



KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: ANKARA İLİNDE İŞ MAKİNELERİ SEKTÖRÜ İŞGÖRENLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Hakan BAYRAMLIK¹, Mehmet Emin BAYIK², Gökhan GÜNEY³

Öz

İş tatmini yüksek olan işgörenlerin; iş performansı, motivasyonu, işi benimsemesi, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı artarken işe devamsızlığı, algılanan stres ve işten ayrılma niyetinin azaldığı birçok araştırmada belirtilmiştir. Bu sebeple iş tatmininin öncüllerinin ve etki derecelerinin belirlenmesi örgütler açısından önem arz etmektedir. Bu araştırmada, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etki derecesini ve yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara ilinde faaliyet gösteren iş makineleri sektöründe çalışan toplam 212 kişi oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan 212 kişiye anket uygulanmış, içlerinden 21 kişi seçilmiş, iş ortamında davranışları gözlemlenerek performans çıktıları incelenmiş ve bu kişilerle mülakat yapılmıştır. Elde edilen veriler içerik tahlili yöntemi ile tahlil edilerek işgörenlerin ölçek maddelerini doğru algılayıp algılamadıkları araştırılmıştır. Analizler sonucunda, kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, yaş arttıkça iş tatmininin arttığı ve anket maddelerini işgörenlerin doğru algıladıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini, ASA Modeli*

¹ Dr., Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi ABD Başkanlığı, hbayramlik@kho.edu.tr

² Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi ABD Başkanlığı, mebayik@kho.edu.tr

³ Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi ABD Başkanlığı, gguney@kho.edu.tr

THE EFFECTS OF JOB SATISFACTION ON PERSON-ORGANIZATION FIT: A RESEARCH ON THE EMPLOYEES OF HEAVY EQUIPMENT MACHINERY SECTOR

Abstract

In most studies, it was stated that while high job satisfaction has positive effect on employees' job performance, motivation, organizational commitment, organizational citizenship behavior and job involvement; it has negative effect on their intentions, absenteeism and perceived stress. Therefore, determining the antecedents of job satisfaction and their effect size is important for the organizations. In this study, it is aimed to find out the effect size of person-organization fit on job satisfaction. This study was conducted on 212 employees in heavy equipment machinery sector. In addition to quantitative analyses, 21 out of 212 employees were also observed and interviewed. It was found that person-organization fit has a positive and significant effect on job satisfaction.

Keywords: *Person-Organization Fit, Job Satisfaction, ASA Model*

Giriş

Kişi-örgüt uyumu, tutumsal ve davranışsal açıdan birçok işgören çıktısının öncülü durumundadır. Kişi-örgüt uyumu, kişinin norm ve değerlerinin çevreyle uyuşması olarak tanımlanabilen kişi-çevre (person-environment) ilişkisi ve uyumunun bir alt boyutudur (Hoffman ve Woehr, 2006:391). İş ile ilgili birçok değişkenin öncülü olması nedeniyle önemli bir kavram olan iş tatmini; motivasyon, işi benimseme, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, hayattan tatmin ve zihinsel sağlık ile pozitif yönde ilişkili; işe devamsızlık, işgören devir hızı ve algılanan stres ile de negatif yönde ilişkilidir (Judge ve arkadaşları, 2001).

İş tatmini; işin doğası, ücret, terfi olanakları, yönetim, iş grupları, iş koşulları ve kişi ile örgüt arasındaki uyum (kişi-örgüt uyumu) gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Alınışık ve arkadaşları, 2013:280). İş tatmini yüksek seviyede olan işgörenler, hem işine hem de örgütüne olumlu duygular beslemekte, buna karşın iş tatmin düzeyi düşük olanlar ise işine ve

örgütüne olumsuz duygular beslemektedir (Greenberg ve Baron, 2000:43). İş tatmin seviyesinin yüksek ve düşük olması diğer birçok örgütsel değişkeni de etkilediğinden iş tatminine neden olan değişkenleri tespit etmek ve kontrol altında tutmak önem kazanmaktadır.

Yurt dışı ve yurt içinde yapılan araştırma örneklemi incelendiğinde kişi-örgüt uyumu konusunda, Yahyagil (2005:140) Türkiye'deki üniversite öğrencileri, Hoffman ve arkadaşları (2011:784) ABD'deki yöneticiler, Turunç ve Çelik (2012:59) savunma sektörü çalışanları ve Cho ve arkadaşları (2013:796) ABD'deki üniversite öğrencileri üzerinde çalışma yapmışlardır. İş tatmini konusunda ise Sharp (2008:374) İngiltere'deki hemşireler, Ellenbecker ve arkadaşları (2008:154) İngiltere'deki sağlık sektörü çalışanları, Yazıcı ve Altun (2013:1455) Türkiye'deki öğretim elemanları, Yirik ve Ören (2014:97) Türkiye'deki otel çalışanları üzerinde çalışma yapmışlardır.

Çalışmanın amacı, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etki derecesinin seviyesini tespit etmektir. Çalışmada kişi örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişki sorgulanırken nicel verilerden elde edilen bulgular ile gözlem ve mülakatlardan edinilen nitel içerikli bulguların karşılaştırılması ile çalışma kişi-örgüt uyumu ve iş tatminine derinlemesine bir bakış açısı katmıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara ilinde faaliyet gösteren iş makineleri sektöründe çalışan toplam 212 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın daha önceki çalışmalardan farklı bir sektörde yapılmış olması ile nicel verilerden elde edilen bulguların nitel verilerden elde edilen bulgularla karşılaştırılmasının yazını zenginleştireceği değerlendirilmektedir.

Kişi-Örgüt Uyumu

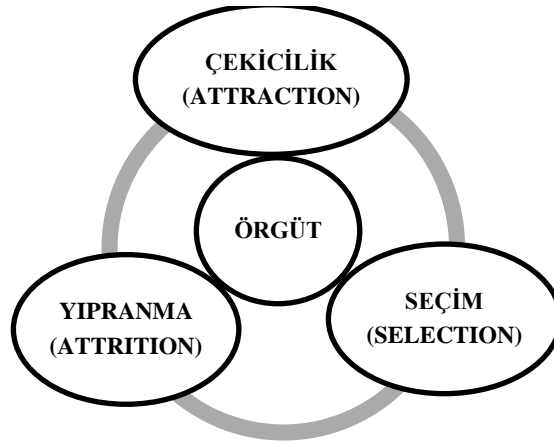
Kişi-örgüt uyumu, kişi-çevre uyumunun (person-environment fit) bir alt boyutudur (Vilela ve arkadaşları, 2008; Turunç ve Çelik, 2012:61). Kişi-çevre uyumu, bir işgörenin iş ortamında birçok sistemle uyumunu içeren geniş kapsamlı bir kavramdır (Kristof-Brown ve arkadaşları, 2002:985). Muchinsky ve Monahan'a (1987) göre kişi-çevre uyumu, kişisel değişkenler ile durumsal değişkenler arasındaki uyum derecesidir. Kişi-çevre uyumunu birbirinden ayrı yapılar oluşturmaktadır. Bunlar; kişi-meslek uyumu (kişi ile kişinin mesleği arasındaki genel uyum), kişi-örgüt uyumu (kişi ile çalıştığı örgütün değerleri ve kültürü arasındaki uyum), kişi-grup uyumu (kişi ile birlikte çalıştığı çalışma grubu arasındaki uyum), kişi-iş uyumu (kişi ve

mevcut işi arasındaki uyum) ve kişi-kişi uyumu (kişi ile yönetici/amiri arasındaki uyum) olarak sınıflandırılmaktadır (Caplan, 1987; O'Reiley ve arkadaşları, 1991; Cable ve Judge, 1996; Kristof, 1996; Kristof-Brown ve arkadaşları, 2002; Kristof-Brown ve arkadaşları, 2005).

