

Yöneticiden Duyulan Memnuniyetin Bir Öncülü: Kişi-Grup Uyum Modeli

Işık ÇİÇEK

Yrd. Doç. Dr., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Mühendislik Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü
icicek@akdeniz.edu.tr

İsmail Hakkı BİÇER

Prof. Dr., İstanbul Teknik Üniversitesi
İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü
ihbicer@itu.edu.tr

Ekolojik Vergileme: Seçilmiş Bazı Dünya Ülkeleri ile Türkiye Verilerinin Karşılaştırılması

Öz

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte teknoloji tabanlı örgütlerdeki artış, bu örgütlerde yaygın olarak yürütülen proje bazlı işlerin ve çalışma gruplarının da sayılarını artırmaktadır. Bu nedenle kişilerin grup ile uyumu/uyumsuzluğunun sonuçları önem kazanmıştır. Bu araştırmada, kişilerin yer aldıkları çalışma grupları ile uyumlarının yöneticileri değerlendirmelerine olan etkisi incelenmiştir. Kişi-grup uyumu; kişilerin grup ile algısal demografik ve iş yapma benzerlikleri (ilişkisel demografi), kişisel ve grup değerleri arasındaki benzerlik ve grup üyeleri ile kişilik özellikleri benzerliği boyutlarında incelenmiştir. Araştırma, teknoloji tabanlı örgütlerden seçilmiş 640 kişilik (124 grup) örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre, kişilerin gruplarına yönelik ilişkisel demografi algıları (%47) ve grup ile olan değer uyumu (%35) yöneticilerinden duydukları memnuniyeti (YONM) olumlu yönde etkilemektedir. Beklenenin aksine, grup üyeleri ile olan kişilik özellikleri benzerliğinin yöneticiden duyulan memnuniyete etkisi (%28) olumsuzdur. Sonuçlar, benzerlik uyumunun yanı sıra, kişilik özellikleri açısından grup içinde "tamamlayıcılığın" önemi göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Değerler, kişilik özellikleri, ilişkisel demografi, yöneticiden memnuniyet

Person-Group Fit as an Antecedent of Satisfaction with the Supervisor

Abstract

In the light of developing technology, increasing of technology-based organizations cause project-based work and working groups that are commonly occurred in these organizations to increase in number. Therefore, the result of employee's fit/misfit with the group gains importance for organizations. The effect of employees' fit with their group on their satisfaction with supervisor is investigated in this research. Person-group fit is examined by means of 3 dimensions: the employees' perception about demographic similarity with group members (relational demography, similarity of personal values with group values, and congruence of personality traits with group members' ones). 124 working group-sampling (640 employees) is selected at technology-based organizations. According to findings, employees' perception of demographic similarity concerning group (47 %) and value fit (35 %) affect satisfaction with supervisor, positively as expected. Contrary to expectations, personality traits similarity with group members explains the variance in the satisfaction with supervisor, negatively (28%). The findings highlight complementary fit concerning personality traits for the group in addition to supplementary fit.

Keywords: Values, personality traits, relational demography, supervisor satisfaction

Geliş Tarihi / Received: 01.07.2015 Kabul Tarihi / Accepted: 21.12.2015

1. Giriş

Entelektüel sermayenin önem kazandığı günümüzde çalışanların gittikçe artan düzeyde karşı karşıya geldikleri demografik, sosyo-kültürel, değerler ve kişilik özellikleri farklılıklarını anlayabilmek, farklılıkların olumlu etkilerinden yararlanmak ve olumsuz etkilerinin yol açacağı sorunları en aza indirmek yöneticiler için göz önüne almaları gerekli bir çalışma alanı olmuştur (George ve Chattopadhyay, 2002: 49, Erdoğan ve diğ., 2004:307). Teknolojinin gelişmesi ile birlikte ortaya çıkan teknoloji tabanlı örgütlerde yapılan işlerin doğası grup çalışmasını önemli hale getirmekte, gruplardaki önemli bir girdi olan entelektüel sermayenin grup ile olan uyumunun öncüllerinin neler olduğuna dikkatleri çekmektedir. Teknoloji tabanlı örgütlerde yaygın olarak yürütülen proje türü işler proje yöneticisinin örgütleyeceği yapıdaki rolünü gündeme getirmektedir. Yöneticinin çalışanlarca nasıl algılanacağı kişi-grup uyumu ile ilişkili olabilecektir.

Bu araştırmanın amacı kişi-grup uyumu öncüllerinin, kişinin yöneticisini değerlendirmesi üzerindeki etkisini incelemektir.

2. Kuramsal Çevre ve Hipotezler

2.1. Kişi-Grup Uyumu ve Belirleyicileri

Örgütsel çalışma grupları (örneğin coğrafik alt birimler) dâhil oldukları örgüt bütününden farklı olarak eşsiz değer ve normlara sahiptirler (Schein, 1992; Werbel ve Johnson, 2001:233). Bu nedenle kişi ve alt birimler arasındaki uyumun derecesi kişi-örgüt uyumundan anlamlı derecede farklı olacaktır (Kristof, 1996:5). 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: 48). Werbel ve Gilliland (1999) kişi-grup uyumunu gruba yeni katılan kişi ve bağlı olduğu ilk grup (çalışma arkadaşları, yönetici) arasındaki benzerlik olarak tanımlamışlardır (Werbel ve Janson, 2001:235).

Kişi-grup uyumu, işteki pozisyonun kişilerarası ilişki gerektireceği düşüncesine dayanır. Gruba yeni katılan kişi ve grup arasındaki uyumluluk benzerlik ve tamamlayıcılık uyumunu oluşturmaya dayanır. Benzerlik uyumu, gruba yeni katılan kişinin gruptaki diğer üyeler ile benzer nitelikleri paylaştığı zaman ortaya çıkar. (Muchinsky ve Monahan, 1987:271). Tamamlayıcılık uyumu ise gruba yeni gelen kişilerin diğer grup üyelerinin özelliklerini destekleyici ya da tamamlayıcı niteliklere sahip olduğu zaman ortaya çıkar (Muchinsky ve Monahan, 1987:273). Grubun bütün üyeleri, grup performansını etkileyici önemli nitelikler ve eksikliklere sahip oldukları için, grup performansı grup üyelerinden birinin eksikliklerinin diğer grup üyelerinin güçlü yanları ile tamamlandığı zaman artmaktadır. Böylece tamamlayıcılık uyumu bir çalışma grubundaki insan kaynağı yetersizliklerini

belirlemeye ve kazanılması ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulan tamamlayıcı insan kaynağı niteliklerini ortaya çıkarmaya dayanmaktadır (Edwards ve Cooper, 1990:295; Werbel ve Janson, 2001:236).

