu” ilkesine göre önerilen hipotezlerden bazılarının doğrulanmadığını göstermiştir. Teknolojideki hızlı değişim, yapılan iş ve örgütleri de değişime zorlamaktadır. Örneklemin seçildiği teknoloji tabanlı örgütlerde, yapılan işler karşılıklı bağımlılığı ortaya çıkarmakta, bu da uyumun farklı türlerinin ve seviyelerinin göz önüne alınmasını gerektirmektedir.

Kişi-grup uyumu ile ilgili yapılan lisansüstü çalışmalara bakıldığında YÖK Tez Merkezinde kişi-grup uyumu anahtar kelimelerle yapılan aramada sadece bir adet lisans üstü çalışmaya (Çiçek, 2013) rastlanmıştır. Bir alt bileşen olarak kişi-yönetici uyumu anahtar kelimesi ile arama yapılan aramada ise dört lisansüstü çalışmaya (Çiçek, 2013; Guliyev, 2010; Güneşer, 2007; Maden, 2010) ulaşılmıştır. Kişi-örgüt uyumundan ayrı olarak, geliştirilen operasyonel tanımlara bağlı olarak kişi-grup uyumu araştırmalarına ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

Çeşitli araştırmacılar birimdeki (gruptaki) kişi sayısı arttıkça (örneğin birim büyüklüğü) ikili etkileşimlerin yoğunluğu azalabileceğini ya da kolektif yapı ilişkilerini azaltabileceğini öne sürmektedirler (Kidwell & Bennett, 1993; Whitman ve diğ., 2010). Bu nedenle gruptaki kişi sayısını bir şartlı değişken olarak araştırma modellerine ekleyerek grup büyüklüğünün etkileri ayrı bir araştırma konusu olarak incelenebilir.

Uyum araştırmalarında göz önüne alınabilecek önemli bir şartlı değişken ise zamandır. Harrison ve diğ. (1998) yaptıkları araştırmada yüzeysel düzey (demografi) ve derin düzey



(tutumsal) farklılığın grup sosyal entegrasyonu üzerindeki etkisini incelemişler, grup üyeleri anlamlı etkileşimlere katılma olanaklarına sahip iseler grup üyelerinin bir arada çalıştıkları zaman uzunluğunun yüzeysel düzey farklılığın etkilerini azalttığını ve derin düzeyde farklılığın etkisini güçlendirdiğini saptamışlardır. Bu nedenle grubun birlikte çalıştığı süre uyum araştırmalarında bir şartlı değişken olabilecektir. Kişi-grup uyumunun işgörenlerinin kıdeminden etkilenmesi ayrı bir araştırma konusu olabilecektir.

Örgütsel kıdem ve sosyalleşme uygulamaları benzerlik bakış açısına dayanan kişi-grup uyumu düzeyinin artmasına neden olabilecektir. Bu değişkenlerin tamamlayıcılık etkileri geniş kapsamda keşfedilmemiştir (Kristof, 1996). Uyum araştırmacıları için bir inceleme konusu olacağı önerilebilir.

Değişimin ve çevredeki kompleksliğin artan ivmesi, uyum türlerinin arzu edilen olumlu sonuçların elde edilmesindeki rolünü etkileyebilecektir. Örgütsel çevrede ortaya çıkan sorunlara çözüm bulma arayışı, bu nedenle benzerliğin yanı sıra “birbirini tamamlayıcılığa” dikkatleri yöneltmektedir. Örgütsel çevrenin değişim hızındaki ivmeyi yakalayabilmek farklılıkların tamamlayıcılığından yararlanmak ve örgütsel dinamikleri (örgüt yapısı, pazardaki değişim hızı, müşteri ve ürün çeşitliliği, rekabet koşulları gibi) göz önüne bulundurarak uygun stratejiyi belirlemeyi gerektirir.

