

## BİREY-ÖRGÜT UYUMU KAVRAMI ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME\*

Neslihan ŞİMŞEK İLKİM

Yeşilyurt Kaymakamlığı, SYDV Başkanlığı  
e-mail: neslihan.smsk@gmail.com

### ÖZET

Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uygunluk ya da benzerlik derecesi olarak tanımlanan birey-örgüt uyumu, örgütlerin başarısı için gerekli olan temel faktörlerden biridir. Bu çalışmada uyum kavramı tanımlanarak, birey-örgüt uyumu kavramı ve özellikleri, literatürdeki temel söylemler, birey-örgüt uyumu türleri ve kuramları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu bağlamda çalışma, birey-örgüt uyumu konusunda çalışmak isteyen araştırmacılar için teorik alt yapı sağlamakta faydalı olmayı amaçlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Uyum, birey-örgüt uyumu

### A CONCEPTUAL EXAMINATION ON THE CONCEPT OF PERSON-ORGANIZATION FIT

#### ABSTRACT

Person-organization fit, defined as the degree of conformity or similarity between individual values and organizational values, is one of the essential factors for the success of organizations. In this study, the concept of adaptation is defined and the concept and characteristics of person-organization fit, basic discourses in literature, types and theories of person-organization fit are examined in detail. In this context, the study aims to be useful in providing the theoretical infrastructure for researchers who want to work on person-organization fit.

**Key Words:** Fit, person-organization fit.

### GİRİŞ

İş dünyasında teknolojinin hızlı gelişimi, değişen piyasa koşulları, yeni yönetim anlayışları işletmeleri yoğun bir rekabet ortamına sürüklemektedir. Bu yoğun rekabet ortamında ve bilgi çağındaki işletmeler, varlıklarını sürdürmek ve başarılı olabilmek için işgörenlerinin örgüte uyumlarını optimum düzeye çıkarmak zorundadırlar. Psikoloji ve örgütsel davranış alanında incelenen konulardan biri olan uyum kavramı, bilinçli bir denge kurma ve uyum sağlama sürecini ifade etmektedir (Kurtpınar, 2011: 31). Diğer taraftan mikro analiz düzeyinde uyum, bireyin üyesi olduğu toplumun toplumsal değer yargılarına göre hareket etmesi, çevresindeki yeniliklere uygun davranışlarda bulunmasıdır” (Kızılcelik & Erjem, 1994: 432).

Farklı çevresel düzenleyicilerin (birey, grup, organizasyon) bağımlılığı, bütünleştirici bir birey-çevre uyumu bakışı ve daha geniş bir teorik modelin elemanları olarak farklı uyum tiplerinin oluşturulması ihtiyacını ortaya koymuştur. Uyum bağımlılıklarının farklı belirtileri olmasına rağmen, farklı boyutlar ve çıktılar arasındaki bağa aracılık eden uyum boyutu modelleri vardır (Edwards ve Shipp, 2007: 231). Örgütsel davranış alanında uyum çalışmaları birey ve çevresel koşullara uyum başlığı altında dört temel teorik uyum düzeyinde incelenmektedir. Bunlar, birey-denetleyici, birey-iş,

\* Bu çalışma, İnönü Üniversitesi SBE İletme ABD Yönetim ve Organizasyon BD doktora programında, Doç. Dr. Neslihan DERİN'in danışmanlığında hazırlanan "Güvenlik İklimi ve İş Tatmini İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü-Tekstil Sektöründe Bir Arastırma" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

birey-grup ve birey-örgüt uyumu (Cable ve Judge, 1997; Kristof-Brown, 1996; Chatman, 1989). İçlerinde en yaygın şekilde kullanılan birey-örgüt uyumu bireylerin ve çalıştıkları organizasyonun değerler sistemi arasındaki uyum düzeyidir. Örgütün değerleri ve normları ile bireyin değerleri arasındaki uyuma ya da örtüşme olarak tanımlanan BÖÜ (Chatman, 1989: 339) kavramına geçmeden önce değer kavramının açıklanmasında fayda vardır. Çünkü BÖÜ'nün sağlanabilmesi için öncelikle bireylerin ve örgütün değerlerinin tespit edilmesi daha sonra bu değerler arasındaki uyuma düzeyinin belirlenmesi gerekir. Değerler genellikle bir kişi veya organizasyonun arzu ettiği koşullar olarak tanımlanır (Locke, 1976). Hangi tür davranışların iyi, doğru, arzulanan veya istendik olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir.

İnsanların yetersizlikleri nedeniyle gerçekleştirilmeyen işlerin birden fazla kişi vasıtasıyla görülmesi fikriyle oluşturulan örgütler, zamanla bazı değer, norm, özellik ve isteklere sahip olurlar. Sayılan bu olgular hem birey hem de örgüt tarafından bakıldığında bilinçli bir uyumu gerekli kılmaktadır. Aksi takdirde örgütün gerçekleştirmek istediği amaç ve hedeflere ulaşmak için izleyeceği süreçlerde olumsuzluklar yaşanabilir. Psikoloji ve örgütsel davranış alanında incelenen konulardan biri olan uyum kavramı, bilinçli bir denge kurma ve uyum sağlama sürecini ifade etmektedir (Kurtpınar, 2011: 31). Bu çalışmada birey-örgüt uyumuna ilişkin deneysel çalışmalara yol göstermek amacıyla geniş bir literatür taraması yapılmıştır.

## 1. BİREY-ÖRGÜT UYUMU KAVRAMI

Birey-örgüt uyumu, değer uygunluğu, hedef uygunluğu, çalışma ortamındaki mevcut güçlerin eşleşmesi, bireyin kişiliği ile örgütün özelliklerinin eşleşmesi gibi çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Chatman, 1991; McCulloch ve Turban, 2007). Adkins vd.'ye (1994: 605-606) göre birey-örgüt uyumu, çalışanın kişisel özellikleri, inançları ve değerlerinin örgütün kültürü, stratejik ihtiyaçları, normları ve değerleri ile örtüşmesidir. Trevino vd.'ye (1998: 451) göre birey-örgüt uyumu değerler, inançlar, örgüt kültürünün bir alt boyutu olarak davranışsal kontrolün resmi ve gayri resmi sistemleri arasındaki çok boyutlu etkileşimi temsil eden kurumsal etik değerler arasındaki uyumluluk düzeyini ifade eder. Bu gayri resmi sistemler organizasyondaki inanç, norm ve uygulamalardan oluşur (McDonald ve Nijhof, 1999: 135).