Benzerlik uyumunu tamamlayıcılık-benzerlik bakış açısı ile tanımlamanın ardından kişi-grup uyumunun boyutları, uyum literatüründeki çeşitli tanımlamalar ile açıklanabilir. Bu tanımlamaların bir kısmı kişilik faktörüne vurgu yapmaktadır. Davranışsal açıdan kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal özelliklerinde görülen farklılıklardır (Eroğlu, 2000). Başka bir tanımlamada ise kişiliğin, bireyin fiziksel ve sosyal çevre ile ilişki kurma biçimini şekillendiren, bireyi diğerlerinden ayıran, kendine özgü duygu, düşünce ve davranış kalıpları olduğu ifade edilmektedir (Kayaoğlu ve Tuna, 2009; Hazar, 2006). Bu perspektifte, kişi-grup uyumu için Literatürde yer alan bir tanım, “bireyin kişiliğinin ilgili çevredeki diğer bireylerin kişiliğine benzerlik derecesi”dir. Ferris ve diğ. (1985) kişi-grup uyumunu kişilik özelliklerindeki benzerlik olarak belirtmiştir (akt. Shin, 2005).

Örgütler genellikle alt kültürlerden ve pozisyon düzeyi, fonksiyon, yapıya dayanan alt birimlerde gelişen daha küçük alt kültürlerden oluşur (Rousseau, 1990: 392). Kültür olgusu ise değer boyutuna dikkatleri çekmektedir. Her insan bir değer ve değer sistemine sahiptir diyen Rokeach’a (1973) göre değer, “Bireysel ve sosyal bakımdan belirli bir davranış biçiminin veya var olma amacının, buna ters bir davranış biçimi ya da yaşam amacına nispeten tercih edildiği, değişmesi zor olan kalıcı bir inançtır”. Örgütlerdeki alt fonksiyonel birimlerde ortaya çıkan kültürel 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). Örgütsel sosyalleşme normlar ve değerler ile ilgili olup, bu değerler grup kimliğinde merkezi bir rol oluşturuyorsa grup açısından kritik önemde ortaya çıkmaktadır. (Verquer, 2002). Bu nedenle, gruplar ortak değerleri paylaşırlar. Kişi-grup uyumunun önemli bir boyutunun değerler uyumu olacağı ifade edilebilir. O halde kişi-grup uyumunun değerler boyutu, kişinin çalışma grubunda hüküm süren ya da grup üyelerinin paylaştıkları değerler ile olan uyumu olarak ifade edilebilir.

Kişinin grup üyeleri olan demografik benzerliği ya da farklılığı da bir kişi-grup uyumu boyutu olarak düşünülebilir.

Pfeffer (1983) grup ile genel demografik özelliklerin; yaratıcılık, performans, yönetsel başarı ve kontrol gibi örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. Ancak, Pfeffer’a göre yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırk gibi demografik özelliklerin tek başlarına etkilerinden çok, bir arada etkilerini anlamak çok daha önemlidir (O’Reilly ve diğ, 1989: 25; Sürgevil, 2008:114). Bu nedenle ilişkisel

demografi kavramı geliştirilmiştir. İlişkisel demografi, takım ya da gruplardaki insanların konumları gereği, birbirleriyle düzenli etkileşim kurmaları gerektiği varsayılmaktadır. İlişkisel demografi anlayışına göre grup üyeleri arasında demografik özellikler açısından farklılıkların ya da benzerliklerin karşılaştırılması; üyelerin tutum ve davranışları ile ilgili ve daha da önemlisi iş çıktılarını etkileyen demografik özelliklerin neler olduğuyla ilgili ek bilgiler sağlayacaktır (Tsui ve O'Reilly, 1989:407). Demografi alanında yapılan birçok çalışırna, işgücü devrini etkileyen demografik değişken olarak, yaşa ve işe başlama tarihine odaklanmaktadır. Ancak, demografik etkiler analiz edilirken; kişilerin sadece bir veya iki demografik özelliğine odaklanmaktansa, demografik profilleri çıkartılarak, tüm özelliklerin etkisi değerlendirilmeye alınmalıdır (Tsui ve O'Reilly, 1989:408; Sürgevil, 2008:113).

İlişkisel demografi içinde incelenebilecek bir uyum türü olan algısal benzerliktir. İlişkisel demografi kavramıyla örtüşen, algısal benzerlik ya da farklılıklara göre ortaya çıkan *psikolojik grubun* oluşmasında benlik kategorileştirme süreçleri grup çekiciliğini ve önemini, grup üyelerinin özelliklerine bağlı olarak tanımlar. Bu özellikler demografik olabileceği gibi, mesleki ve fonksiyonel çeşitli kategoriler de olabilir (Sürgevil, 2008:115). Meslektaşlarından farklı olan kişiler, bu farklılıklara psikolojik anlamlar yüklerler ve böylece farklılık algısı gerçek farklılık olması gerekmeksizin varsayıma dayanan tutum ve davranışlara yol açar (Turner ve diğ, 1989; Riordan, 2000:145). Grup süreçleri üzerinde farklılığın olumsuz etkilerini açıklamada Williams ve O'Reilly (1998) bu etkilerin temelini oluşturan nedenin, üyelerin kendilerini gruptaki diğer kişilere benzer ya da ne kadar farklı hissettiklerinin derecesi olduğuna dikkat çekmişlerdir. Gerçek farklılık, algılanan demografik farklılığa yol açar, bu da ilgili sonuçları doğurur (Cunningham, 2007: 82).

Bireyler arasında, tutumlar ve deneyimlerdeki benzerlikler nedeniyle yüksek çekim duygularının yaşanması (Byrne, 1971) ile etkileşim halinde olan takım üyeleri arasındaki iletişim (Roberts ve O'Reilly, 1979: 45) ilişkisel demografinin etkilerini güçlendirebilir (Sürgevil, 2008:114). Takım üyeleri işle ilgili ortak tutumlara sahip olduklarında işbirliği yapmaları muhtemeldir. Aksi takdirde çatışmalar ortaya çıkacaktır (Molleman ve Slomp, 2006:5). Kişilerin iş yapmaya ilişkin sergiledikleri tutumlar açısından bireyin kendisi ile yöneticisi arasında ve çalışma arkadaşları ile arasındaki tutumsal benzerlik algıları, belirtilmiş olan etkileri nedeniyle incelenebilir. İlişkisel demografi uyumunda derin düzey benzerlik boyutlarından biri olarak incelenebilecek işe yönelik tutumlarda benzerlik, yüzeysel benzerlik unsurları (cinsiyet, yaş, eğitim, vb.) görece yenidir (Liao vd.; 2008). İş yapma benzerliği bu tutumlarda göz önüne alınabilecek önemli bir değişkendir. Kişinin çalışma grubu üyeleri ve yöneticisi ile algılayacağı iş yapma benzerliği, geliştireceği işe yönelik olumlu duyguları (gruba duygusal bağlılık, iş tatmini, kariyere bağlılık, kariyer tatmini) anlamlı derecede etkileyebilecektir. Lia vd. (2008) yaptıkları araştırmada dersin düzeyde benzerlik boyutlarından biri olarak tanımladıkları işe yönelik