## Kaynakça

- Adkins, C.L., Russel, C. J. & Werbel, J. D. (1994). Judgements of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623
- Adkins, C. L., Rawlin, E. C., Meglino, B. M. (1996). Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes, *Group and Organization Management*, 21 (4), 439-460
- Ahmad, Kamarul Z. B. (2008). Relationship between leader-subordinate personality congruence and persormance and satisfaction in the U. K., *Leadership & Organizational Development Journal*, 29(5), 396-411
- Antonioni, D. & Park, H. (2001). The effects of personality similarity on peer ratings of contextual work behaviors. *Personnel Psychology*, 54, 331-60
- Arıkan, S. (2009). *Collective efficacy and organizational effectiveness: Antecedents and consequences* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Ashforth, B.E. (1987). *Organizations and the petty tyranny: An exploratory study*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA.
- Ashkanasy, N.M., & O'Connor, C. (1994). *Value differences as a barrier in leader-member exchange: A multidimensional scaling analysis*. Paper presented at the Academy of Management annual meeting, Dallas, TX
- Atay, O. (2007). *İşletmelerde doğal grupların iş tatmini üzerindeki etkileri ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi.
- Autry, C. W. & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: linking person organization fit, job satisfaction and coping responses. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 171-198

- Barsade, SG, Ward, AJ, Turner, JDF, & Sonnenfeld, JA. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45 (4), 802-837
- Box G., ve Draper NR. (2007). *Response surfaces, mixtures, and ridge analyses*. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN: 978-0-470-05357-7
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York, NY: Academic Press.
- 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
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1997). Interviews perception of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Carless, S. A. (2005a). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429
- Carless, S. A. (2005b). The influence of fit perceptions, equal opportunity policies, and social support network on pre-entry police officer career commitment and intentions to remain. *Journal of Criminal Justice*, 33, 341-352
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 14(3) 333-349
- Clore, G. L., & Byrne, D. (1974). A reinforcement-affect model of attraction. İçinde T. L. Huston (Ed.), *Foundations of interpersonal attraction*. New York: Academic Press.
- Cooke, R.A & Rousseau, D, M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Coşkun, G. (2007). *The relationship between person-organization value fit and organizational commitment* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Cox, T., (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: BerrettKoehler.
- Çiçek, I. (2013). *İş karakteristikleri, örgüt, grup ve ilişkisel demografi uyumunun çalışanlara yönelik etkileri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi.
- DelCampo, R. G. (2006). Influence of Culture Strength on Person-Organization fit and turnover. *International Journal of Management*, September, 23(3), Part 1, 465-471
- Edwards, J. R. & Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggestions. *Journal Of Organizational Behavior*, 11, 293-307
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. İçinde C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.) *International review of industrial ana organizational psychology* (pp.283-357), New York: John Wiles and Sons
- Edwards, J. R. & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to differences scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36, 1577-1613

- Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 58, 51-100
- Elfenbein, Hillary A. & O'Reilly III, Charles A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group & Organization Management*, 32(1), 109-142
- Esty, K.; Griffin, R., & Hirsch, M.S. (1995). *Workplace diversity: A Manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Adams Media Corporation: Avon, Massachusetts
- Evans, G. R. & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: A meta- analysis. *Small Group Research*, 22, 175-186
- Ferris, G.R., Youngblood, S.A., & Yates, V.L. (1985). Personality, training performance, and withdrawal: A test of the person-group fit hypothesis for organizational newcomers. *Journal of Vocational Behavior*, 27, 377-388
- Fraga Doran, E. (1996). *The effect of person-organization culture fit on employee organizational commitment and employee internal work motivation* (Unpublished Master Thesis). California State University.
- Friedman, H. S., Tucker, J. S., Tomlinson-Keasey, C., Schwartz, J. E., Wingard, D. L., & Criqui, M. H. (1993). Does childhood personality predict longevity? *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 176 –185
- Graves, L. M. & Powell, G. N. (1995). The effect of sex similarity on recruiter's evaluations of actual applicants: A test of the similarity-attraction paradigm. *Personnel Psychology*, 48, 85-98
- Greene-Shotridge, Tiffany M. (2008). *Proximal and longitudinal outcomes of person-environment fit: A positive psychological approach* (Unpublished Doctoral Thesis). Clemson University.
- Guliyev, R. (2010). The relationship between person-supervisor fit and organizational commitment. İzmir, 1-87: COHE. Thesis Center data base (Thesis No. 261535).
- 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
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 96-107
- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychology Review*, 51, 358-374.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology*, 21, 107-112
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2003). Consequences of feeling dissimilar from others in a work team. *Journal of Business and Psychology*, 17, 301-325
- 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
- Hofstede, G. & M. H. Bond (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics* 16(4), 5-21