Özetle “birey ile çalıştığı örgüt arasında mevcut olan uyum” şeklinde ifade edilebilen birey-örgüt uyumu kavramı, farklı bakış açılarıyla da değerlendirilebilmektedir. Bir bakış açısına göre, birey-örgüt uyumu, örgütün bireyin ihtiyaç ve isteklerini karşıladığında gerçekleşirken, bir başka bakış açısına göre ise bu uyum, ancak bireyin örgütün isteklerini yerine getirecek kabiliyetlere sahip olduğunda gerçekleşmektedir (Kristof, 1996: 3). Kristof'un tanımı kuşkusuz örgüt ve çalışan arasındaki uyum veya ilişkinin tam olarak anlaşılmasında gerekli olan ilk adımdır. Birey-örgüt uyumu örgütsel bağlılık, tatmin, stres gibi iş yeri tutum ve davranışlarının açıklanmasında yaygın olarak kullanıldığından oldukça önemli bir kavramdır.

## 2. BİREY-ÖRGÜT UYUMU TÜRLERİ

Kavramsal olarak örgütsel davranış literatüründe birey-örgüt uyumu olarak belirlenen kişi ve organizasyon arasındaki ilişki, bütünlüyci ve tamamlayıcı olarak ele alınabilir. Bütünlüyci ve tamamlayıcı uyuma ek olarak bazı araştırmacılar talep-yetenek uyumu ve ihtiyaç-malzeme uyumu ayrımı yapmaktadır (Edwards, 1996; Kristof, 1996).

### **Bütünleyici Uyum**

Bütünleyici uyum kişinin örgütteki diğer kişiler ile benzer özelliklere sahip olmasını ifade etmektedir. Bütünleyici uyum bireyi çevresiyle karşılaştırmada yetkinliklerin ötesine geçmekte, bireyler ile örgütün temel özellikleri arasındaki benzerliklere odaklanmaktadır. Muchinsky ve Monahan, (1987: 269) bireylerin örgüt ile uyumlarını değerlendirirken, kendi kişisel özellikleri ile örgütteki potansiyel özellikler arasındaki uygunluğu temel aldıklarını öne sürerek bireyin örgüte çekimini ve örgütte kalmasını bütünleyici uyum çerçevesinden açıklamaktadırlar.

Bütünleyici uyum birey ile örgütün temel karakteristik özelliklerinin benzer veya uyumlu olduğu durumlarda ortaya çıkar. Örneğin çalışanın ve organizasyonun özerklik ve yaratıcılık gibi aynı değerlere sahip olması ve kabul etmesi durumunda bütünleyici uyum yüksek olacaktır (Kristof, 1996: 29).

### **Tamamlayıcı Uyum**

Tamamlayıcı uyum bireyin özellikleri, çevreyi tamamladığında ya da çevrenin bir eksikliğini giderdiğinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, tamamlayıcı uyum gerçekleştiğinde çevrenin ihtiyaç duydukları ile bireyin güçlü yönleri dengelenmektedir (Muchinsky ve Monahan, 1987: 270). Örneğin örgüt takım çalışmasını gerekli görüyorsa ve ödüllendiriyorsa ve birey de takım çalışmasını gerçekleştirebilecek yetkinliklere sahipse tamamlayıcı uyumdan söz edilebilir.

Tamamlayıcı uyum, işveren odaklı bir yaklaşımdır çünkü bu yaklaşıma göre bireyin gücünü, çevrenin ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyeti belirler. Bu da klasik işe alma kararının mantığını oluşturur (Westerman ve Cyr, 2004: 260). Tamamlayıcı uyum birinin, diğerinin ihtiyaç duyduğu veya istediği özelliklere sahip olması durumunda ortaya çıkar. Çalışanın yapacağı işin gerektirdiği niteliklere sahip olduğu durumda veya organizasyonun çalışanın istediği ödül ve tazminatı sağlaması durumunda tamamlayıcı uyum yüksek olacaktır (Cable ve Edwards, 2004: 828).

### **Talep-Yetenek ve İhtiyaç-Malzeme Uyumu**

Günümüz çalışma şartlarında personel seçiminin temel endişelerinden biri işin gerektirdiği beceri ve niteliklere sahip başvuranların bulunmamasıdır. Bu nedenle BÖÜ'nün yaygın işlevselliklerinden biri de ihtiyaç-malzeme ve talep-yetenek uyumudur (Kristof, 1996: 25). Talep-yetenek yaklaşımına göre uyum, bir organizasyonun taleplerini karşılayacak yeteneklere sahip bireylerin varlığında ortaya çıkar. Bu durumda çalışanın yetenekleri, çevresel talepleri ve zorlukları karşılamak için gerekli bilgi, beceri, zaman ve enerji olabilir (Edwards, 1996: 299). İhtiyaç-malzeme uyumu ise çalışanın ihtiyaçları, arzuları ve tercihleri ile bunları karşılayacak mevcut örgütsel malzemeler arasındaki uygunluk olarak tanımlanır (Edwards, 1996: 299; Kristof, 1996: 29).

İhtiyaç-malzeme konseptine göre uyum, bireyin değerleri ile organizasyonun bu değerleri karşılama yeterliliği arasında bir uyuma olduğu durumda ortaya çıkar. Talep-yetenek ve ihtiyaç-malzeme uyumu her ne kadar bütünleyici ve tamamlayıcı uyum yaklaşımının ikinci bir bakış açısı olarak kabul edilse de bu farklı uyum kavramlarını karşılaştırmak ve sınıflandırmak oldukça zordur. Bu kavramsal karışıklık birey-örgüt uyumu araştırmacıları tarafından belirtilmiştir ve aslında çeşitli uyum gelenekleri arasındaki bu örtüşmenin farklı birey-örgüt uyumu yaklaşımlarının birbirinden bağımsız olarak ayrı ayrı gelişmesinden kaynaklandığı belirtilmiştir (Kristof, 1996: 30). Uyum yapısının mesleki danışmanlık, endüstriyel-örgütsel ve yönetim psikolojisi içindeki potansiyel kullanımı, karşılıklı örgütsel yarar ve bireysel sonuçlar için birey organizasyon arasında uygunluk yeteneğini geliştirmesi bakımından oldukça önemlidir.