tutumlar açısından benzerliği, iş tatmini ve grup için geliştirilen duygusal bağlılık ile ilişkili bulmuşlardır. Özellikle farklı hiyerarşik düzeylerdeki statüye yönelik bir iş tutum benzerliği geliştirmek, bireyin çalışma grubuna ve üst pozisyona karşı olumlu yöndeki değerlendirmesini etkileyebilecektir (Yıldız, 2015). Üst pozisyon örgütsel hiyerarşide ast tarafından arzu edilen bir konum niteliği taşıdığından, yönetici ile iş yapma benzerliği, çalışma grubu üyeleri ile olan benzerliğe göre daha etkili görülebilecektir. Kişi ve yöneticisi arasında, örgütsel bağlamda etkili olarak düşünülen iş yapma benzerliği mentor-menti ilişkisinde belirleyici etmenlerden biri olabilecektir. Mentinin mentorü ile algılayacağı iş yapma benzerliği, metnin rol model geliştirmesinde etkili olacaktır. Kişi, bulunduğu örgütsel ortamda ilişkisel bir özdeşleşme gerçekleştirecek (Sluss ve Asforth, 2007; Mitchell vd, 2015), bu süreç metnin mentorünü iş yapmada bir rol model olarak tanımlamada etkili olacaktır. Rol modelleme, iş sürecinde gösterilen benzer tutumların bir ölçüde içselleştirilmesini yansıtacaktır. Algılanan iş yapma benzerliği ilişkisel özdeşleştirmede önemli bir öncül faktördür (Mitchell vd, 2015).

Kişi-grup uyumunun değerler, kişilik özellikleri ve algısal demografik / iş yapma benzerlik uyumu (ilişkisel demografi) olarak boyutlandırılan üç türü için benzerlik-çekim yaklaşımı ve sosyal kategorileştirme yaklaşımlarına göre olumlu sonuçların ortaya çıkacağı ifade edilebilir.

Byrne (1971) tarafından ileri sürülen 'Benzerlik-Çekim Yaklaşımı' bireylerin kendilerine benzeyenlerden etkilendiğini ifade etmektedir. İnsanlar, başkalarını 'kendilerine benzer' olarak algıladıklarında, kendilerini daha güçlü hissederler. Sosyal kimlik kuramına göre ise bireyin belirli bir sosyal grup(lar)a üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerlerden doğan benlik kavramı, sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır. Olumlu sosyal kimlik ise kişinin ait olduğu grup içinde, diğer gruplarla karşılaştırmalar yapılarak kazanılır (Meşe, 1999). Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde sosyal kategorileştirme kuramı incelenir (Sürgevil, 2008:117). Tajfel ve Turner (1986) sosyal kategorileşmeyi, insanların kendilerini de dâhil ettikleri bir "iç grup" ve karşılarına aldıkları bir "dış grup" şeklinde kategorileri yaratarak sosyal çevrenin düzenlenmesi şeklinde kavramlaştırmışlardır. Sosyal kategorileşme, bireylerin kendilerini ve diğerlerini belirli sosyal kategorilere yerleştirmelerine işaret etmektedir. Bu durum, bireylerin gruplar arasında karşılaştırma yapabilmelerini de sağlamaktadır. Bu, kategorileşmenin birinci işlevidir. Kategorileşmenin ikinci işlevi ise, bireyin toplum içindeki yerini oluşturma ve tanımlama anlamında, bir kimlik işlevidir. Kategorileşme sayesinde birey, diğerinden farklılığını ve daha iyi olduğunu anlama, yani olumlu bir sosyal kimlik oluşturma peşindedir (Soylu, 1999). Bu bakış açısı ile kendi değerlerini grup değerleri ile uyumlu gören birey iç grup olarak atfettiği bu grup ile sosyal

kategorileşmesini gerçekleştirecektir. Böylece değerler, kişilik özellikleri ve ilişkisel demografi uyumunu sağladığı taraf (grup) ile kimliğini tanımlayacaktır.

2.2. Kişi-Grup Uyum ve Yöneticiden Duyulan Memnuniyet

Metzler (2005) 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 ifade etmiştir. Verquer (2002) çalışma grubu üyelerinden memnuniyet değişkeninin objektif kişi-grup uyumu ile açıklanabileceğini göstermiştir.

Bir proje örgütlenmesinde grup üyelerinin iş tatmini, kuruma ya da gruba bağlılıkları, grubun performansı doğrudan yönetici ile ilişkilendirilebilmektedir. Çünkü proje lideri, fonksiyonel yetkinliğine göre projedeki rolleri üstlenen grup üyeleri arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır. Teknoloji tabanlı örgütlerde yapılan işte üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılık yüksektir. Karşılıklı bağımlılık da üyeler arasında fonksiyonel rolleri ile alakalı etkili bir iletişimi gerektirmektedir. Diğer çalışanlar ile etkin iletişim için benzer uygunlukta çalışma değerleri ve normları, kişilik özellikleri ve demografik/iş yapma benzerlikleri (benzerlik uyumu) proje liderinin projeyi başarılı şekilde örgütlemesi ile ilişkilendirilebilir. Bu nedenle kişi-grup uyumun yöneticiden duyulan memnuniyet için bir öncül elabileceği önerilebilir. Kristof-Brown'nun (2005:293) gerçekleştirdiği meta analiz sonuçlarına göre yöneticiden duyulan memnuniyet kişi-grup uyumu ile anlamlı ilişkiye sahiptir. Buna göre, kişi-grup uyumunun üç boyutu olan değerler uyumu, kişilik özellikleri uyumu ve algısal demografik benzerlik/iş yapma benzerliğinin (ilişkisel demografi) yöneticiden duyulan memnuniyet ile olumlu yönde ilişkisi aşağıdaki hipotezler ile önerilebilir.

H₁ : Kişinin değerleri ile çalışma grubunda hüküm süren değerler arasındaki benzerlik kişinin yöneticisinden duyacağı memnuniyetini olumlu etkilemektedir.

H₂ :Grup üyesinin kişilik özellikleri ile gruptaki diğer üyelerin kişilik özellikleri arasındaki benzerlik kişinin yöneticisinden duyacağı memnuniyetini olumlu etkilemektedir.

H₃: Kişinin çalışma grubuna yönelik demografik benzerlik algısı ve çalışma arkadaşları/yöneticisi ile olan algısal iş yapma benzerliği, yöneticisinden duyacağı memnuniyetini olumlu etkilemektedir.

3. Araştırma

3.1. Örneklem

Teknoloji tabanlı örgütlerden seçilmiş örneklem, bankaların bilgi-işlem/teknoloji birimlerinden, yazılım geliştirme firmalarından, teknoloji yoğunluklu AR-GE faaliyetleri sürdüren üretim firmalarından, Haberleşme ve GSM operatörü şirketlerden alınmıştır.