Kişi-çevre uyumu, Murray'ın (1938) İhtiyaç Baskı Modeli (Needs-Press Model) ve Lewin'in (1951) Alan Teorisi'ne (Field Theory) dayanmaktadır. İhtiyaç Baskı Modeli'ne göre; kişilerin ihtiyaçları ile çevresel koşullar (baskılar) arasındaki ilişki, kişilerin ihtiyaçlarının tatmini ya da bastırılması ile sonuçlanmaktadır (Ostroff ve Schulte, 2007). Bir ya da birden fazla ihtiyacı tarafından harekete geçirilen bireylerin bu ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olacak bir ortam bulması ve bu ihtiyaçlarını gidermesine engel olacak ortamlardan kaçınması beklenmektedir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013:1197). Alan Teorisine göre; davranışlar, birey ile içinde bulunduğu çevrenin etkileşiminin bir sonucudur (Turunç ve Çelik, 2012:61) ve birey, çevresel faktörlerden etkilenerek davranış değişikliğinde bulunabilmektedir (Burnes, 2004:981). Chatman (1989:339) ise etkileşimci bir model önermiş, bireysel ve örgütsel değerlerin zaman içerisinde birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunarak bireysel ve örgütsel çıktıları etkilediğini belirtmiştir. Kişi-örgüt uyumunun örgütsel çıktıları, çalışanların örgütün kural ve değerlerine uyum sağlaması, bireysel çıktıları ise bireylerin sahip olduğu değerlerde meydana gelen değişiklikler, örgütsel vatandaşlık davranışının artması ve işgören devir hızının azalması olarak belirtilmiştir.

Kişi-örgüt uyumunun temelleri, Tom'un (1971) işgörenlerin kişilik özelliklerine daha uygun olan örgütlerde daha başarılı olacaklarına yönelik önerisine dayandırılabilir. Kişi-örgüt uyumu, yarışmacı iş ortamı ve işgücü pazarında gerekli olan esnek ve bağlılığı yüksek bir işgücü sağlanmasının temel anahtarıdır (Bowen ve arkadaşları, 1991; Cable ve DeRue, 2002). Kişi-örgüt uyumunda örgütlerin kişilerin karakteristikleri ile uyumlu olma potansiyeli vardır; kişilerin tutum ve davranışları, kişi ve örgütlerin özelliklerinin birbiri ile uyum derecesinden etkilenmektedir (Argyris, 1957; Pervin, 1989). Kişi-örgüt uyumu kişi ile spesifik bir iş, grup ya da meslek uyumundan ziyade kişi ile organizasyonun bir bütün olarak uyumuna odaklanmaktadır (Kim, 2012:832). Schneider ve arkadaşlarına (1995:749) göre, bireyler kendi kişisel özellikleri ile örgütün özellikleri arasındaki çakışmayı örtük olarak tahmin ederek uyum derecesini değerlendirirler. Kişi-örgüt uyumu; kişi ile örgüt arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır ve en azından bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını karşılaması ya da her iki

tarafın temel benzer karakteristiklere sahip olmaları durumunda ortaya çıkmaktadır (Kristof, 1996:4). Kişi-örgüt uyumu, bireylerin değerleri, amaçları, kişilik özellikleri ve tutumları gibi birtakım kişilik özellikleri ile örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel değer, amaç ve kurallar gibi örgütsel özellikler arasındaki benzerliktir (Chatman, 1989:339). Kişi-örgüt uyumu, örgütün değerleri, hedefleri ve misyonu ile kişinin ne derecede uyduğu ile ilgilidir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001:455).



Şekil 1: ASA (Attraction-Selection-Attrition) Modeli. Schneider'dan (1987: 445) uyarlanmıştır.

Kişi-örgüt uyumu, Şekil 1'de gösterilen Schneider'ın (1987:445) ASA modeli olarak bilinen Attraction-Selection-Attrition (Çekicilik-Seçim-Yıpranma) modeli temel alınarak geliştirilmiştir. ASA modeli kişi-örgüt uyumu kavramı üzerine yapılan araştırmaların dönüm noktası olmuştur (Kristof-Brown ve Jensen, 2007:123). Schneider'ın (1987:356) kişi-örgüt uyumuna ilişkin modeli aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

- a. Bireyler örgütsel yapılara doğru farklı şekillerde cezbedilirler/çekilirler.
- b. Örgütler, formal ve informal seçim uygulamaları neticesinde örgüt değerleri ile uyumlu kişileri seçerler.
- c. Kişiler örgütle iyi uyum sağlayamazlarsa istekli ya da isteksiz bir şekilde örgütlerden ayrılırlar.
- d. Örgüt ile aynı değerleri paylaşan işgörenlerin örgüt tarafından seçilmesi sonucunda örgütte değerler bakımından belli bir süre sonra homojenlik durumu oluşur (Chatman, 1991; Schneider, 1987). Bu homojenlik ise merkezde bulunan örgütün kültürünü şekillendirir. Örgüt

kültürü, örgütten ayrılmayarak üyeliğe devam eden kişiler tarafından belirlenir.

ASA modeli, kişilerin ve örgütlerin birbirlerini nasıl cezbettiklerini ifade etmektedir (Wheeler ve arkadaşları, 2013:207). Bu modele göre, kişilerin sahip olduğu özellikler ile uyum sağladıkları örgütlerin özellikleri çeşitlilik göstermekte ve kişiler kendi değerlerine, ihtiyaçlarına ve kişiliğine uygun örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler (Yıldız, 2013:156). Kişi-örgüt uyumuna örgütsel açıdan bakıldığında kişiler kendilerine ait değer, fikir ve tutumlar ile benzer özelliklere sahip olduğunu düşündükleri ya da algıladıkları örgütlerin çekimine (attraction) kapılırlar. Bu nedenle çalışanların hangi örgütlerde buldukları rastlantısal değildir. Diğer yandan örgütler de kişiler ile kendileri arasında benzerlikler tespit ettikleri takdirde o kişiyi seçerek işe almaktadır (Arbak ve Yeşilada, 2003:24; Lievens ve arkadaşları, 2001:31). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel çekicilikteki varyansın %31'ini açıklayan Chapman ve arkadaşlarının (2005) yaptığı meta-analiz çalışması, örgütsel çekicilik bağlamında kişi-örgüt uyumunun önemini açıkça vurgulamaktadır. Çalışanların değerleri ile uyuşan örgütler onlar için daha çok çekiciliğe sahiptir (Adkins ve arkadaşları, 1994; Cable ve Judge, 1996). Hedef uyumu da kişiyi örgüte çeken unsurlardan birisi olup çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasındaki benzerlik derecesidir ve çalışanlar kendi hedeflerini gerçekleştirmeye faydalı olacak hedeflere sahip örgütleri çekici bulmaktadırlar (Hoffman ve Woehr, 2006:390). Çekiciliğin yüksek değerde olması sayesinde kişi örgütte yerini almakta, kişi ve örgüt karşılıklı olarak birbirlerini cezbedebildikleri sürece kişi örgütün bir parçası olmaya devam etmekte, her iki taraftan birinin uyum konusunda sorunu olduğunda kişi ve örgüt birbirinden ayrılmaktadır (Wheeler ve arkadaşları, 2007:207).