### 3. BİREY-ÖRGÜT UYUMU SÜRECİ

Yapılan çalışmalarda bireylerin organizasyonla uyumunu sağlamanın dört farklı yolu olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan ilki, bireyin işi için gerekli olan yetenek, kabiliyet, bilgi ya da iş gereklilikleri arasındaki uyumun sağlanmasıdır. İkincisi, örgütün genel yapısal sistemleri ve kişilerin ihtiyaçları arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Üçüncüsü, örgütün kültür ve değerleri ile kişinin kültür ve değerleri arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Dördüncüsü ise, bireylerin kişiliği ile örgütün kişiliği başka bir ifadeyle örgütün iklimi arasındaki uyumun teminidir (Judge ve Bretz, 1992: 263). Örgüt liderleri ile örgüt amaçları arasındaki uyum ise bu yollara ek olarak ifade edilebilir (Yahyagil, 2005: 138). Bütün bu yollara giden süreç çalışanın seçimi ve seçilen çalışanın sosyalizasyonu ile gerçekleştirilebilmektedir.

#### İşgören Seçme

Bir örgütün insan kaynağı talebi, belirlenen örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için gereksinme duyulan insan gücü miktarını ifade etmektedir. Burada önemli olan “Örgütün belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için yerine getirilmesi gereken işe faaliyetlerin gerçekleştirmek üzere hangi nitelikte ne kadar iş gücüne ihtiyaç vardır?” sorusunun cevabıdır (Tortop, 2013: 92).

İşverenler en yetenekli adayları seçmek için aday toplama, diğer bir deyişle araştırma aşamasıyla doğru insan kaynağını bulmaya ve işletmeye çekmeye çalışırlar (Gürüz ve Özdemir, 2004: 109). Bu yollardan en çok kullanılanı staj uygulamasıdır (Baron ve Kreps, 1999). Çünkü stajyerler çalışan aday havuzunun büyük bir kısmını oluştururlar. Stajları süresince kariyer fırsatları ile ilgili içten bilgi edinirler. Ekonomik kriz dönemlerinde stajlar işverenlere daimi çalışan yükümlülükleri olmadan işin gerçekleştirilmesi fırsatı sunarlar.

Aday toplama sürecinden sonraki adım seçim sürecidir. Organizasyonun stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilecek çalışanların bulunması günümüzde oldukça kapsamlı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Saraç, 2014: 55). Özellikle küreselleşme süreciyle birlikte her faaliyetin temel bileşeninin insan olduğunun fark edilmesinden bu yana davranışsal ve teknik yeterlilikleri gelişmiş çalışan ihtiyacının belirlenmesi, belirlenen pozisyonlara uygun bireylerin yerleştirilmesi önemli bir süreç haline gelmiştir.

Personel seçim süreci işletmede boş olan bir pozisyona en uygun adayın seçilmesini hedefler. Bu süreç personelin giriş kalitesini belirleyen ve İKY’de önemli rol oynayan bir süreçtir (Dursun ve Karsak, 2010: 4326). Sürecin zor ve karmaşık olması çok yönlü karar verme yöntemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Porter vd.’ye (1975) göre bireyin hedefleri ile organizasyonun hedefleri arasındaki uyum arayışı seçim süreci ile başlar. Başvuranın iş seçimi davranışı ve örgütsel işe alım uygulamaları BÖÜ’nün temel değişkenleridir (Cable ve DeRue, 2002: 877). Seçim sırasında adaylara organizasyonun yapısı ve değerleri konusunda da bilgi verilir. Eğer birey kendi değerleriyle bu değerler arasında bir çatışma olduğunun farkına varırsa başvurusunu geri çekebilir. Bu nedenle seçim çift yönlü bir oka benzer. Yani ya işveren kişiyi beğenmez ya da başvuruda bulunan kişi örgütün değerlerini beğenmeyerek başvurmaz.

Bireyin potansiyel yeteneğini ortaya koyabilmesi, onun atanacağı pozisyona gösterebileceği uyuma bağlıdır. Bu yönden bakıldığında bireyin uyum konusundaki yeteneği üç boyut gösterir. İlk olarak bireyin “ön uyumu” incelenir. Daha baştan, pozisyon özelliklerine sahip olunan bireysel nitelikler uyumlu düşmüyorsa, atamadan vazgeçmek veya aynı kararı bireyin vermesini beklemek mantıklı olacaktır. İkinci olarak, bireyin “uyum derecesi” önem arz etmektedir. Bu boyut süregelen bir değerlendirme kıstası olacaktır ve pozisyonun fonksiyonel özelliklerine, bireyin kendi uyum

potansiyeli gereğince ne denli yaklaşabileceği gözlemlenir. Eğer, bireyde uyum esnekliği yeterli seviyede ise, o zaman söz konusu birey uyum derecesini etkileyecektir. Ancak uyum derecesinin asıl belirleyicisi “uyum yeteneği” olacaktır. Başlangıçta iyi bir uyum seviyesi yakalayamayan birey, süreç içinde uyum yeteneği elverişli olduğu oranda bu sorunu alt etmiş olacaktır (Kaynak, 2000: 234).

Her ne kadar işe alım sürecinin açık işlevi, örgütteki söz konusu işi yapabilecek bilgi, yetkinlik ve kabiliyete sahip bireyleri belirlemek ve işe almak olsa da işe alım süreci, örgütün çekirdek değerlerine uyum sağlayacak bireyleri seçerek örgüt kültürünün devamlılığını sağlamakta ve bu yönüyle örgütteki normatif kontrole hizmet etmektedir. Bu durum örgütlerde istenen davranışa ulaşma konusunda personel seçme ve işe alma süreçlerini kritik bir noktaya taşımaktadır (Saraç, 2014: 54).