Ana kütledeki birey sayısı (N) tam olarak bilinmemektedir. Bu durumda yaklaşık olarak seçilecek örneklemdaki gözlem sayısını (n) bulmak için formül (1)'den yararlanarak

$$n = (z^2 * p * q) / d^2 \quad (1)$$

z: 0,05 anlamlılık düzeyinde 1,96 p: 0,5 (görülme oranı , homojenlik)

q = 1- p : 0,5 (görülme oranı) d: kabul edilebilecek örnekleme hatası (% 5)

değerleri ile n = 384 kişi olarak hesaplanmıştır. Belirlenmiş sayıdaki katılımcıdan tüm verilerin eksiksiz elde edilemeyeceği düşünüldüğünden araştırma 124 çalışma grubundan toplam 640 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

3.2. Yöntem ve Kullanılan Ölçekler

Benzerlik uyumu değerler ve kişilik özellikleri boyutları için objektif olarak ölçümlenmiştir. Değerler, kişisel ve grupta hüküm süren değerler olmak üzere iki şekilde belirlenmiştir. Benzerlik uyumu, diğer uyum araştırmalarına benzer şekilde (örneğin, Enz, 1988; Yıldırımbulut, 2006; Güneşer, 2007) kişisel değerler ve grup değerleri arasındaki mutlak ile ölçümlenmiştir. Kişilik özellikleri uyumu ise bireyin kişilik özelliği ile odak birey hariç diğer grup üyelerinin kişilik özelliği ortalaması arasındaki mutlak fark ile belirlenmiştir (Kristof-Brown ve diğ, 2005:305). Farklılık ne kadar fazla ile benzerlik uyumunun az olacağı ifade edilebilir. İlişkisel demografi ise grup üyesinin algısı ile değerlendirilmiştir.

Değerler: Kişi-grup değerler uyumu boyutunda, kişilerin sahip olduğu değerler ile çalışma grubu değerlerinin ne derecede benzer olduğu ölçümlenmiştir. Bunun için, orijinali O'Reilly vd. (1991) tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Profilinin (OCP) geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin Cable ve Judge'nin (1996) tarafından yeniden yapılmasıyla oluşturulan kısa versiyonu olan 40 maddelik hali kullanılmıştır. İncelenen değer boyutları 1-yenilikçilik 2-istikrarlı olma 3-insanlara saygı duyma 4-sonuç odaklılık 5-detaycılık 6-takım odaklılık 7-rekabetçilik'tir. Bu çalışmada söz konusu değerlerin 5'li Likert ölçeği ile önem dereceleri değerlendirilmiştir.

Kişilik özellikleri: Bireylere 60 maddelik NEO-PIR (NEO Five Factor Personality, Costa ve McCrae, 1991) uygulanarak beş global kişilik özelliği olan duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk, özdisiplin boyutları incelenmiştir. Her bir boyut için 12 soru ile ölçümlene sonucunda aynı çalışma grubundaki bireylerin kişilik özellikleri arasındaki benzerliğe göre uyum ortaya çıkarılmıştır. Kullanılan ölçeğin Türkçe uyarlaması Gülgöz tarafından yapılmıştır. Maddeler katılımcılar tarafından 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir.

İlişkisel Demografi: Grup üyeleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve işyerindeki çalışma süreleri benzerlik/farklılığının birey tarafından nasıl algılandığı ölçümlenmiştir. Her madde bir benzerlik boyutunu ölçümlemek üzere toplamda 5 madde yer almaktadır. Ayrıca yöneticisi ve çalışma arkadaşları ile iş yapma şekilleri açısından ne derecede benzer/farklı olduğu algısı (kendisini kategorileştirmesi) iki soru ile belirlenmiştir.

Yöneticiden duyulan memnuniyet: Spector (1985) İş Tatmini Anketi'nin yöneticiden duyulan memnuniyeti ölçmeye yarayan 4 maddelik alt ölçeği ile Bass ve Avalio (1980) tarafından geliştirilen ve daha sonra revize edilen (1995) Form 5X hali ile kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Anketinin (MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire) liderden duyulan tatmini ölçen iki maddesinden biri olan 'Yöneticimin sergilediği liderlik tatmin edici niteliktedir' maddesi ve Scarpello ve Vandenberg'in (1987) geliştirdiği 18 maddelik 'Yöneticiden Duyulan Memnuniyet' ölçeğinin bir maddesi (Yöneticim işlerin yapılmasında bana yardım eder) yöneticiden duyulan memnuniyeti ölçmek için kullanılmıştır. Çok faktörlü liderlik anketinden liderlikten duyulan tatmin maddesinin özellikle alınmasının sebebi, bireylerin yöneticileri için geliştirdikleri liderlik algılarının ayrıca ölçülmek istenmesi nedeniyledir. Spector (1985) yöneticiden duyulan memnuniyet alt ölçeğinin iç tutarlılık güvenilirliğini 0,82 olarak belirlemiştir. Scarpello ve Vandenberg'in (1987) geliştirdiği orijinal ölçeğin güvenilirliği 0,95-0,96 değerleri arasında değişmektedir. MLQ ölçeğinin iç tutarlılık güvenilirliği ise çeşitli araştırmalarda 0,74-0,91 arasında hesaplanmıştır (Bass ve Avolio, 1995; Erkutlu, 2008:713). Maddeler katılımcılar tarafından 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir.

Uyum bileşenlerinin (bağımsız değişkenler) yöneticiden duyulan memnuniyet (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi lisrel 8.7 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Keşfedici faktör analizleri ve ölçeklerin güvenilirlikleri analizleri ise SPSS 22.0 programından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlikleri

Yöneticiden duyulan memnuniyet

Keşfedici faktör analizi ve içsel tutarlılık güvenilirliği Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Yöneticiden Duyulan Memnuniyet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenilirliği
1	Yöneticim işini yapma konusunda oldukça yetenekli ve ehildir	0,872			
	Yöneticim bana karşı adil davranır.	0,845			
	Yöneticim aştalarının düşünce ve duygularına çok az ilgi gösteriyor	0,583	3,967	66,112	0,889
	Yöneticimi seviyorum	0,863			
	Yöneticim işlerin yapılmasında bana yardım eder.	0,808			
	Yöneticimin sergilediği liderlik tatmin edici niteliktedir	0,869			
Kaiser-Meyer-Olkin Testi			0,903		
Bartlett's Küresellik Testi	Approx. Chi-square		1,992E3		
	df		15		
	Sig.		0,00		

Kişi-grup değer farkları

Kişi-grup farklarını almadan önce 40 maddeden oluşan kişi ve grup değerleri ölçekleri için iç tutarlılık güvenilirlikleri hesaplanmış, sırasıyla Cronbach alpha = 0,854 ve 0,925 değerleri elde edilmiştir. Kişi-grup değer farkları için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi ve iç tutarlılık güvenilirliği Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Kişi-Grup Değer Farkları Keşfedici Faktör Analizi