Kişi-örgüt uyumunun alt boyutları mevcuttur. Piasentin ve Chapman (2006) kişi-örgüt uyumunu dört farklı boyutta tanımlamıştır. Bunlar; ilave (supplementary) uyum, bütünleyici (compelementry) uyum, ihtiyaç-arz (needs-supplies) uyumu ve son olarak talep-yetenek (demands-abilities) uyumudur. İlave uyum (supplementary fit), kişi ve örgütün özelliklerinin benzeşmesi ve uyumudur. Daha geniş anlamda ise kişinin sahip olduğu kişilik özellikleri, değerleri, hedefleri ve tutumları ile örgütün kültürü, değerleri, iklimi, hedefleri ve normlarının benzerliğidir (Kasimati, 2011:320). Bütünleyici uyum (complementary fit), kişinin örgütteki bir boşluğu doldurması veya örgüte ilave bir katkı yapması ya da daha geniş bir bakış açısıyla kişi ve örgütlerin bir diğerinin mevcut olmayan özellikleri

bağlamında karşılıklı ilave katkı sağlamasıdır (Kristof, 1996; Muchinsky ve Monahan, 1987:271). İhtiyaç-arz uyumu (needs-supplies fit), kişinin ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması durumunda oluşan uyumdur (Saraç ve arkadaşları, 2014:482). Talep-yetenek uyumu (demands-abilities fit), kişilerin sahip oldukları yeteneklerin örgütün ihtiyaçlarını/taleplerini karşılaması durumudur (Resick ve arkadaşları, 2007).

Kişi-örgüt uyumunun ölçümü bağlamında gruplandırma ise objektif uyum ve sübjektif (algılanan) uyum şeklindedir (Resick ve arkadaşları, 2007). Hoffman ve Woehr (2006:390) ise kişi-örgüt uyumunun ölçümünün objektif uyum, sübjektif uyum ve algılanan uyum olmak üzere üç şekilde ölçülebileceğini belirtmiştir. Bu farklı uyum sınıflandırmalarının genel özelliği kişisel ve örgütsel karakteristikler arasındaki farklılıkların değerlendirilmesidir. Objektif uyum, kişi ve örgüt ile ilgili ayrı ayrı bilgiler toplamayı müteakip bu bilgilerin karşılaştırılarak uyumun derecesine bakılmasıdır (Cable ve Parsons, 2001; O'Reilly ve arkadaşları, 1991). Sübjektif uyum, kişilerin diğer örgüt üyeleri ve örgütün bütünü ile uyumlu olup olmadıklarının doğrudan kendilerine sorulması yoluyla elde edilen uyum bilgisidir (Cable ve DeRue, 2002; Lauver ve Kristof-Brown, 2001). Algılanan uyum ise kişinin kendisini ve algıladıkları örgütsel özellikleri tanımlamalarını gerektirmektedir. Sübjektif ve algılanan uyum kavramsal olarak aynı olmasına rağmen ölçüm olarak algılanan uyum anketler aracılığı ile ölçülmekte, sübjektif uyum ise öz-değerlendirme soruları ile ölçülmektedir (Hoffman ve Woehr, 2006:391).

İş Tatmini

Sanayi devrimi ile birlikte kitle üretim sistemi gelişmiş, örgütlerde klasik yönetim yaklaşımı hızla kabul görmeye başlamıştır. Bu yaklaşıma göre örgütlerde verimliliği, etkinliği ve üretkenliği artırmak için insan makine gibi görülmüş ve üretim sürecinde insan unsuru ile insani değerler göz ardı edilerek sonuç odaklı anlayış ağırlık kazanmıştır. Taylor'un zaman ve hareket etüdü çalışmaları bu anlayışın temelini oluşturmaktadır. Zamanla klasik yönetim yaklaşımlarının beklenen sonuçlardan uzaklaştığı ve bu uzaklaşmanın sebebinin insana değer verilmemesi olduğu tespit edilmiştir. Klasik yönetimin eksikliklerini gidermek üzere ortaya çıkan neoklasik (beşeri ilişkiler) yönetim yaklaşımı, örgütlerin üretim sürecinin önemli unsurunun insan olduğu üzerine inşa edilmiştir. Bu yaklaşımın temel varsayımı, yaptığı işten tatmin olmayan ve ürettiği üründe emeğini

hissetmeyen işgörenlerin örgütün etkinlik ve verimliliğine katkıda bulunamayacağı ve bu sebeple zamanla bireyin işi bırakmaya kadar giden bir eğilim içerisinde olacağını öngörmektedir.

İşgörenlerin tutumlarından bahsedilirken genellikle yaptıkları işe ait özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan ve işleri hakkındaki olumlu bir duyguyu açıklayan iş tatmini kastedilmektedir (Robbins ve Judge, 2012:74). Yani, çalışanların işlerine ait özellikleri değerlendirmeleri sonucu oluşan ve işleri hakkındaki olumlu bir duyguyu açıklayan tutumları iş tatmini olarak adlandırılmaktadır. İş tatmini, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz tutumdur (Gürbüz, 2008:58). İş tatmini, işgörenin iş tecrübesi ve örgüt ile olan uyumunun sonucu olan hoşça giden tutum veya haz hissi veren duygusal durumdur (O'Reilly ve arkadaşları, 1991:495). İş tatmini, kişinin yaptığı işinden hoşlanma derecesini yansıtmakta olup çalışanların işinin farklı yönlerine karşı duygusal tepkimeleri (Kasimati, 2011:321), işlerini sevme ya da sevmeme dereceleridir (Spector, 1997:45). Locke (1976:1304) ise iş tatminini kişinin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesi sonucu oluşan hoşnut edici ve pozitif duygusal durum olarak tanımlamıştır. İş tatmini yüksek olan bir kişi, yaptığı iş hakkında pozitif duygulara sahipken iş tatmin seviyesi düşük olan bir kişi ise işi hakkında negatif duygulara sahiptir (Robbins ve Judge, 2012:78).

İş tatminini açıklayan kuramlar; durumsal (situational) kuramlar, eğilimsel (dispositional) kuramlar ve etkileşimsel (interactive) kuramlardır (Judge ve arkadaşları, 2001:28; Kim, 2012:831). Durumsal kuramlar açısından iş tatmini, işin doğasından ve diğer çevresel faktörlerden kaynaklanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976). Eğilimsel kuramlara göre iş tatmini, kişisel yaratılışa/mizaca dayanmaktadır (Staw ve Ross, 1985). Etkileşimsel kuramlara göre ise iş tatmini, içinde bulunulan durum ve kişilik özelliklerinin etkileşiminin bir ürünüdür (Hulin, 1991).