Personel seçimi araştırmalarında, BÖÜ işe başvuran ve geniş örgütsel nitelikler arasındaki eşleşme olarak düşünülebilir (Judge ve Bretz, 1992: 264). Araştırmacılar BÖÜ'nün önemi konusunda hemfikir olsalar da, literatürde bu yapının uygulanabilirliği hakkında tartışmalar devam etmektedir. Birey-çevre uyumu araştırmaları iş arayanların kendilerine benzer karakteristik özellikler taşıyan organizasyonları tercih ettiğini göstermektedir. İş seçimi araştırmaları iş kararları üzerinde çalışan geliştirme ve ödül sisteminin etkilerini de ele almıştır. Judge ve Bretz'e (1992: 263) göre ücret ve promosyon fırsatları iş seçiminin önemli belirleyicileridir.

### **Örgütsel Sosyalizasyon**

İş seçimi ve işe alım aşamasından sonra sosyalleşme uygulamaları yeni gelenler ve organizasyon arasında BÖÜ ve BİÜ sağlanmasına yardımcı olur (Cooper-Thomas vd., 2004: 54). Örgüte giriş ile birlikte birey için sosyalizasyon süreci başlar. Sosyalizasyon süreci sonunda örgüt ile benzer özellik gösteren bireyler örgütte kalırken, örgüt ile benzer özellik taşımadığına inanan bireyler örgütü terk ederler. Bu sürecin sonunda örgütte bir homojenlik ve kolektif bir davranış sağlanır ve bu da örgütün içsel çevresinin temelini oluşturur (Arbak ve Yeşilada, 2003: 24).

Sosyalleşme taktikleri yeni işe başlayanlarda belirsizliği azaltmaya çalışan ev rollerinin içeriği, tekniği ve sosyal yönü açısından uyum sağlamayı amaçlayan örgütsel eylemlerdir (Bauer vd., 2007: 709). Organizasyonlar çalışanlarda arzu edilen davranışları teşvik etmek ve çalışanların organizasyon ile uyumunu güçlendirmek için geliştirme ve ödül uygulamalarını kullanırlar. Özellikle sosyal yönlü taktiklerle amirler ve mentorlar yeni gelenlere sosyal destek sağlarlar ve işleri ile ilgili bilgiler verirler (Jones, 1986: 264). Toplu ve biçimsel bir şekilde sosyalleşen yeni gelenler, eğitim boyunca bir dizi örgütsel faaliyetten ve deneyimden geçirilerek organizasyona uyumları ve bağlılıkları artırılır.

İşe girdikten sonra sosyalleşme uygulamaları makul bir uyum oluşturulmasına katkıda bulunur (Cable ve Parsons, 2001: 7). Sosyalleşme süreci sayesinde bireyler örgütün norm ve değerlerini öğrenirler. Düşük birey-örgüt uyumu algısının olduğu güçlü değerlere sahip organizasyonlarda sosyalleşme sayesinde bireyin değerleri değişebilir ve örgütün değerlerine daha çok benzeyebilir.

İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarına olduğu kadar sosyo-psikolojik şartlarına da uyum sağlamak zorundadır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşayan bireyler uzun vadede organizasyona olduğu kadar kendilerine de zarar verirler. İşgören yeni işe girdiğinde organizasyon çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma hissini atmalıdır. Yönetim de bu uyumu hızlandıracak oryantasyonu sağlamalıdır (Gürüz ve Özdemir, 2004: 159).

#### 4. BİREY-ÖRGÜT UYUMU KURAMLARI

##### Schneider'in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Kuramı

Birey-örgüt uyumu fikri, Schneider'in 1987'de kurduğu ASA (Çekim-Seçim-Çekişme) kuramı üzerine kurulmuştur. Schneider; benzer özelliklere sahip üyelerin olduğu organizasyonlarda bireylerin daha rahat ettiklerini ve bu nedenle bu tür organizasyonlarda daha aktif olduklarını öne sürmektedir. Aynı şekilde organizasyonlar da örgüt kültürüne daha yakın bireyleri istihdam etmektedir. İstihdam gerçekleştikten sonra, her iki taraf da bu uygunluk durumunu sürdürmeye çalışmaktadır. Daha sonra örgüt, kendi gelenek ve değerlerine adapte etmek için sosyalizasyon sürecine geçmektedir. Uyumun mümkün olduğunca uzun sürdürülmesi için örgütün birey için ve bireyin örgüt için çekiciliğinin daimi olması gerekmektedir (Ulutaş, 2010: 63).

Bu kuram, örgüt içinde dinamik olarak bir birini takip eden üç sürece ( çekim-seçim-çekişme) dikkat çekmektedir. Bireyler kendilerine benzer olan örgütleri tercih etmektedirler. Benzer şekilde örgütler de kendi yapılarına uyumlu olan bireyleri işe alma eğilimi göstermektedirler. Son olarak birey katıldığı örgüt ile yüksek bir uyum seviyesi yakalayamazsa örgütü terk etme eğilimi göstermektedir. Özetle, örgüt içine aldığı bireyleri seçmekte, buna bağlı olarak bireyler de örgüt içindeki kültürün belirleyicisi olmaktadır (Saraç vd., 2014: 481).

Schneider'in (1987: 440) ASA modeline göre insanlar ve organizasyonlar aralarındaki benzerliğe dayanan bir bağımlılığa sahiptirler. (ASA) modeli BÖÜ uyumu literatüründe önemlidir ve İK çalışmalarının uyumu nasıl etkileyebileceğini açıklamaktadır. ASA döngüsünün seçim aşamasında özel karakteristik niteliklere sahip bireylerin seçilme ve istihdam edilme olasılıkları yüksektir. Çekişme aşaması ise uyumlu olmayan bireylerin işten ayrılma olasılığının daha yüksek olduğunu savunur. ASA döngüsü uzun vadede organizasyonların daha homojen hale gelmesini sağlayacaktır (Bretz vd., 1993: 315). Schneider'in hipotezine göre güçlü bir seçim ve işe alım sürecinden geçen ve uzun süredir organizasyonda bulunan çalışanların BÖÜ daha yüksektir. Kişisel özellikleriyle uyumlu bir çevrede çalışan bireyler pozitif tecrübeler edinmektedir.