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
1	12. İnsan odaklı olmak	0,621	7,289	13,271	0,821
	13. Adil olmak	0,657			
	14. Hoşgörülü olmak	0,813			
	15. Resmîyetten uzak olmak	0,641			
	17. Destekleyici olmak	0,611			
	20. Düşünceli olmak	0,551			
	29. İşyerinde arkadaşlık geliştirmek	0,481			
2	24. Profesyonel gelişim için fırsatlar sunmak	0,510	2,235	9,870	0,773
	25. İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek	0,796			
	26. İş güvencesi sunmak	0,776			
	27. İyi performansı övmek	0,747			
3	1. Değişikliklere uyum sağlamak	0,770	1,657	8,570	0,192
	3. Yenilikçi olmak	0,598			
	6. Bağımsız olmak (T)	- 0,530			
4	8. Analitik düşünce yapısına sahip olmak	0,580	1,254	8,490	0,227
	28. Çatışma ile doğrudan yüzleşmek	0,575			
	31. Uzun saatler boyunca çalışmak (T)	- 0,671			
	37. Sonuç odaklı olmak	0,467			
5	40. İyi derecede organize olmak	0,576	1,201	8,381	0,627
	2. İstikrarlı olmak	0,591			
	7. Kurallara önem vermek	0,792			
6	9. Detaylara önem vermek	0,622	1,113	8,148	0,660
	18. Hırslı, mücadeleci olmak	0,758			
	21. Başarı odaklı olmak	0,499			
	35. Saygın bir üne sahip olmak	0,593			
	39. Rekabetçi olmak	0,719			
Toplam				56,73	0,889
Kaiser-Meyer-Olkin			0,90		
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-square	4,365E3		
		df	325		
		Sig.	0,00		

Keşfedici faktör analizi, sorunlu görülen her maddenin sırayla ölçekten çıkarılması yöntemiyle uygulanmış, sonuçta 14 iterasyon gerçekleştirilmiştir. 3.faktörde gruplanan 6.madde ve 4. faktörde gruplanan 31.maddenin güvenilirliği düşürüldüğü görülmüştür. 6.maddenin ölçekten çıkarılması ile üçüncü faktör için alt ölçek güvenilirliği 0,726'a, 31.maddenin ölçekten çıkarılması ile 0,657'e yükselmiştir. Söz konusu maddelerin çıkarılmasından sonra tekrarlanan faktör analizleri sonuçları Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3. Kişi-Grup Değer Farkları Keşfedici Faktör Analizi (tekrar)

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
1	12. İnsan odaklı olmak	0,637	7,488	14,345	0,821
	13. Adil olmak	0,674			
	14. Hoşgörülü olmak	0,722			
	15. Resmîyetten uzak olmak	0,701			
	17. Destekleyici olmak	0,617			
	20. Düşünceli olmak	0,559			
	29. İşyerinde arkadaşlık geliştirmek	0,501			
2	24. Profesyonel gelişim için fırsatlar sunmak	0,547	2,242	10,948	0,773
	25. İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek	0,684			
	26. İş güvencesi sunmak	0,702			
	27. İyi performansı övmek	0,647			
	1. Değişikliklere uyum sağlamak	0,685			
3	3. Yenilikçi olmak	0,630	1,891	9,470	0,726
	8. Analitik düşünce yapısına sahip olmak	0,671			
4	28. Çatışma ile doğrudan yüzleşmek	0,579	1,604	8,965	0,657
	37. Sonuç odaklı olmak	0,509			
5	40. İyi derecede organize olmak	0,644	1,308	8,788	0,627
	2. İstikrarlı olmak	0,604			
	7. Kurallara önem vermek	0,798			
6	9. Detaylara önem vermek	0,645	1,127	8,352	0,660
	18. Hırslı, mücadeleci olmak	0,755			
	21. Başarı odaklı olmak	0,520			
	35. Saygın bir üne sahip olmak	0,589			
	39. Rekabetçi olmak	0,748			
Toplam				60,868	0,901
Kaiser-Meyer-Olkin			0,87		
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-square	4,365E3		
		df	312		
		Sig.	0,00		

Gruplanan maddeler, aynı faktörde toplanan maddelerin içeriğine ve orijinal ölçek faktör adlarına mümkün olduğunsa sadık kalınmaya çalışılarak aşağıdaki şekilde adlandırılmıştır:

1. Faktör: İnsanlara saygı duyma
2. Faktör: Gelişim ve ödüllere önem verme
3. Faktör: Yenilikçilik
4. Faktör: Sonuç Odaklılık
5. Faktör: Detaycılık-İstikrarlı Olma
6. Faktör: Rekabetçilik

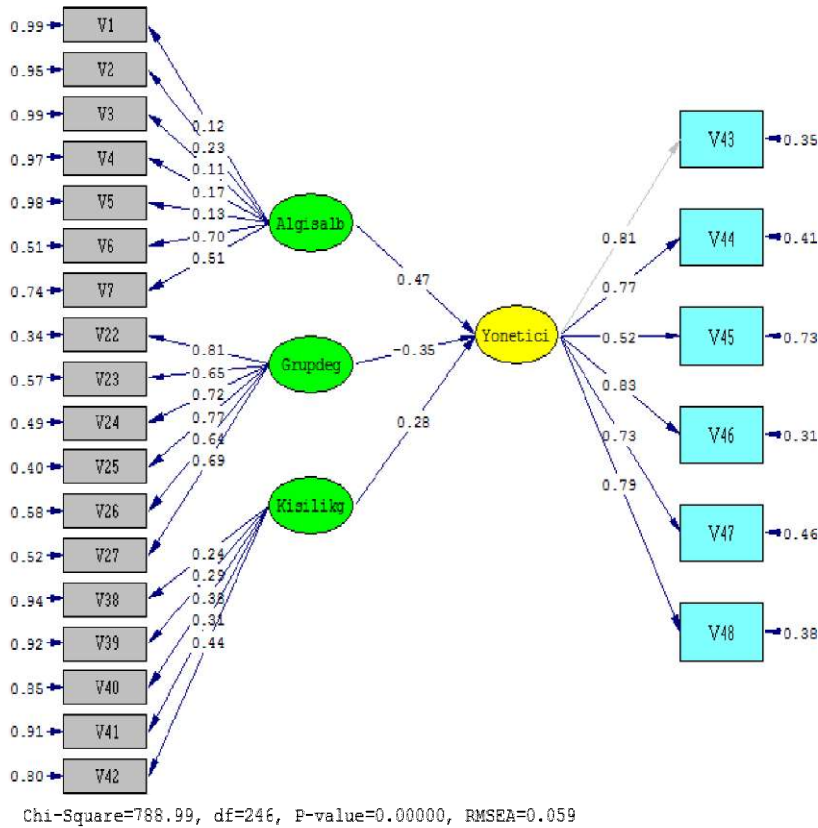
Beş faktör kişilik boyutları

Beş Faktör Kişilik Boyutları, NEO-FF 'ün Türk Kültürüne uyarlamasını yapan Gülgöz tarafından değerlendirilmiş ve her katılımcı için beş faktör puanları, bu örneklemin dahil edildiği güvenilirlik ve geçerlilik araştırmasının gözlemleri ile birlikte standardize edilmiş t puanları şeklinde bu analiz için kullanılmıştır.