Bir işgörenin işinden ne ölçüde tatmin olduğunu değerlendirmesi birçok somut unsurun toplamıdır (Robbins ve Judge, 2012:78). Smith ve arkadaşları (1969:3) iş tatminini ücret, terfi (yükselme imkânlarının olması), çalışma arkadaşları (arkadaşlık ilişkileri), yöneticiler (amirlerden duyulan tatmin) ve işin kendisi (ilgi çekici olması, sorumluluk alabilme imkânı sağlaması) olmak üzere beş faktör altında incelemiştir. Locke (1976) ücret, terfi, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve işin kendisine ilave olarak tanınma, çalışma koşulları ve örgüt yönetimini de iş tatminini oluşturan faktörlere eklemiştir. Organ (1988:547) iş tatmininin hem duyuşsal hem de bilişsel

içeriğe sahip olduğunu belirtmektedir. Duyuşsal içerik, bireyin hâlihazırdaki duygu durumunu gösterirken bilişsel içerik beklentiler ve standartların karşılaştırılarak mevcut durumun değerlendirilmesidir (Çetin ve diğerleri, 2011:75). Chiu ve Chen (2005) ise iş tatminini içsel ve dışsal olmak üzere iki boyuta ayırmaktadır. İçsel iş tatmini, çalışanın işin kendisiyle ilgili olan faktörlerden (iş bağımsızlığı, iş çeşitliliği, sorumluluk duygusu, yaratıcılık ve başarıma duygusu vb.) tatmin olma derecesi ile ilgilidir. Dışsal iş tatmini ise işin kendisi ile ilgili olmayan faktörlerden (çalışma koşulları, kurallar vb.) duyulan tatmin derecesidir.

İşgörenlerin Yaşlarının ve Kişi-Örgüt Uyumu Düzeylerinin İş Tatmin Düzeyleri ile İlişkisi

İşgörenin yaşı iş tatminini etkileyen hususlardan biridir. Devlet Planlama Teşkilatı'nın (2007) raporuna göre dünya nüfusu 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızla yaşlanmaya başlamış, genç nüfus ve doğum oranları çarpıcı şekilde azalmıştır. Bu raporun verilerine göre işletmelerde çalışan işgörenlerin de yaş ortalamasının artmakta olduğu çıkarımı yapılabilir. İşletmelerin işgörenlerin iş tatmin seviyelerini artırma gayretlerinde; işgörenlerin yaş ortalaması göz ardı edilmemesi gereken bir husus olarak önemini artıracaktır. Bu nedenle de iş tatmini ile işgören yaşı arasındaki ilişkinin mercek altına alınması gerekmektedir. Sosyo-duygusal seçicilik teorisine (socio-emotional selectivity theory) göre bireyler yaş ilerledikçe sosyal ve duygusal kazanımlarını artırma ve kayıpları azaltma eğiliminde olduklarından dolayı yaşlandıkça faaliyetlerinde maksimum tatmin olma isteğinde olurlar (Carstensen, 1992). Sosyo-duygusal seçicilik teorisi işgörenlerin yaşlarının ilerledikçe işlerinden duyacakları tatminin artacağını göstermektedir.

İşgörenlerin yaşları ile ilgili olarak yapılmış araştırmalar işgörenlerin yaşı ile iş tatmini arasında pozitif yönde (Hunt ve Saul 1975; Lee ve Wilbur 1985) veya negatif yönde (Saleh and Otis 1964; Luthans and Thomas 1989) ilişki olabileceğini göstermiştir. Diğer yandan yaşlanmanın duygu yönetimi aracılığıyla iş tatminini artırdığı tespit edilmiştir (Yahyagil ve İkie, 2009). Robbins ve Judge (2012) ise işlerinde uzmanlaşan işgörenlerin yaşı arttıkça işlerinden tatmin seviyelerinin de artacağını belirtmişlerdir. Ng ve Feldman (2010) ise yaptıkları 800 makaleyi içeren meta-analiz çalışmasında iş tatmini ile yaşlanma arasında pozitif yönde bir ilişki (.18) olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılmış olan görgül araştırmalar ve araştırmanın örneklemini

oluşturan CNC operatörlüğünün uzmanlık gerektirdiği değerlendirildiğinde işgörenlerin yaşları arttıkça iş tatmin seviyelerinin de artacağı değerlendirilmiştir.

H1: İşgörenlerin yaşı ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Birçok araştırmacı, işgörenlerin örgütlerine karşı tutum ve tavırlarını tahmin etme ve anlamada, kişi ve örgüt arasındaki uyumu daha yakından inceleme yoluna gitmeyi tercih etmişlerdir (DeClercq ve arkadaşları, 2008:277). Kişi-örgüt uyumu teorisine göre kişiler ve örgütler arasında paylaşılan değerler işgörenlerin işinden tatmini sağlamak ve örgütsel hedeflerin başarılması yönünde olumlu sonuçlar vermektedir (Chatman, 1991). İşgörenlerin tutumları, davranışları ve diğer her türlü bireysel seviyedeki çıktılar; birbirinden bağımsız bir şekilde sadece kişilerden ya da sadece iş çevresinden değil de bu iki unsurun birbiri ile etkileşiminden doğmaktadır (Westerman ve Vanka, 2005). Schneider'in (1987:445) ASA modeli kişi-örgüt uyumu ile iş tutumları arasında bir bağın mevcut olduğunu teorik olarak doğrulamaktadır (Tsai ve arkadaşları, 2012:486). İşgörenlerin değerleri örgütün değerleri ile uyum sağlamaya devam ettiği sürece işgörenler örgütte kalmaya devam edeceklerdir. İşgören-örgüt değer uyumu durumunun yüksek olması ise örgüte yönelik olumlu tutumların gelişmesini sağlayacaktır (Arthur ve arkadaşları, 2006). Tepeci ve Barlett (2002), O'Reilly ve arkadaşları (1991) ve Chatman (1989) yaptıkları çalışmalarda, işgörenlerin algıladığı kişi-örgüt değer uyumu ne kadar fazla ise işgörenlerin işlerinden duydukları tatminin de o derece yüksek olacağını tespit etmişlerdir. İşgörenin değerleri ile örgüt kültürünün uyumu halinde işgörenin ihtiyaçları, içinde buldukları örgüt tarafından karşılanacak ve bunun sonucunda iş tatmini ve bağlılık gibi olumlu iş tutumları gelişecektir (Schneider ve arkadaşları 1997).

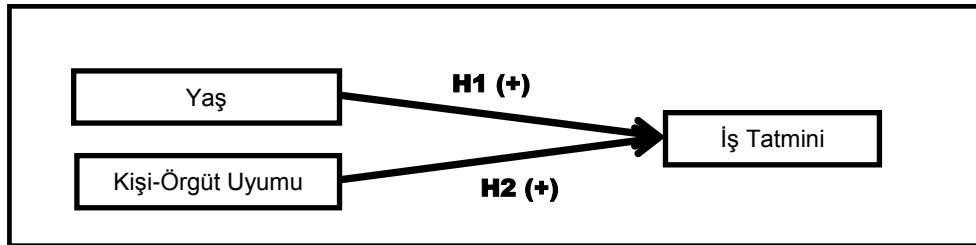
Meglino ve arkadaşlarına (1989) göre kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişki iki bakımdan ele alınabilir. Birincisi örgütteki diğer kişilerle aynı değerlere sahip bireyler olayları ve durumları benzer şekilde yorumlayarak belirsizliklerin ve yanlış anlamaların önüne geçebilmeleri işgörenler arasındaki ilişkileri ve devamında ise iş tatminini artıracaktır. İkincisi ise aynı değerlere sahip işgörenler diğer işgörenlerin ve yöneticilerin davranışlarını tahmin edebileceklerdir. İş ortamındaki belirsizliklerin ve çatışmaların en aza indirilmesi ise işgörenlerin işlerinden tatmin olmaları sonucunu doğuracaktır.