Araştırmaların büyük kısmı ASA modelini desteklemesine rağmen bazıları test edilemediğini savunmaktadır. Örneğin BÖÜ sosyalleşme uygulamalarından etkilenmesine rağmen, organizasyonların seçim sürecinde BÖÜ'nu nasıl sağlayacakları hakkında pek fazla bir şey bilinmemektedir (Bretz vd., 1993: 315). BÖÜ'nun kurulmasında kritik araçlardan biri çalışanlarla yapılan görüşmeler olabilir. Görüşme örgütler ve işe başvuranlar arasında örgüt temsilcileri vasıtasıyla bir etkileşim oluşturur. Temsilci iş ilanının hedefini kolaylıkla ifade eder ve işe uygun kişiyi işe alır (Rynes ve Gerhart, 1990: 17). Görüşme yöntemi BÖÜ sağlanmasında uygun bir araç olarak görülse de konuyla ilgili geçmiş araştırmalar uygulama ve araştırma odaklı olmuştur (Bowen vd., 1991: 40). Bununla birlikte bazı araştırmalar BÖÜ ve örgütsel istihdam kararları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Rynes ve Gerhart'a (1990: 21) göre BÖÜ genel istihdam edilebilirlikten farklı bir yapıdır ve görüşmeciler BÖÜ'nu sadece kendi kişisel tercihlerine göre değil organizasyonun özelliklerine göre değerlendirirler. Bretz vd.'ne (1993: 317) göre görüşmeciler subjektif uyum değerlendirmeleri ile ilgili açık uçlu sorularına yanıt aramasına rağmen, başvuranlar genellikle kişisel özelliklerinden, işle ilgili eğitimlerinden ve deneyimlerinden bahsederler. Adkins vd. (1994) başvuranlar ve organizasyonlar arasındaki iş değerleri uyumunu incelemişler ve değer uygunluğunun görüşmecilerin subjektif BÖÜ algılarını etkilemediğini ve bu görüşmecilerin BÖÜ algılarının örgütlerin seçim kararları üzerinde çok az etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

### **Chatman'ın Birey-Örgüt Uyum Modeli**

Birey-örgüt uyumunu, örgüt üyelerinin belirledikleri kendi kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumluluk olarak ifade eden Chatman'a (1989: 335) göre örgüt, çalışanların bireysel değerlerini örgüt değerleri ile uyumlu hale getirerek bireylerle örgütü bütünleştirici bir etkide bulunur ve birey davranışlarına etki eder. Örgüt üyelerinin çoğunluğu belirlemiş oldukları bu değerleri kabul eder. Chatman modelini değerlerin kıyaslamaları üzerine kurmuş; birey-örgüt uyumunu, örgütlerin değerleri ve bireylerin değerleri arasındaki ahenk olarak tanımlamıştır.

Chatman, (1991: 460), işe alma sürecinde birey ile örgüt arasındaki gerçek değer uyumunun ölçülmesi ve bu uyumun dikkate alınarak seçimin gerçekleştirilmesi durumunda, bireylerin örgüte daha kolay uyum sağlayacağı, daha yüksek iş tatmini duyacakları ve örgütte daha uzun süre kalacaklarını ifade etmektedir. Chatman'a göre, birey-örgüt uyumunda, örgütlerdeki seçim sistemleri ve sosyalizasyon süreçleri kadar, bireylerin yaptıkları seçimler de önem arz etmektedir. Örgütler gibi bireyler de, kendi değerleri doğrultusunda seçimler ortaya koymakta ve değerler açısından benzediklerini düşündükleri örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Chatman söz konusu modelinde, birey ve örgüt arasındaki uyumun çeşitli birey ve örgüt çıktıları üzerindeki etkilerini de modeli kapsamında ele almaktadır. Bireyler ve örgütler için ortak olarak öngörülen çıktılar, değer değişimleridir. Bu ortak çıktının dışında, birey ve örgüt arasındaki uyumun etkisiyle biçimlenen değişkenler için, örgütsel normların değişimi, bireyin tanımlanmış rollerinin ötesinde ve üzerinde davranışlar sergilemesi, görevde kalma süresi gibi örnekler sunulmaktadır (Karaeminoğulları, 2012: 123).

### **Kristof-Brown'un Birey-Örgüt Uyum Modeli**

Kristof'a göre (1996: 4) birey-örgüt uyumu, taraflardan birinin karşı tarafın ihtiyaç ve isteklerini karşılama halinde ya da örgüt ve bireyin benzer karakteristik özelliklere sahip olduğu durumda belirlenebilen uyumluluk halidir.

Kristof-Brown (2000: 646), işe alma sürecinde mülakatçı tarafından kısıtlı bir sürede gerçekleştirilecek BİU ve BÖU değerlendirmesinin, halo etkisi nedeniyle güvenilir sonuçlar veremeyebileceğini öne sürerek bu sorunsal üzerinden iki aşamalı bir çalışma yürütmüştür. İlk aşamada mülakatçının BİU ve BÖU değerlendirmelerini hangi kriterleri göz önünde bulundurarak yaptığı ve bu iki değerlendirmenin mülakatçı tarafından doğru bir şekilde ayrışıp ayrışmadığı araştırılmıştır. İkinci aşamada ise mülakat sırasında mülakatçı tarafından yapılan BİU ve BÖU değerlendirmelerinin işe alma kararı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kristof'un modeli, bireylerin ihtiyaçlarını ve kendi beceri ve yeteneklerini, bu beceri ve yetenekleri geliştirmesi için örgütün kendisine sağladıklarını ya da örgütün spesifik beceri ve yetenek gereksinimleri ile kendi sahip olduklarını karşılaştırabilmesine izin vermektedir (Wingreen ve Blanton, 2007: 635).