4.2. Uyum Bileşenlerinin Yöneticiden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkileri

Modelde test edilen ilişkilere ait t değerleri Tablo 4'de, standart yol katsayıları Şekil 1'de, yapısal eşitlik modelinin uyum endeksleri değerleri Tablo 5'de görülmektedir.

Şekil 1. Yöneticiden Duyulan Memnuniyet Yapısal Eşitlik Modeli Standart Yol Katsayıları



Tablo 4. İlişkilerin t Değerleri

İlişkiler	t değeri
Algısal demografik benzerlik → Yöneticiden memnuniyet	8,43
Grup değer uyumu → Yöneticiden memnuniyet	-7,15
Kişilik özellikleri uyumu → Yöneticiden memnuniyet	4,71

Tablo 5. Yöneticiden Duyulan Memnuniyet Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Endeksleri

	$\chi^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	NNFI	CFI
Kabul edilen	< 5	< 0,08	>0,90	>0,90	<0,08	>0,90	>0,90
Hesaplanan	3,20	0,059	0,907	0,89	0,060	0,927	0,935

Tüm uyum endeksleri bir arada değerlendirildiğinde modelin iyi düzeyde uyum gösterdiği ifade edilebilir.

Anlamli t değerlerine sahip ilişkiler göz önüne alındığında yöneticiden duyulan memnuniyet algısal benzerlik, kişi-grup değer uyumu ve grupta kişilik özellikleri farklılığından etkilenmektedir. Buna göre yöneticiden duyulan memnuniyet (YONM):

YONM = 0,47 İlişkisel Demografi – 0,35 Gruptan değer farklılığı + 0,28 Gruptan kişilik özellikleri farklılığı

Yöneticiden duyulan memnuniyet en çok algısal benzerlikten olumlu yönde etkilenmektedir. İkinci önemli etki ise kişi-grup değer farklılığının olumsuz yönlü etkisidir. Görece en düşük ilişki gruptan kişilik özellikleri farklılığı ile olumlu yönde ortaya çıkmıştır.

Bulunan sonuçlara göre H_1 ve H_3 hipotezleri doğrulanmış, H_2 hipotezi doğrulanmamıştır.

5. Sonuç ve Öneriler

5.1. Sonuç

Bulunan sonuçlara göre H_1 ve H_3 hipotezleri doğrulanmış, H_2 hipotezi doğrulanmamıştır. Çalışma ortamına ilişkin faktörler büyük ölçüde yöneticiden kaynaklanmaktadır. İşgörenlere tatmin ve bağlılık duygusu kazandıracak anlamlı ve yeni olanaklar sağlayan bir iş, adil ücret, iyi bir çalışma ortamı, öğrenme ve gelişme fırsatı gibi faktörler, büyük ölçüde yöneticinin denetimindedir (Doğan ve Kılıç, 2007:44). Bu nedenle, çoğu kez, grup üyeleri arasında birlikteliği teşvik eden çevre oluşturmaktan sorumlu olanın grup lideri olduğu söylenebilir (Stanley, 2001:716). Benzer değerlere sahip olma nedeniyle bireyler ve birey-yönetici arasında iletişimin iyi olması ve ilişkilerin gelişmesi sonucu yöneticiden duyulan memnuniyetin artması

bu açıdan beklenen bir sonuçtur. Yöneticiler, arzu edilen değerleri açık bir şekilde ifade ederek, ödül ve farkındalık aracılığıyla değerleri zorlayarak, değer-tutarlı davranışı ispatlayarak değerler uyumunun sağlanması sürecinde önemli bir rol oynarlar (Kouzes ve Posner, 1995; O'Reilly ve Chatman, 1986:496; Ostroff ve diğ., 2005:597). Bu nedenle, yönetici değerlendirmelerinin kişi-grup uyumunun üç boyutu ile anlamlı ilişkisi bu araştırmada, beklendiği şekilde ortaya çıkmıştır.

Çalışanların kişisel değerlerinin grupta uyumunun sağlanması grupta hüküm süren değerlerin paylaşılması anlamına geleceği, böylece kolektif bir iklimin ortaya çıkacağı ifade edilebilir. Kolektif iklim oluşumunda en önemli etkenlerden biri liderin rolüdür. Kozlowski ve Doherty (1989) lider ve ast arasındaki etkileşimin iklim algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir (akt: Gil ve diğ., 2005:319). Grup ile değerler uyumuna bağlı olarak ortaya çıkacak kolektif iklim bu nedenle lidere bağlı olarak oluşturabilir. Araştırmada kişinin grup ile değerler, ilişkisel demografi ve kişilik özellikleri açısından uyumu, yöneticisinden duyduğu memnuniyet ile beklendiği şekilde ilişkili saptanmıştır.

Bu araştırma sonunda, kişinin grup üyelerine yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, cinsiyet ve örgütsel kıdem açısından ne derecede benzer olduğu algısı yöneticisinden memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. Harrison ve diğ. (2002) gerçek grup çeşitliliğinin algılarla ilişkili olduğunu saptamıştır. Algılanan grup çeşitliliği anlamlı bir şekilde takımın sosyal entegrasyonu ile ilişkilidir (Cuningham, 2007:84). Takımın sosyal entegrasyonu sağlamada liderin kilit rolü, bu nedenle demografik benzerlikler nedeniyle liderden duyulan memnuniyeti etkilemektedir.

Araştırma bulgularına göre, genel anlamda kişilik özelliklerinin gruptan farklılığı yöneticiden duyulan memnuniyeti artırmıştır. Farklı kişilik özelliklerine sahip kişilerin grup fonksiyonuna olumlu etkilerinin olduğu bu nedenle ifade edilebilir. Glomb ve Welsh (2005), kişilerarası benzerliğin olumlu sonuçlara yol açacağını öne süren bazı çalışmaların aksine farklılığın olumlu sonuçlara yol açacağına dikkat çekmiştir. Çeşitli araştırma bulguları genel kişilik heterojenliğinin homojenlikten daha çok grup performansı üzerinde olumlu etkiye yol açabileceğini göstermiştir (Moynihan ve Peterson, 2001:355). Bir diğer neden ise, grubu yöneten kişinin, farklı kişilik özelliklerinin grupta ortaya çıkması muhtemel olumsuz etkilerini önleyici, çatışmaları giderici, tampon kişi olarak görülmesidir. Çünkü grup ile kişilik özellikleri farklılığın artması yöneticiden duyulan tatmini artırmaktadır. Bu görüşü destekleyecek bir bulgu olarak Glatfelter (2000) tarafından yapılan çalışmadan söz edilebilir. Yöneticinin iletişime açık olması ve iletişim etkililiği çalışan tatmini üzerinde olumlu etki sağlamıştır (akt. Gülnar, 2007).