Kişi-örgüt uyumunun hem örgütsel hem de bireysel çıktıları vardır. Örgütsel çıktıları, işgörenlerin örgütün kural ve değerlerine uyum sağlamasıdır. Bireysel çıktıları ise bireylerin sahip olduğu değerlerde meydana gelen değişiklikler, örgütsel vatandaşlık davranışının artması ve işgören devir hızının azalması olarak belirlenmiştir (Chatman, 1989:339). Kişi ve örgütün değerlerinin birleşmesi ve uyumu ne kadar artarsa işgörenin de işinden tatmini o derece artmaktadır (Kristof, 1996). Jansen ve Kristof Brown (2006) örgütleri ile uyumlu olduklarını algılayan işgörenlerin işlerinden daha yüksek derecede tatmin olduklarını tespit etmiştir.

İş tatminini birçok faktör etkilemekle birlikte bunlardan en etkili olanı kişi-örgüt uyumudur (Saari ve Judge, 2004). Hem ilave uyum hem de bütünlüycü uyumun mevcudiyeti durumunda, genel olarak kişi-örgüt uyumunun özellikle iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir (Bretz ve Judge, 1994; Kristof, 1996; Vancouver ve Schmitt, 1991). Verquer ve arkadaşlarının (2003) 21 farklı kişi-örgüt uyumu çalışmasının meta-analizi neticesinde kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında orta derece korelasyon ($r=0.25$) bulunmuş, Kristof Brown ve arkadaşlarının (2005) yaptıkları meta-analizde ise kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasında yüksek derecede korelasyon ($r=0.44$) tespit edilmiştir.

H2: Kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Kişi-örgüt uyumu ve işgörenin yaşı ile iş tatmini kavramlarının kuramsal altyapısına, bu üç kavramın arasındaki ilişkiye ve geçmişte uygulanmış görgül çalışmalara dayanılarak araştırmada iki hipotez oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezlerine yönelik araştırmanın modeli aşağıda sunulmuştur:



Şekil 2: Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Araştırmanın Tasarımı

Araştırmada karma yöntem kullanılmıştır. Nicel analizler, SPSS 21.0 ve LISREL 9.1 istatistik programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nitel analizde ise işgörenlerin ölçeklerde yer alan olguların işgörenlerin nasıl algıladıklarını tespit edebilmek amacıyla gözlem ve mülakat yöntemlerinden istifade edilmiştir. İşgörenlerin işyerindeki uyumu ile tatmin seviyelerini karşılaştırmak amacıyla performans çıktıları incelenmiştir. Araştırmada, öncelikle katılımcıların demografik bilgileri çerçevesinde tanımlayıcı istatistikler oluşturulmuştur. Müteakiben güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile tespit edilmiştir.

Ölçeklere verilen cevapların geçerliliğini test etmek amacıyla örnekleme temsil eden 21 kişi ile yarı-yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Mülakatlarda sorulan sorular kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ile ilgili kuramsal ve kavramsal çerçeveden istifade edilerek hazırlanmıştır. Yapılan mülakatlar esnasında kayıt cihazı kullanımına işletmeler izin vermediğinden not alınarak kayıt yoluna gidilmiştir. Mülakatlardan elde edilen veriler içerik tahlili yöntemi ile tahliz edilmiştir. Anketler sayesinde işgörenlerin kişi-örgüt uyumunun iş tatminine ne yönde ve ne derecede etki ettiği ve mülakatlar sayesinde kişi-örgüt uyumu ölçeği ile iş tatmini ölçeğindeki sorulardan tam olarak ne anladıkları ve anket sorularını okurken bilinçlerinde ne gibi bir algı yarattıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara Gölbaşı Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Bu bölgede çeşitli büyüklükte 14 işletme bulunmaktadır. İşletmelerde toplam çalışan sayısı 800 civarındadır. Araştırmanın örneklemini, kolayda örneklem tekniği ile seçilen işgörenler (bu araştırmaya katılmaya gönüllü olan dört orta ölçekli firmadan) oluşturmaktadır. İş makineleri sektöründe talaşlı imalat yapan bu dört firmanın toplam çalışan sayısı 284'tür. Dağıtılan anket formları incelendiğinde araştırmaya uygun 212 anket formu olduğu tespit edilmiştir. Anket geri dönüş oranı %74.6'dır. Katılımcıların %94'ü erkek olup, yaş

ortalaması 33.22'dir. Evli olanlar örneklem grubunun %56.1'ini oluşturmaktadır. Grup çoğunlukla endüstri meslek lisesi mezunudur (%68.4). Ortalama aylık gelirleri ise 1.245 TL'dir.

Veri Toplama Araçları

Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği: Kişi-örgüt uyumu; algılanan uyumun direkt olarak ölçümü, gerçek uyumun dolaylı yollarla ölçümü ya da gerçek uyumun bireysel seviyede dolaylı olarak ölçümü olarak üç farklı şekilde ölçülebilmektedir (Ferrat ve arkadaşları, 2005:146). Bu çalışmada algılanan kişi-örgüt uyumunun direkt olarak ölçümünün yapılması yoluna gidilmiştir. İşletmelerde kişi-örgüt uyumu düzeyini belirlemek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Turunç ve Çelik (2012:66) tarafından yapılan dört maddeli ve tek boyutlu ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ve "Kişisel değerlerimin çalıştığım işletme ile iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum" ve "Çalıştığım işletmenin değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur" gibi ifadeler yer almaktadır. Turunç ve Çelik (2012:67) ölçeğin toplam güvenilirliğini .81 olarak bulmuştur.

İş Tatmini Ölçeği: Çalışanların genel iş tatminini ölçmek üzere Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Karakteristikleri Anketi'nden Şeşen (2010:180) tarafından Türkçeye uyarlanan beş maddeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. 5'li likert tipi (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) olarak uygulanan ölçekte "İşim benim için bir hobi gibidir", "İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum", "İşimden çok keyif alıyorum" gibi ifadeler yer almaktadır. Şeşen (2010:198), ölçeğin toplam güvenilirliğini .84 olarak bulmuştur.

Nicel veriler, anketlerin elden dağıtılıp aynı yöntemle geri toplanmasıyla elde edilmiştir. Verilerin tamamı çalışanların kendisinden öz-bildirim (self-report) olarak bireysel düzeyde toplanmıştır. Yazarlar tarafından hazırlanan anket, katılımcılara araştırma hakkında kısa bilgi verilmesini müteakip elden dağıtılmış ve tekrar aynı yöntemle geri toplanmıştır. Nitel veriler ise işgörenlerin işyeri ortamındaki bir günlerinin gözlemlenmesiyle ve gözlemlenen işgörenler ile mülakat yapılarak toplanmıştır.