### **O'Reilly III ve Arkadaşlarının Örgütsel Kültür Profili (OCP)**

Chatman'ın yapılandırdığı etkileşimsel model, Charles A. O'Reilly III ve David F. Caldwell'in katkılarıyla geliştirilmiş, kültüre ilişkin kantitatif değerlendirmeler yapmaya imkan tanıyacak bir ölçüm aracı ile de desteklenmiştir. Ölçüm aracının odağında yine değerler yer almıştır. Değerler, bireylerin tercihlerinde ve yaşamlarında olduğu ölçüde örgütlerin yaşam biçimlerinde de merkezi bir role sahiptir. Bireylerin ve örgütlerin faaliyetlerinde kendilerine rehberlik eden prensipler bütünü olarak düşünülebilecek değerler sistemi, kültürü ve bireyi bizatihi teşhis etmek, bireyin sosyal yapı içerisindeki duruşunu belirleyebilmek, birey ve dahil olduğu sosyal bütün arasındaki ilişkiyi analiz

edebilmek gibi çeşitli noktalarda güçlü bir çıkış noktası temin etmektedir (Karaeminoğulları, 2012: 124).

O'Reilly vd.'ye (1991: 490) göre seçim ve sosyalizasyon süreçlerinin birbirlerini tamamlayarak işleyişinde değerler, bir başlangıç noktası teşkil etmekte ve birey ile örgüt arasındaki uyumun düğüm noktasını oluşturmaktadır. Örgüt kültürü profili adını verdikleri ölçüm aracı ile hem örgütün hem de bireylerin değer profillerini ortaya koyarak, profiller arasındaki farklılıkları değerlendirmeyi öneren araştırmacılar, yenilikçilik, istikrarlılık, insana saygı, sonuç odaklılık, detay odaklılık, takım odaklılık ve mücadelecilik olmak üzere yedi farklı boyut belirlemiştir. Boyutların ve değer maddelerinin çeşitliliği, birey ve örgütlerin profillerini detaylı bir biçimde çıkarabilmeyi vaat etmektedir.

## 5. BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN ÖLÇÜLMESİ

Birey-örgüt uyumunun örgütlerde ölçülebilmesi için Kristof (1996) tarafından üç ölçüm yöntemi önerilmiştir. Bu yöntemler; bireye kendisinin örgütle ne kadar uyumlu olduğunun sorulduğu subjektif uyum ölçümü, bireyin önce kendisine ait sonra da örgüte ait özellikleri tanımladığı ve aradaki uyumu karşılaştırıldığı algılanan uyum ölçümü ve bireye kendi özelliklerinin, diğer örgüt üyelerine de örgütün özelliklerinin sorulduğu ve karşılaştırmanın yapıldığı objektif uyum ölçümüdür (Hoffman ve Woehr, 2006: 391).

### Subjektif Uyum

Bireye içinde bulunduğu örgüte ne kadar uygun olduğu ile ilgili yargısının doğrudan sorulması yoluyla değerlendirilmektedir. Birey ve örgütün benzerliğini dikkate almaksızın, bireyin örgüte uygun olduğuna yönelik algıya dayanarak, birey ile örgüt arasında iyi ya da kötü bir uyum olduğu yargısına varılmaktadır. Bu yöntem örgütün sundukları ve bireyin önemli gördükleri arasındaki farkın gerçekte bireyin zihninde nasıl yorumladığını göstermektedir ve bu yorum araştırmacının objektif yorumundan daha değerli gözükmektedir. Yapılan çalışmalar doğrudan ölçülen subjektif uyumun iş tatmini, personel devir hızı, bağlılık gibi bir takım sonuçları diğer ölçümlere göre daha iyi açıkladığını göstermektedir (Saraç, 2014: 44).

### Algılanan Uyum

Vuuren vd. (2007: 1737) algılanan uyumu, bireyin örgüte uyumu ile ilgili algısının genel bir değerlendirmesi olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu yöntemle bireye öncelikle çalıştığı örgütün değerlerini nasıl algıladığı ve ardından aynı değerler seti üzerinden kendisine ilişkin değerler veya değer tercihleri birbirinden bağımsız olarak sorulmaktadır. Alınan cevaplar karşılaştırılarak aradaki ilişkinin düzeyine göre bireyin örgüte olan uyumuna yönelik bir yargıya varılmaktadır (Meyer vd., 2010: 460).

### Objektif Uyum

Daha önce ortak özellikleri belirlenen bir örgüt ile bireyin özelliklerinin ne derece uyumlu olduğunu ölçme temeline dayanmaktadır. Bu doğası gereği, sadece dolaylı yoldan ölçülebilmekte yani birey ve çevre ayrı ayrı değerlendirilerek karşılaştırılmaktadır. Objektif BÖÜ'nün ölçülebilmesi için öncelikle mevcut çalışanlar vasıtasıyla çevrenin kültürel profili çıkarılmaktadır. Ardından BÖÜ ölçülmek istenen bireye; ideal bir örgütün veya bireyin çalışmak istediği örgütün hangi özellikleri yansıttığı, kültür profilinin çıkarılmasında kullanılan aynı değerler dizisi üzerinden sorulmaktadır. Bireyin verdiği cevaplar ile daha önce oluşturulan kültür profili sonuçları karşılaştırılarak aradaki



ilişkinin düzeyine göre bireyin örgüte uyumuna yönelik objektif bir yargıya varılmaktadır (Saraç, 2014: 44).

Literatürde her üç yöntemin de kullanıldığı görülmektedir ancak BÖÜ'nu ölçen en popüler yaklaşım bireysel ve örgütsel değerlerin eşleşmesinin değerlendirilmesine dayanan objektif yaklaşımdır.