5.2. Yönetimsel Uygulamalar ve Gelecek Araştırma Önerileri

Grup uyumu ve türlerinin insan kaynakları yönetimi açısından önemli etkileri özellikle personel seçme / işe alım ve çalışanları elde tutma fonksiyonunda ortaya çıkmaktadır. 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 ve göreceli önemini değerlendirmek güçlü bir yaklaşım olacaktır (Barber, 1998; Carless, 2005:418).

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 bireyler örgütün (grupun) nasıl faaliyet gösterdiği ve bunun için izlenen yolun sebebi ile ilgili benzer algılara sahip olurlar (DelCampo, 2006:467). Üyeler arasında değerlere yönelik bir uzlaşma söz konusudur. 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 nedenle yönetim, değerler uyumu ile birlikte örgütteki kültürün gücünü örgütsel sonuçlar açısından göz önünde bulundurmalıdır.

Teknoloji tabanlı örgütler, sanal örgütler gibi günümüzde gittikçe artmakta olan organizasyon yapıları içinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Sanal örgütler örneğindeki gibi yüz yüze iletişimin en az düzeyde gerçekleştiği iş aktivitelerinde özelliklerin heterojenliği nispeten daha zararsız olabilecektir.

Yönetim boyutunda kişi-grup uyumu ile ilgili olarak göz önüne alınacak diğer önemli bir konu yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumunun olumsuz etkileridir. Kişi-örgüt uyumu literatürü çok yüksek düzeylerde kişi-örgüt uyumunun olumsuz potansiyel sonuçlarına dikkat çekmekte, çevreye adaptasyonda yeteneksizlik ve örgütsel inovasyonun azalma tehlikesine vurgu yapmaktadır (Meglino ve Ravlin, 1998:370; Schneider, 1987:444; Erdoğan ve Bauer, 2005:872). Çalışanların benimsediği çalışma değerlerindeki homojenlik olayları yorumlamada ve tepki vermede homojenliğe sebep olur. Bu durum, değişime adaptasyon ve yenilikçilik gerekli olduğunda örgütsel performansı engellemektedir (Meglinove Ravlin, 1998:371; Schneider, 1987:444, Erdoğan ve diğ., 2004:872). Schnedier vd. yüksek düzeyde uyumun operasyonel düzeyde örgüt çalışanları için arzu edilebilir olmasına rağmen üst yöneticilerin heterojenliği sağlayacak şekilde seçilmesi gerektiğini önermişlerdir (Kristof, 1996:21). Böylece örgütler bilinçli olarak düşük değer uyumuna sahip

kişileri işe almayı tercih edebilirler (Erdoğan ve diğ, 2004:319). Bu nedenle yöneticiler; hem farklılıkların olumsuz etkilerini giderecek hem de aynı anda farklılıklardan fayda sağlayacak şekilde, zor bir dengeleme göreviyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Tsui ve diğ, 1992:564; Sürgevil, 2008:116).

Çeşitli araştırmacılar birimdeki kişi sayısı arttıkça (örneğin birim büyüklüğü) ikili etkileşimlerin yoğunluğu azalabileceğini ya da kolektif yapı ilişkilerini azaltabileceğini öne sürmektedirler (Whitman ve diğ, 2010:57). Bu nedenle gruptaki kişi sayısını bir şartlı değişken olarak modele ekleyerek grup büyüklüğünün etkileri ayrı bir araştırma konusu olarak incelenebilir. Uyum araştırmalarında göz önüne alınabilecek önemli bir şartlı değişken ise zamandır. Harrison ve diğ. (1998:101) 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.

Örgüte katılım konusundaki literatürde kişi-grup uyumunun ortaya çıkmasında tamamlayıcılık uyumuna benzerlik uyumuna göre daha az atıfta bulunulduğu göze çarpmaktadır (Shin, 2005). Örgüt literatüründe kişiliğin davranışı nasıl etkilediğini açıklamada etkileşimsel paradigmanın göz önüne alınmaması neredeyse imkansız olup etkileşimsel paradigmaya sıklıkla atıfta bulunulmasına rağmen, tamamlayıcılık (complementary) ve benzerlik (supplementary) uyumuna dayanan etkileşimlerin açıklayıcılığını karşılaştıran araştırma bulunmamaktadır (Kausel ve Slaughter, 2011:7) Bu nedenle kişi ve grup arasında ileri sürülen uyum, tamamlayıcılık uyumu bakış açısı ile yeniden ölçümlenerek yönetici değerlendirmeleri üzerindeki etkisi sorgulanabilir.

Kaynaklar

- Barber, A. E. (1998), *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. ve B. Avolio (1995), *Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (5x-short)*. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Byrne, D. (1971), *The Attraction Paradigm*. Academic Press, New York.
- Cable, D. M. ve T. A. Judge (1996), "Person-organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 67, 294-311.
- Carless, S. A. (2005), "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.
- Costa, P. T. ve R. R. McCrae (1991), *Manual of Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory*. Psychological Assessment Resources, Odessa, FL.
- Cunningham, G. B. (2007), "Perceptions as Reality: The Influence of Actual and Perceived Demographic Dissimilarity". *Journal of Business Psychology*, 22, 79-89.
- DelCampo, R. G. (2006), "Influence of Culture Strength on Person-Organization Fit and Turnover", *International Journal of Management*, 23 (3), Kısım 1, 465-471.
- Doğan, S. ve S. Kılıç (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Edwards, J. R. ve C. L. Cooper (1990), "The Person-Environment Fit Approach to Stress: Recurring Problems and Some Suggestions", *Journal Of Organizational Behavior*, 11, 293-307.
- Enz, C. (1988) "The role of value congruity in intraorganizational power". *Administrative Science Quarterly*, 33, 284- 304.
- Erdil, O., H. Keskin, S. Z. İmamoğlu ve S. Erat (2004), "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, B., M.L. Kraimer ve R. C.Liden (2004), "Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support", *Personnel psychology*, 57, 305-332.

Erdoğan, B. ve T. N. Bauer (2005), "Enhancing Career Benefits of Employee Proactive Personality: The Role of Fit with Jobs and Organizations", *Personnel Psychology*, 58 (4), 859-891.

Erkutlu, H. (2008), "The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: The Turkish Case", *Journal of Management Development*, Cilt 27, No 7, 708-726.

Eroğlu, F.(2000). Davranış Bilimleri. (5 baskı), Beta basım, İstanbul.

Ferris, G., Youngblood, S., & Yates, V. (1985). Personality, training performance, and withdrawal: A test of the person-group fit hypothesis for organizational newcomers. *Journal of Vocational Behavior*, 27, 377-388.

George, E. ve P. Chattopadhyay (2002), "Do Differences Matter? Understanding Demography-related Effects in Organization", *Australian Journal of Management*, 27, 47-54.

Gil, F., R. Rico., C. M. Alcover ve A. Barrasa (2005), "Change-oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups: Effects of Team Climate and Group Potency", *Journal of Managerial Psychology*, 20, (3 /4), 312-328.