- James, L. R. , Joyce, W. F. , & Slocum, J. W (1988). Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13(1), 129-132
- Jansen, Karen J. & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212
- Joshi, A. (2006). The influence of organizational demography on the external networking behavior of teams. *Academy Of Management Review*, 31(3), 583-595
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). The autonomous-relationalself: A new synthesis. *European Psychologist*, 1(3), 180-186.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). *İnsan ve insanlar*, Evrim Basım Yayın, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar* (10. Basım). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karakum, 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.
- Kennedy, M. (2005). *An integrative investigation of person-vocation fit, person-organization fit, and person-job fit perceptions* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of North Texas, USA.
- Kidwell, R. E., Jr., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18, 429–456.
- Krishnan, V.R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-based Management*, 15(1), 19-33
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown A, Stevens CK. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members personal mastery and performamance goals matter? *Journal Of Applied Psychology*, 86, 1083-1095
- Kristof-Brown, Amy L., Zimmerman, Ryan D., & Johnson, Eric 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
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. İçinde K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (sf. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 2, 325-340
- Lawler, E. E. (1994). From job based to competency based organizations. *Journal Of Organizational Behaviour*, 15, 3-15
- Maden, C. (2010). *Person-environment fit, social Exchange relationships, and employee outcomes in organizations* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Boğaziçi Üniversitesi.
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference: the promise and reality of diverse teams in organization. *Psychological Science in the Public Interest* 6(2), 31-55

- Maurer, Steven D. (2006). Using situational interviews to assess engineering applicant fit to work group, job, and organizational requirements. *Engineering Management Journal*, 18(3), 27-33
- McCulloch, M.C & Turban, D.B. (2007), Using person–organization fit to select employees for high turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63-71.
- McDonald, P. R. (1993). Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequents, School of Business Administration, University of Western, Unpublished Doctoral Dissertation
- 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
- Meglino, B. M., Rawlin, E. C., & Adkins, C. L. (1991). Value congruence and satisfaction with a leader. *An examination of the role of interaction*, Human Relations, 44(5), 481
- Meir, E. I., Hadas, C., & Noyfeld, M. (1997). Person-environment fit in small army units. *Journal of Career Assessment*, 5, 21-29
- Metzler, Vicki L. (2005). Organizational culture: finding the right fit, unpublished doctoral thesis, Temple University
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(2), 109-117
- 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
- Newcomb, T. M. (1953). An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review*, 60, 393–404
- Newcomb, T. M. (1961). *The acquaintance process*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- 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
- Ostroff, C. & Routhausen, T. (1997). The moderating effect of tenure in person-environment fit: A field study of educational organizations. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, 173-188
- Ostroff. C., Shin, Y. & Kinicki, A. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes, *Journal of Organizational Behaviour*, 26(6), 591-623
- Ott, J.S. (1989), *The organizational culture perspective*, BrooksCole: Pacific Grove, CA.
- Patsfall, M. R. & Feimer, N. R. (1985). The role of person-environment fit. İçinde H. J. Bernardin, D. A. Bownas (Eds.), *Job performance and satisfaction personality assessment in organizations*. (sf: 53-81). New York: Prager.
- Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37, 990- 1001.