## 6. BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN SONUÇLARI

Uyum teorisinin temel varsayımı, iyi bir uyumun pozitif iş çıktılarına, uyumsuzluğun ise negatif iş çıktılarına yol açmasıdır. Gerçekten de yapılan araştırma sonuçları iş yerinde uyumun iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık, örgütsel ve mesleki bağlılık ile doğru orantılı olduğunu göstermektedir (Bretz ve Judge, 1994a; Kristof-Brown vd., 2005). Farklı uyum boyutlarını kullanan çalışmalar yeni olmamakla birlikte, bu çalışmaların çoğu uyum boyutlarının iş çıktılarının bağımsız belirleyicileri olduğunu varsayan bir yaklaşım kullanırlar ve uyum genellikle çeşitli boyutlarının cebirsel birleşmesi olarak kabul edilir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006: 197). Bu yaklaşım farklı uyum boyutlarının bağıl belirleyicilerinin karşılaştırılmasında kullanışlı olsa da aynı boyutlar arasındaki bağımlılığın izahında yetersiz kalmaktadır.

O'Reilly vd. (1991), Chatman (1991) Bretz ve Judge (1994a) yaptıkları çalışmalarla örgüt ile uyum düzeyi yüksek olan bireylerin iş tatmininin daha yüksek olduğunu görmüşlerdir. Yapılan araştırmalara göre yüksek birey-örgüt uyumu daha başarılı ve rekabetçi örgütler ve çalışanlar anlamına gelmektedir. Birey-örgüt arasındaki yüksek uyumun artan verimlilik, artan ciro ve gelişmiş örgütsel bağlılık da dahil birçok örgütsel çıktı üzerinde pozitif etkisi vardır (Van Vianen, 2001: 3).

Araştırmalara göre B-Ö uyumu çalışan davranışlarını ve tutumlarını olumlu etkilediğinden bireyler ve organizasyonlar için fayda sağlamaktadır (Verquer vd., 2003; Hoffman ve Woehr, 2006). B-Ö uyumunun sağlanması ve korunması konusunda literatürde çok fazla bir açıklama bulunmamaktadır. Personel seçimi, eğitim, geliştirme, tazminat gibi konularda İKY uygulamalarının, çalışanların iş ve organizasyonlarıyla uyum sağlayabilmesi konusunda katkı sağladığı düşünülmektedir. Ancak bugüne kadar B-Ö uyumuyla alakalı İKY araştırmaları daha çok seçim sürecinin rolüne odaklanmıştır. İnsanlar fark yaratır ve doğru işin doğru organizasyonda doğru kişiye yaptırılması pozitif çıktılar elde edilmesini sağlar (O'Reilly vd., 1991: 491). Birçok araştırmacıya göre örgüt değerleri ve görevleri ile daha fazla uyum gösteren çalışanların vatandaşlık davranışı yüksek düzeydedir (Vigoda, 2000: 328). Yüksek birey-örgüt iş değerleri uyumuna sahip kişiler organizasyona daha çabuk adapte olur, daha çok tatmin olur ve diğerlerine göre organizasyonda daha uzun süre kalmayı planlarlar (Adkins vd., 1994: 608).

Tepeci ve Barlett'e (2002: 154) göre çalışanlarda örgüt değerleriyle yüksek bir uyum algısının oluşması, işlerinden daha fazla tatmin olmalarıyla sonuçlanacaktır. Ayrıca, O'Reilly ve Chatman (1986: 494) bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun, resmi iş tanımlarında yer alması bile kişide başkalarına yardım etmek, başışta bulunmak gibi ekstra rol davranışlarında bulunma olasılığını arttıracığını tahmin etmektedir.

Stratejik İKY araştırmaları yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının bağlılık ve performansı içeren farklı çıktılarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Huselid 1995; Ramsay vd., 2000) ancak hangi İK uygulamalarının bireysel ve örgütsel performansı etkilediği konusunda daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Organizasyonun İK sistemi, stratejiyi ve örgütsel içeriği yansıtır ayrıca bu içeriğin çalışana aktarılmasını sağlar (Bretz ve Judge, 1994b: 536). İK uygulamaları, bir

organizasyondaki bireylerin, kişisel yorumlamalara ve sosyal yapılara dayanan deneyimlerini şekillendirir (Rousseau ve Greller, 1994: 386). Araştırmalar, değer ve öncelikleri belli bir organizasyonun değer ve öncelikleriyle uygun olan çalışanların daha mutlu olduğunu ve o organizasyonla olan birlikteliklerini daha istekli sürdürdüklerini göstermektedir (Aykut, 2007: 18).

Sonuç olarak modern iş ortamının artan dinamizmi, karmaşıklığı ve belirsizliği ile birlikte, bireysel ve örgütsel çıktılarının açıklanmasında geleneksel yaklaşımlar yetersiz kalmıştır. Yüksek tatmin ve bağlılık ile düşük işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki gibi bireysel ve örgütsel performans arasındaki ilişki de oldukça açıktır (Biswas ve Bhatnagar, 2013: 28). Ancak liberalleşmeyle birlikte organizasyonlar, küreselleşme, çeşitlilik, teknoloji transferi, yeni sistemlere giriş, profesyonel kültür, daha fazla güç paylaşımı, katılımcı yönetim gibi zorluklarla karşı karşıya kalmıştır (Bhatnagar, 2006: 418). Bu nedenle birey ve organizasyon arasındaki iyi bir eşleşme uzun vadeli etkinlik sağlayacaktır. Aynı şekilde birey-örgüt arasında yaşanan uyum eksikliği veya yetersizliği, bireyin örgüte karşı tutum değişikliğinden örgütten ayrılmaya kadar varan bir dizi olumsuz davranış ve tutuma neden olacaktır.

## SONUÇ

"Uyum" organizasyondaki çoğu insan için bilindik bir kavramdır. İşe başvuranlar iş ve organizasyon arasında algıladıkları uyum temelinde bir tercih yaparlar. İşverenler ise kendilerinin personel uyumu algılarına göre seçim yaparlar çünkü çalışanların uyum algısı işletmenin verimliliğini etkilemektedir. Bu yüzden insanlar örgütsel yaşamları boyunca uyum algılarını kullanırlar ve geliştirirler. Birey-örgüt uyumu son yıllarda bir çalışanın belirli bir iş ortamında başarılı ve keyifli olmasının ya da mutsuz ve ayrılma niyetinde olmasının belirlenmesinde kullanılan bir yöntem olarak dikkat çekmektedir. Öte yandan uygulayıcıların bakış açısıyla, böyle bir yapının kullanılması, çalışanlar ve organizasyon arasındaki ilişkinin anlaşılması konusunda örgütsel araştırmacılara ve yöneticilere yardımcı olacaktır.