Glatfelter, A. (2000). The Influence of Supervisor's Interpersonal Communication Competence on Worker Satisfaction, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, California State Üniversitesi.

Glomb, T. M. ve E. T. Welsh (2005), "Can Opposite Attract? Personality Heterogeneity in Supervisor-subordinate Dyads as a Predictor of Subordinate Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 90, Sayı 4, 749-757

Gülner, B. (2007), Araştırma görevlilerinin iş tatminini sağlama aracı olarak örgütsel iletişim ve iletişim doyumu: Kamu ve özel üniversite karşılaştırması, Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi, S.B.E.

Güneşer, A. B. (2007). "The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: The role of person-supervisor fit "yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı.

Harrison, D. A., K. H. Price, J. H. Gavin ve A. T. Florey (2002), "Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface and Deep Level Diversity on Group Functioning", *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1046.

Harrison, D. A., K. H. Price ve M. Bell (1998), "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface and Deep Diversity on Work Group Cohesion", *Academy of Management Journal*, Cilt 41 Sayı 1, 96-107.

Hazar, Ç. M. (2006). Kişilik ve iletişim tipleri. *Selçuk İletişim*, Cilt 4, Sayı 2, 125-140.

Kausel, E. E. ve J. E. Slaughter (2011), "Narrow Personality Traits and Organizational Attraction: Evidence for the cComplementary Hypotezi", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 3-14.

Kayaoğlu, A. ve Tuna, Y. (2009). *Psikolojiye Giriş*. Sezen Ünlü (Ed.) Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 1933, Eskişehir.

Kouzes, J. M. ve B. Z. Posner (1995), *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey- Bass, California.

Kozlowski, S. W. J. ve M. L. Doherty (1989), "Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue", *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.

Kristof, A.L. (1996), "Person-organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

Kristof-Brown, Amy L., R. D. Zimmerman ve E. N. Johnson (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.

Lia, H., A. Chuang ve A. Joshi (2008). "Perceived deep-level similarity: Personality antecedents and impact on overall job attitude, helping, work withdrawal, and attitude", *Organizational Behavior and Human Resource Process*, 106, 106-204.

Meglino, B. M., ve E. C. Ravlin, (1998), "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research", *Journal of Management*. 24, 351-389.

Metzler, V. L. (2005), *Organizational Culture: Finding the Right Fit*. Yayınlanmamış doktora tezi, Temple University.

Meşe, G. (1999), *Sosyal kimlik ve yaşam stilleri*, Yayınlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mitchell, M., L. T. Eby ve B. R. Ragins (2015), "My Mentor, My Self: Antecedents and Outcomes of Perceived Similarity in Mentoring Relationships", *Journal of Vocational Behavior*, 89, 1-9.

Molleman, E. ve J. Slomp (2006), "The Impact of Team and Work Characteristics on Team Functionin", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 16(1), 1-15.

Moynihan, L.M. ve R. S. Peterson (2001), "A Contingent Configuration Approach to Understanding the Role of Personality in Organizational Groups", *Research in Organizational Behavior*, 23, 327-378.

Muchinsky, P. M. ve C. J. Monahan, (1987), "What Is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit", *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.

O'Reilly, C. A. ve J. Chatman, (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

O'Reilly, C. A., D. F. Caldwell, ve W. P. Barnett (1989), "Work Group Demography, Social Integration, and Turnover", *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.

Ostroff, C., Y. Shin ve A. Kinicki (2005), "Multiple Perspectives of Congruence: Relationships between Value Congruence And Employee Attitudes", *Journal of Organizational Behaviour*, 26 (6), 591-623.

Pfeffer, J., ve G. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*. Harper & Row: New York.

Riordan, C.M. (2000), "Relational Demography within Groups: Past Developments, Contradictions, and New directions", Ed. G.R. Ferris, *Research in Personnel and Human Resource Management*. 19, (131-173). Stamford, CT: JAI Press.

Roberts, D. H. ve C. A. O'Reilly III (1979), "Some Correlates of Communication Roles in Organizations", *Academy of Management Journal*, 22, 42-57.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York.

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.

Scarpello, V. ve R. J. Vandenberg (1987), "The Satisfaction with My Supervisor Scale: Its Utility for Research and Practical Applications", *Journal of Management*, 13 (3), 447-466.

Schein, E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Shin, Y. (2005), *The Effect of Perceived Team Person-Environment Fit on Team Performance in Korean Firms: An Examination of Mediating and Moderating Effects*, (doktora tezi), Columbia University.

Soylu, S. (1999), "İşletmelerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik; Gruplar Arası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorileri", Ed. Sibel A. Arkonaç, Alfa Yay; İstanbul.

Schneider, B. (1987), "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

Spector, P. E. (1985), "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 693-713.

Stanley, C. L. (2001), *Examination of Group Supervision: Cohesiveness and Supervisor Leadership as Predictors of Intern Performance*, Yayınlanmamış doktora tezi. Seattle Pacific University, Clinical Psychology

Sluss, D.M., & Ashforth, B.E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32, 9–32

Sürgevil, O. (2008), "Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-psikolojik Kuramlar", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 111-124.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The [social identity theory](#) of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2.basım., sf. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

Tsui, A. S. ve C. A. O' Reilly III (1989), "Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads", *Academy of Management Journal*, 32 (2), 402-423.

Tsui, A.S., T. D. Egan, ve C. A. O'Reilly III (1992), "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment", *Administrative Science Quarterly*, 37, (4), 549-579.

Turner, B. A., N. Pidgeon, D. Blockley ve B. Toft (1989), "Safety Culture: Its Importance in Future Risk Management", *The 2nd World Bank Workshop on Safety Control and Risk Management*, Karlstad, Sweden.

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, Psychology.

Warren, T. R. (1996), *P-O fit and organizational outcomes*, Yayınlanmamış doktora tezi, Georgia Institute of Technology, Psychology.

Werbel, J. D. ve S. W. Gilliland(1999), "Person-Environment Fit in Selection Process", Ed. G. R. Ferris, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, (209-243). Stamford C.T. JAI Press.

Werbel, J. D. ve D. J. Johnson (2001), "The Use of Person-Group Fit for Employment Selection: A Missing Link in Person-Environment Fit", *Human Resource Management*, 40 (3), 227-240.

Whitman, D. S., D. L. Van Rooy ve C. Viswesvaran, (2010), "Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: A Meta-Analysis of Collective Construct Relations", *Personnel Psychology*, 63 (1), 41-81.

Williams, K. Y. ve C. A. O'Reilly (1998), "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 years of Research", Ed. L. Cummings ve B. Staw, *Research in Organizational Behavior*. 20, (77-140). Greenwich: CT: JAI

Yıldırımbulut, E. (2006). The effects of person-job fit, person-organization fit and social support on job stress: A study in call centers, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı.

Yıldız, H. E. (2016), "Us vs. them or us over them? On the Roles of Similarity and Status in M&As" *International Business Review*, 25, 51-65.