Araştırmada işletmelere 2014 yılının Ekim ve Aralık ayları arasında dört kez ziyaret gerçekleştirilmiştir. Her ziyarette ortalama iki buçuk saat

işletmelerde kalınmıştır. Yapılan bu ziyaretlerde örnekleme temsil eden 21 kişi ile mülakat yapılmış ve işgörenler üzerinde toplamda on saat gözlem yapılmıştır. Bununla birlikte iş hakkında bilgi sahibi olabilmek amacıyla bölüm şeflerinden alınan görev tanım formları, işletmelerin web sayfaları ve iş tatmininin en belirgin çıktısı olan iş performansını yansıtan belgeler incelenmiştir.

Mülakatlar sayesinde işgörenlerin ölçek sorularını nasıl algıladıkları test edilmiştir. Ayrıca bu mülakatlarda işinden memnun olan bir kişinin örgüt ile de uyumlu olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan mülakatlarda kişilere "İşiniz sizi tatmin ediyor mu?", "Değer kelimesi sizin için ne anlam ifade ediyor?" ve "İşletmenizin değerleri ile sizin değerleriniz arasında fark veya benzerlikler nelerdir?" gibi sorular sorulmuştur. Mülakat soruları hazırlanırken ölçekte yer alan "genel olarak işim beni tatmin ediyor" ve "Çalıştığım işletmenin değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur" gibi soruların işgörenler üzerindeki algısı tespit edilmeye çalışılmıştır. Mülakatların sonunda not alınan kağıtlar irdelenmiş, önemli noktalar işaretlenmiştir.

Gözlem aşamasında ise işgörenlerin dikkatleri dağılmaması için işgörenlerle aynı iş elbiseleri ve güvenlik ekipmanları (iş tulumu ve baret) giyilmiştir. Ayrıca tüm gözlemler işgörenlerin faaliyetlerini engellemeyecek ve işgöreni rahatsız etmeyecek mesafeden yapılmıştır. Gözlem neticesinde işgörenlerin çalıştıkları iş ortamını ve işgören davranışlarını gözlemleyebilme fırsatı yakalanmıştır. Bu sayede kişi ile örgüt arasındaki muhtemel uyum veya uyumsuzluğun iş tatminine yansması yerinde görülmüştür.

Bulgular

Kişi-örgüt uyumu ölçeği ve iş tatmini ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış ve elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo 1: Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ölçeklerine ait DFA değerleri.

ÖLÇEK	χ^2/df	RMSEA	CFI	AGFI	IFI	GFI
Kişi-Örgüt Uyumu	2.349	0.079	0.99	0.94	0.99	0.98
İş Tatmini	2.303	0.078	0.99	0.93	0.99	0.97

X^2/df değerlerinin 3'ün altında olması, RMSEA değerinin 0.008'in altında olması ve CFI, AGFI, IFI ve GFI değerlerinin ise 0.90'ın üzerinde olması test edilen ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir eşik değerlerin üzerinde olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen veriler doğrultusunda, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ölçeklerine ait uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma, korelasyon değerleri ve ölçeklerin Cronbach alpha (α) değerleri Tablo 2'de, hiyerarşik regresyon analizi ile test edilen araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 2: Araştırmanın değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma, korelasyon değerleri ve ölçeklerin Cronbach alpha (α) değerleri

Değişkenler	N	Ort.	S.S.	1	2	3
Yaş	212	33.23	8.19	-		
Kişi-Örgüt Uyumu	212	3.51	1.33	.751	$\alpha=.933$	
İş Tatmini	212	3.59	1.13	.701	.601	$\alpha=.908$

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, birinci gruptaki cinsiyetin regresyon modeline anlamlı katkı yapmadıklarını göstermektedir ($F_{(1,210)}=.003$, $p>.05$). İkinci grupta, yaş regresyon modeline anlamlı katkı yapmakta ($F_{(1,209)}=201.7$, $p<.01$) ve iş tatminindeki .49 ilave varyansı açıklamaktadır. Üçüncü gruptaki kişi-örgüt uyumu da regresyon modeline anlamlı katkı yapmakta ($F_{(1,208)}=5.42$, $p<.05$) ve .013 ilave varyansı açıklamaktadır.

Bütün bağımsız değişkenler regresyona girdiğinde cinsiyetin ($\beta=.007$, $p>.05$), yaşın ($\beta=.570$, $p<.01$) ve kişi-örgüt uyumunun ($\beta=.174$, $p<.05$) iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Tüm bağımsız değişkenlerin iş tatminindeki %50,4 varyansı açıkladığı görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle araştırmamızın iki hipotezi de (H1 ve H2) kabul edilmiştir.

Tablo 3: Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları (N=212)

	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	B	B	S.H.	B	B	S.H.	β
Cinsiyet	-.019	.337	-.004	-.051	.241	-.010	.034	.242	.007
Yaş				.097	.007	.701**	.079	.010	.570**
Kişİ-Örgüt Uyumu							.148	.063	.174*
R	.004			.701			.710		
R ²	.000			.491			.504		
ΔR^2	.000			.491			.013		

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

Ayrıca ölçeklerin geçerliliği kapsamında işgörenler ile yapılan mülakat kayıtlarının analiz edilmesi neticesinde işgörenlerin ölçeklerdeki soruları, ölçekte istendiği şekilde doğru algıladıkları tespit edilmiştir. Mülakat yapılan işgörelere ait aşağıdaki cevaplar bu tespiti destekler niteliktedir:

"İş tatmininden benim anladığım işletmenin kapısından girerken kişinin kendisini her açıdan mutlu ve huzurlu hissetmesidir. Bu ister maaş yönünden olabilir, ister amirlerin tutumu olur [Görüşmeci 9]"

"İş tatmini bence iş dışındaki hayatınızda iş ile ilgili bir konu geçtiği anda içinizde huzursuzluk hissetmemenizdir[Görüşmeci 2]"

"Değer kelimesinden benim anladığım bir çeşit bakış açısidir diyebilirim. Yani firmanın ve benim yarından fazla konuda bakış açılarımız tutuyorsa aynı değerlere sahibiz diyebilirim.[Görüşmeci 8]"

Yapılan toplamda on saatlik gözlem neticesinde ise gözlemi yapılan 21 kişiden yalnızca ikisinin diğer işgörenlerden olumsuz yönde farklı davranışlar (sinirli, agresif, bağırarak konuşma gibi) sergilediği ve işinden memnun olmadığı gözlemlenmiştir. Bu işgörenlerin iş tatmin seviyelerini kısmi olarak da olsa tespit edebilmek maksadıyla iş tatmininin bir yansıması (ardılı) olan son bir ay içerisindeki performansları irdelenmiştir. Yapılan ürün çıktıları analizlerinden bu işgörenlerin diğerlerine nazaran daha fazla hatalı ürün çıkardığı tespit edilmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma, kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki etki derecesini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada karma yöntem uygulanmıştır. Nicel yöntemin uygulanmasında iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu ölçeği kullanılmıştır. Nitel yöntem ise on saatlik gözlem, mülakat ve performans çıktılarının içerik analizi ile incelenmesinden oluşmaktadır.