Bu çalışma, özellikle 1990'lı yıllardan sonra hem örgütsel davranış alanında hem de İnsan Kaynakları alanında ilgi gören uyum kavramını ve birey-örgüt uyumunu açıklamayı, örgütlerde uyum sağlamanın yollarını ortaya koymayı amaçlayan bir literatür incelemesidir. Yapılan kapsamlı literatür taraması ile birey-örgüt uyumunun türleri, kuramları ve önemli sonuçları ortaya konmaktadır. Araştırmalar sonucunda birey-örgüt uyumunun bütünleyici, tamamlayıcı, talep-yetenek ve ihtiyaç-malzeme şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Başarıya ulaşmak için işgörenin işe ve örgüte uyumunu sağlamak zorunda olan işletmelerin öncelikle doğru bir işgören seçim süreci oluşturmaları gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca seçilen ve işe yerleştirilen işgörenin sosyalizasyonu ile bu sürecin tamamlanacağı ifade edilmektedir.

Birey-örgüt uyumu kişiye işinin amacı ile ilgili açıklık getirir ve işlerine odaklanmasını sağlar. Dahası psikolojik güvenlik duygusu artan çalışanlar arasında grup içi aidiyet duygusu aşılanır ve pozitif davranış çıktıları elde edilir. Örgütlerin başarısında oldukça önemli bir yere sahip olan birey-örgüt uyumuna ilişkin kapsamlı bir incelemenin yapıldığı çalışmanın hem BÖU literatürüne hem de uygulama pratiklerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adkins C. L., Russell, C. J. ve Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623.
- Arbak Y. ve Yeşilada, T. (2003). Örgüt kişi uyumu ve örgütsel çekicilik: hangi kişiler ne tür örgütleri daha çekici bulur?. *Journal of İstanbul Kültür University*, 1(4), 23-37.
- Aykut, S., (2007). *Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baron, J. N. ve Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frame works for general managers*. New York: Wiley,
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Bodner, T., Truxillo, D. M. ve Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Bhatnagar J. (2006). 'Measuring organizational learning in Indian managers and establishing firm performance linkages. *The Learning Organization*, 13(5), 416-433.
- Biswas, S. ve Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: Role of perceived organizational support, P-O fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E. ve Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy Of Management Executive*, 5(4), 35-51.
- Bretz, R. D., Rynes, S. L. ve Gerhart, B. (1993). Recruiter perceptions of applicant fit: Implications for individual career preparation and job search behavior", *Journal of Vocational Behavior*, 43(3), 310-327.
- Bretz, R. D. ve Judge, T. A. (1994a). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32-54.
- Bretz, R. D. ve Judge, T. A. (1994b). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20(3), 531-551.
- Cable, D. M. ve Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable, D. M. ve Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Chatman, J. A. (1989). Improving in teractional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Cooper-Thomas, H. D., Vanvianen, A. E. M. ve Anderson, N. (2004). Changes in person organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52-78.
- Dursun, M. ve Karsak, E. (2010). A fuzzy mcdm approach for personel selection. *Expert Systems with Applications*, 37(6), 4324-4330.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292-339.
- Edwards, J. R. ve Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: an integrative theoretical framework. *Perspectives on Organizational Fit*, Edt. Ostroff, C. ve Judge, T. A. Jossey-Bass, San Francisco, 209-258.
- Gürüz, D. ve Özdemir, G. (2004). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Mediacat Yayınları.

- Hoffman, B. J. ve Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389–399.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jansen, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person–environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193–212.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
- Judge, T. A. ve Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261-271.
- Karaeminoğulları, A. (2012). *Birey-Örgüt Uyumunun Ahlaki Değerlendirmeler ve Ahlaki Niyet Üzerindeki Etkisinin Kültürler Arası Bağlamda İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaynak, T. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları,
- Kızılcıkelik, S. ve Erjem, Y. (1994). *Açıklamalı sosyoloji terimler sözlüğü*. Ankara: Atilla Kitabevi.
- Kristof-Brown, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kurtpınar, M. (2011). *Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Ed. M. D. Dunnette, Chicago: Rand-McNally, 1297–1345.
- Mcculloch, M. C. ve 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, G. ve Nijhof, A. (1999). Beyond codes of ethics: an integrated framework for stimulating morally responsible behaviour in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3), 133-147.
- Meyer J. P., Tracy, D. H. ve Harjinder, G. (2010). Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473.
- Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277.
- O'Reilly III, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. ve Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Ramsay, H., Scholarios, D. ve Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501–531.
- Rousseau, D. M. ve Greller, M. M. (1994). Human resource practices: administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385–401.
- Rynes, S. L. ve Gerhart, B. (1990). Interviewer assessments of applicant "fit": an exploratory investigation. *Personnel Psychology*, 43(1), 13-35.
- Saraç, M., (2014). *Birey-Örgüt Uyumunun İş Tutumları Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Saraç, M., Efil, I. ve Eryılmaz, M. (2014). A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity. *Management Research Review*, 37(5), 479-501.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.

- Tepeci, M. ve Bartlett, L. B. (2002). The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, 21(2), 151-170.
- Tortop, N. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*, (6. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D. ve McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Ulutaş, M. (2010). *Birey Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Van Vianen, A. (2001). Person-organization fit: The match between theory and methodology: Introduction to the special issue. *Applied Psychology*, 50(1), 1-4.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. ve Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326-347.
- Vuuren M. V., Veldkamp, B. P. ve Jong, M. (2007). The congruence of actual and perceived person-organization fit. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1736-1747.
- Westerman, J. W. ve Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.
- Wingreen, S. C. ve 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.
- Yahyagil, Y. M. (2005). Birey ve organizasyon uyumu ve çalışanların iş tutumlarına etkisi. *Öneri*, 6(24), 137-149