- Posner, B. Z., Schmidt, W. H., & Kouzes, J. M. (1985). Shared values make A difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24 (3), 293-310
- Rentsch, J. R. & McEwen, A. H. (2002). Comparing personality characteristics, values, goals as antecedents of organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3), September, 225-234
- Riordan, C. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 19, 131-174
- Rosenbaum, M. E. (1986). The repulsion hypothesis: On the nondevelopment of relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1156-1166
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perception of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task performing groups. *Journal Of Applied Psychology*, 78, 1, 61-72
- Sağnak, M. (2004). Örgütlerde değerler yönünden birey örgüt uyumu ve sonuçları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 37, 72-95
- Scanlon, B. K. & Keys, B. (1983). *Management and organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons,
- Schaubroeck J. & Lam, S. S. K. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*. 45(6), 1120-36
- Schein, E. H. (1991). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Schoon, H. (2008). *Person-supervisor fit: Implications for organizational stress, organizational commitment, and job satisfaction* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Clemson University.
- Schneider, B. & Reicher, A.E. (1983). On the etology of climates, *Personnel Psychology*, 36: 19-37.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schuerger, J.M., Ekeberg, S.E., & Kustis, G.A. (1994), 16 PF scores and machine operators performance, *Perceptual and Motor Skills*, 79, 1426.
- Senger, J. (1971). Managers perceptions of subordinates competence as a function of personal value orientation. *Academy of Management Journal*, 14, 415-423
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin birey- örgüt değer uyumuna ilişkin algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 48: 557-583
- Shrout, P., & Fleiss, J. (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86 (2), 420-428
- Shin, Y. (2005). The effect of perceived team person-environment fit on team performance in Korean Firms: An examination of mediating and moderating effects, (doctoral thesis), Columbia University

- Siehl, C. & Martin, J. (1984), The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture?, İçinde Hunt, J.G., Hosking, D.M., Schriesheim, C.A. & Stewart, R. (Eds), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, Pergamon, New York, NY, (sf: 227-69).
- Sikula, A. F. (1973). The values and value systems of government executives. *Public Personnel Management* 25, 16-22.
- Slocombe, T.E. & Bluedorn, A.C. (1999), Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experienced work-unit polychronicity', *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 75-99.
- Staples, D.S. & Zhao, L. (2006), The effects of cultural diversity in virtual teams versus face to face teams, *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 389-406
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyopsikolojik kuramlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(220), 111-124
- Triandis, H. C. (1959). Cognitive Similarity and interpersonal communication in industry. *Journal of Applied Psychology*, 43, 321-326
- Triandis, H. C. (1960). Cognitive Similarity and communication in dyad, *Human Relations*, 13, 2-20
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2, 149-169.
- Trice, H. M. & Beyer, J.M. (1993). *The culture of work organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Tsui, A.S., Egan, T.D., & O'Reilly III, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment, *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579
- Turban, D. B. & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37, 688-702
- Tziner, A. & Kopelman, R. E. (1988). Effects of rating format on goal-setting dimensions: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 323-326.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360
- Van Maanen, John, (1975). Breaking in: A consideration of organizational socialization, İçinde Robert Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization, and Society*. Chicago: Rand-McNally, 407-418.
- Vancouver, J. B., Millsap, R. E., & Peters, P, A, (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence, *Journal of Applied Psychology*, 79, 666-679
- 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
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175- 184.
- Verquer, M, L. (2002). *Fitting in at work: A comparison of the relationships between person-organization fit and person-group fit with work attitudes*, yayımlanmamış doktora tezi, Central Michigan University.

- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 40 (1), 145-180
- Warren, T. R. (1996). *P-O fit and organizational outcomes*, yayımlanmamış doktora tezi, Georgio Institute of Technology
- Werbel, J. D. & Gilliland, S.W. (1999). Person-environment fit in selection process. İçinde G. R. Ferris, (Ed), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 7, 209-243, Stamford C.T.: JAI Press
- 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, 40(3), 227-240
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations, 63, 41-81
- Wingreen, S. C. & Blanton, J. E. (2007). A social cognitive interpretation of person-organization fitting, the maintenance and development of professional technical competency, *Human Resource Management*, 46(4), 631-650
- Witt, L. A. (1998). Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics , *Journal of Applied Psychology*, 83(4), Aug, 666-674
- Yang, L., Levine, E. L., Smith, M. A., İspas, D. & Rossi, M.E. (2008). Person-Environment Fit or person-plus environment: A meta analysis of studies using polynomial regression analysis, *Human Resource Management Review*, 18, 311-321
- Young, S. A., & Parker, C. P. 1999. Predicting collective cliantes: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1199-1218