Ankara ilinde faaliyet gösteren iş makineleri sektöründe çalışan toplam 212 kişi üzerinde uygulanan araştırmada, kişi-örgüt uyumunun iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ve yaş artışının iş tatminine anlamlı katkı yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Birebir gözlemler neticesinde, işyerinde uyumsuz davranışlar sergileyen iki işgören tespit edilerek performans çıktıları incelenmiş ve performanslarının düşük olduğu görülmüştür. Mülakatların içerik analizinin yapılması sonucunda ise işgörenlerin ölçeklerde yer alan maddeleri doğru algıladıkları, kişi-örgüt uyumu yüksek olan işgörenlerin işlerinden tatmin seviyelerinin yüksek olduğu, kişi-örgüt uyumu düşük olanların ise iş tatmin seviyelerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulgusu Vancouver ve Schmitt (1991), Bretz ve Judge (1994), Kristof (1996), Verquer ve arkadaşları (2003) ve Kristof-Brown ve arkadaşlarının (2005) yaptıkları çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İşgörenlerin yaşı ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu ise Saleh and Otis (1964) ile Luthans and Thomas'ın (1989) bulguları ile çelişirken Hunt ve Saul (1975), Lee ve Wilbur (1985) ile Yahyagil ve İkie (2009), Ng ve Feldman'ın (2010) yaptıkları çalışmaların sonuçları ile benzeşmektedir. Yaş ile iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişkinin nedeni ise CNC operatörlüğünün gerektirdiği uzmanlık seviyesinin yüksek olmasına (Robbins ve Judge, 2012) bağlanabilir.

Araştırmanın katkısı en başta mavi yaka çalışanlarının yöneticilerinedir. Mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılmış olan bu araştırmanın bulgularından hareketle örgüt yöneticilerinin işgörenlerin örgüt ile uyumunu sağlamalarının, işgörenlerinin işten duydukları tatmin seviyelerini yükselterek daha yüksek performanslı işgörelere (Davis, 1982) ve daha düşük işgören devir hızına (Yılmaz, 2010) sahip olacaklarının

farkında olmaları sağlanmıştır. Ayrıca mavi yaka çalışanlarının yaşları arttıkça işten duydukları tatmin seviyesinin de arttığı tespit edilmiş olması yöneticilerin, genç çalışanların iş tatmin seviyelerini artırmaları üzerine daha fazla eğilmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. Öncelikle araştırmada kullanılan örneklem bir sınırlılık yaratmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular, araştırmaya katılanların tamamına yakınının mavi yakalı çalışanlar olması sebebiyle kişi-örgüt uyumunun beyaz yakalı çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini yansıtmayabilir. Yine araştırmanın örnekleminin sadece CNC operatörlerinden seçilmiş olması da sonuçların işletmelerin geneline uyarlanamaması kısıtını oluşturmaktadır.

Kaynakça

- Adkins, C. L., Russell, C. J., & Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47(3), 605-623.
- Alnaçık, E., Alnaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2013). Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 274-281.
- Arbak, Y. ve Yeşilada, T. (2003), “Örgüt Kişi Uyumu ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?”, *İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi*, 3, 23-37.
- Argyris, C. (1957). The individual and organization: Some problems of mutual adjustment. *Administrative Science Quarterly*, 1-24.
- Arthur Jr, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *The Executive*, 5(4), 35-51.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Bretz Jr, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational behavior*, 44(1), 32-54.

- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied psychology*, 82(4), 546-561.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational behavior*, 31(3), 248-267.
- Carstensen LL. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 7, 331-338.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928-944.
- Chatman, A.J. (1989), “Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit”, *Academy of Management Review*, 14(3), p.333-349.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.
- Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(6), 523-540.
- Cho, J., Park, D. J., & Ordonez, Z. (2013). Communication-Oriented Person–Organization Fit as a Key Factor of Job-Seeking Behaviors: Millennials' Social Media Use and Attitudes Toward Organizational Social Media Policies. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(11), pp 794-799.
- Çetin, F., Basim, H. N., & Karataş, M. (2011). Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü. *Journal of Management & Economics*, 18(1):71-85

- Davis, K. (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul üniversitesi, (Çev.K.Tosun).
- De Clercq, S., Fontaine, J. R., & Anseel, F. (2008). In search of a comprehensive value model for assessing supplementary person—organization fit. *The Journal of Psychology*, 142(3), 277-302.
- Ellenbecker, C. H., Porell, F. W., Samia, L., Byleckie, J. J., & Milburn, M. (2008). Predictors of home healthcare nurse retention. *Journal of Nursing Scholarship*, 40(2), 151-160.
- Ferrat, Thomas, W.; Enns, Harvey, G.; Prasad, Jayesh (2005) .An Emprical comparison of direct and indirect measures of person-organization fit (P-O) Fit, SIGMIS-CPR'05, April 14–16, 2005, Atlanta, Georgia.
- Greenberg, J.,& Baron, R. A. (2000). Behavior in organizations. Seventh Edition, New Hersey, Prentice Hall.
- Gürbüz, S. (2008). The Effects of Job Satisfaction and Organ-izational Justice Perception on Organiza-tional Citizenship Behavior. *TODAİE's Review of Public Administration*, 41(4), 49-77.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Hackman, J. R.,& Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hoffman, B. J.,& 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.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), pp 779-796.
- Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. Dunnette, Marvin D. (Ed); Hough, Leaetta M. (Ed). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2 (2nd ed.). , (445-505).
- Hunt, J. W., ve Saul, P. N. (1975). The relationship of age, tenure, and job satisfaction in males and females. *Academy of Management Journal*, 18(4), 690-702.
- Jansen, K. J.,& Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial issues*, 193-212.

- Judge, T.A., Parker, S., Colbert, A.E.; Heller, D. ve Ilies, R. (2001). Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. In Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, vol. 2, edited by Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, and Chockalingam Viswesvaran, 25-52. London: Sage Publications.
- Kasimati, M. (2011). Job satisfaction and turnover under the effect of person-organization fit in Albanian public organizations. *Journal for East European Management Studies*, 315-337.
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public-Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., & Jansen, K. J. (2007). Issues of person-organization fit. *Perspectives on organizational fit*, 123-153.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985-993.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & 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.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lee, R., ve Wilbur, E. R. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis. *Human Relations*, 38(8), 781-791.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.).
- Lievens, F., Christoph D. ve Pol C. (2001), "Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organization Fit Perspective", *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 30-51.

- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297–1343). Chicago: Rand McNally.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., MacKee, D. O., & MacMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61, pp 85–98
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & 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.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of management*, 14(4), 547-557.
- Ostroff, C., & Schulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis. In C. Ostroff, C., Judge. TA Perspectives on organizational fit (3-69) New York Erlbaum.
- Pervin, L. A. (1989). Persons, situations, interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models. *Academy of Management Review*, 14(3), 350-360.
- Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2006). Subjective person–organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 202-221.
- Polatçı, S., & Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Duygusal bağlılığın aracılık rolü. Suleyman Demirel University. *Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(3).

- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1446.
- Rhodes SR. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin, 93*, 328-367.
- Robbins, S. P.,& Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior 15th Edition*. prentice Hall.
- Saari, L. M.,& Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human resource management, 43*(4), 395-407.
- Saleh, S. D., ve Otis, J. L. (1964). Age and level of job satisfaction. *Personnel Psychology, 17*(4), 425-430.
- Saraç, M., Efil, I., & Eryilmaz, 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*, 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel psychology, 48*(4), 747-773.
- Schneider, B., Kristof-Brown, A., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1997). What is this thing called fit. *International handbook of selection and assessment, 393-412*.
- Sharp, T. P. (2008). Job Satisfaction Among Psychiatric Registered Nurses In New England. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, 15*(5), pp 374-378.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand McNally, Chicago.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Staw, B. M.,& Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied psychology, 70*(3), 469.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, KHO SAVBEN, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Tepeci, M.,& Bartlett, A. L. (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. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.
- Teşkilatı, D. P. (2007). Türkiye’de yaşlıların durumu ve yaşlanma ulusal eylem planı. *Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Yayın No DPT,2741*.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573-592.
- Tsai, W. C., Chen, H. Y., & Chen, C. C. (2012). Incremental validity of person-organization fit over the big five personality measures. *The Journal of psychology*, 146(5), 485-509.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012), “İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Vancouver, J. B.,& Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel psychology*,44(2), 333-352.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Vilela, B. B., González, J. A. V., & Ferrín, P. F. (2008). Person–organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor–salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*,37(8), 1005-1019.
- Westerman, J. W.,& Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person–organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*,12(3), 252-261.
- Westerman, J. W.,& Vanka, S. (2005). A cross-cultural empirical analysis of person-organization fit measures as predictors of student performance in business education: Comparing students in the United States and India. *Academy of Management Learning & Education*, 4(4), 409-420.
- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., & Sablynski, C. J. (2007). When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*,22(2), 203-219.
- Yahyagil, M. Y. (2005). Birey ve organizasyon uyumu ve çalışanların iş tutumlarına etkisi. *Öneri Dergisi*, 6(24), 7-149.

- Yahyagil, M. Y., & İkier, S. (2009). Job satisfaction, emotion regulation, and stress relations and aging. *Öneri Dergisi*, 43-51.
- Yazici, H.& Altun, F. (2013). Type-A Behavior, Gender, and Job Satisfaction: A Research on Instructors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3), pp 1455-1459.
- Yıldız, M. L. (2013). Algılanan Kişi-örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 34(1), 153-173.
- Yılmaz, B., & Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.
- Yirik, Ş. & Ören, D. (2014). A Study to Determine The Relationship Between Job Satisfaction and Tendencies of Employees of 5 Star Hotels Operating 12 Months in Belek. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), pp 97-117

EXTENDED SUMMARY

In most studies, it was stated that while high job satisfaction has positive effect on employees' job performance, motivation, organizational commitment, organizational citizenship behavior and job involvement; it has negative effect on turnover intentions, absenteeism and perceived stress. For that reason, determining the antecedents of job satisfaction and their effect size is important for the organizations.

Person-organization fit is the sub-dimension of the person-environment fit which is defined as the congruence of the one's values and norms with that of the environment (Vilela et.al. 2008; Turunç and Çelik, 2012:61). Person-environment fit is the congruence of an employee with lots of systems in the organizational environment (Kristof-Brown et.al. 2002:985). According to Muchinsky and Monahan (1987), person-environment fit is the congruence of the personal and situational variables. Person-environment fit consists of sub-dimensions like person-occupation fit (fit between person and his/her occupation), person-organization fit (fit of values and culture between person and his/her organization), person-group fit (fit between person and his/her work group) and person-job fit (fit between person and his/her job) (Caplan,1987; O'Reiley et.al.,1991; Cable and Judge, 1996; Kristof, 1996; Kristof-Brown et.al., 2002; Kristof-Brown et.al., 2005). Person-organization fit is derived from the ASA (attraction – selection - attrition) model by Schneider (1987:445). The development of the ASA model was the milestone for the studies in the domain of person-organization fit (Kristof-Brown and Jensen, 2007:123).

According to Hoffman and Woehr (2006:391), from the attitudinal and behavioral perspective, person-organization fit is the antecedent of the many employee outputs, one of which is the job satisfaction. Job satisfaction is the result of the evaluation of one's job characteristics and it is the sense of a positive affect towards his/her job (Robbins and Judge, 2012:74). Gürbüz (2008) defined the job satisfaction as one's positive or negative attitudes towards his/her job. Job satisfaction is the satisfactory and positive mood, which is the consequence of one's assessment about his/her job and job experience (Locke, 1976:1304). The employees with high job satisfaction have positive affect toward their job, whereas the employees with low job satisfaction have negative affect (Robbins and Judge, 2012:78).

Some of the studies about the person-organization fit are as follows; Yahyagil's (2005) study, which is about the undergraduate students in Turkey, the study of Hoffman et.al. (2011), which is about the managers in the U.S., Turunç and Çelik's (2013) study, which is related to the employees in defense sector in Turkey, and a study about the undergraduate students in the United States (Cho et.al. 2013). There are also many studies about the job satisfaction some of which are as follows; a study about the nurses in the U.K. (Sharp, 2008), a study about the employees in the health sector in the U.K. (Ellenbecker et.al., 2008), a study related to the academic instructors in Turkey (Yazıcı and Altun, 2013) and a study about the workers in the hotels of Turkey (Yirik and Oren, 2014).

In order to define the employees' attitudes and behaviors towards their organizations, many researchers preferred to analyze the fit between the person and the organization (DeClercq et.al. 2008:277). The fit of values between person and organization results in job satisfaction and contributes to the organizational goals (Chatman, 1991). According to Arthur et.al., (2006), the higher the value congruence of person and organization, the more positive the attitudes employees will have about their organization. In the studies, it was found that the job satisfaction level would be as high as the amount of the perceived person-organization value fit (Tepeci and Barlett, 2002; O'Reilly et.al., 1991; Chatman, 1989).

In this study, it is aimed to find out the effect size of person-organization fit on job satisfaction. This study was conducted on a sample of 212 employees in the heavy equipment machinery sector. In addition to this, 21 out of 212 employees were observed and interviewed. The qualitative and quantitative methods were both applied in the current study to understand the relationship between the variables better. SPSS 21.0 and LISREL 9.1.were used to conduct the quantitative analyses. Observation and interview techniques were used to define how the employees perceived and interpreted the questions in the person-organization fit scale and job satisfaction scale as well as to determine the accuracy of the answers given to the scale items. After the qualitative and quantitative analysis, the proposed hypothesis, which was there would be a positive and significant relationship between person-organization fit and job satisfaction, was accepted. It was found that person-organization fit has a positive and significant effect on job satisfaction. The result of the current study is also consistent with the studies of Vancouver and Schmitt (1991), Bretz and Judge (1994), Kristof (1996), Verquer et.al. (2003), and Kristof-Brown

et.al., (2005). The results of this study will contribute to the relevant literature because of the quantitative and qualitative analysis of the job satisfaction and person-organization fit. In the light of the findings of the current study, the organizations which can provide high fit between themselves and their employees would benefit the increased performance as a result of the high job satisfaction.