

# BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ STRESİ VE VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ: DALAMAN HAVALİMANI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI\*

Mehmet ULUTAŞ\*\*

## ÖZET

*Genel mahiyeti itibariyle, bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uygunluk ya da benzerlik derecesi olarak tanımlanan birey-örgüt uyumu, örgütlerin başarısı için gerekli olan temel faktörlerden biridir. Örgütler, kültürel değerlerde uygunluk esaslı işgören seçme ve yerleştirme süreçlerini kullanarak ya da sosyalizasyon taktiklerine başvurarak örgütlerinde birey-örgüt uyumunu gerçekleştirmelidir. Araştırma ile birey-örgüt uyumu ile iş stresi ve verimlilik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede Dalaman Uluslararası Havalimanı çalışanları üzerinde anket çalışması yapılarak birey-örgüt uyumu ve sonuçlarına ilişkin önemli verilere ulaşılmıştır. Buna göre araştırma sonuçları; birey-örgüt uyumu ile iş stresi arasında negatif yönde ve güçlü, verimlilik ile pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunduğunu göstermiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Birey-örgüt uyumu, iş stresi, verimlilik

## THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT ON JOB STRESS AND PRODUCTIVITY

### ABSTRACT

*Person-organization fit is generally described which a degree of compatibility or similarity between person's values and organization's values is one of a base factor required for organization's successfull. Organizations should come true person-organization fit in their organizations by using employee selection and hiring process which based values congruence or socialization tactics. We proposed finding a correlation in this study between person-organization fit and commitment and job satisfaction. In this context, we have reached important findings about person-organization fit and its outcomes by conducting a survey on employees of Dalaman International Airport. The findings showed us there is a statistically significant and negative correlation between person-organization fit and job stress and a statistically significant and positive correlation between person-organization fit and productivity.*

**Key Words:** Person-organization fit, job stress, productivity

\* Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, 2010 yılında Prof. Dr. M. Şerif Şimşek danışmanlığında tamamlanmış, "Birey-Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması" başlıklı doktora tezinin özettir.

\*\* Dr.

## **GİRİŞ**

Birey-örgüt uyumu, örgütleri amaçlarına ulaştıran en önemli araçlardan biridir. Kendi içinde uyumu temin etmiş, temel amaçlara doğru çalışanlarını yönetmiş bir işletme, verimlilik gibi uyum nimetlerinden istifade edecektir. Aksi durumda, çalışanlarda artan iş stresinin verimsizliğe yol açacağı ve işletmenin amaçlarına ulaşmasının önünde büyük bir engel oluşturacağı çalışmanın temel varsayımını teşkil etmektedir.

Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, birey-örgüt uyumunu kapsamlı biçimde inceleyerek, uyumun iş stresi ve verimlilik üzerinde ne gibi etkilere yol açtığını analitik bir yaklaşımla ortaya koymaktır. Çalışmanın uygulama kısmı, Dalaman Uluslararası Havalimanı'nda farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin yönetici ve çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçlarından meydana gelmektedir.

## **1. BİREY-ÖRGÜT UYUMU**

Esas olarak, literatürde birey-örgüt uyumu, kişinin özellikleriyle örgütünkiler arasında bir ahenk olduğu zaman uyumun meydana geleceğini öne sürmektedir. Aksi halde, bireyin özellikleri ile örgütün mutlak değerleri çakışmadığında bir uyumsuzluk durumu doğar. (Brigham vd., 2007, 29-39)

Birey-örgüt uyumu çalışmaları, yönetime psikoloji biliminden geçmiştir. Davranış bilimciler, yönetim bilimi içinde birey-örgüt uyumu fikri ile 1950'lerde karşılaşmışlardır. Bu tarihten sonra da, mesleklerde, iş seçiminde, örgütsel çevre hususunda bireyler uyum teorilerini dikkate almaya başlamışlardır (Xiaojun ve Shizong, 2010, 120).

İşgören seçiminde, boş pozisyonları doldurmak için özel nitelikleri olan bireyleri işe almada başvurulan geleneksel yöntem, birey-iş uyumu (person-job fit)'dur. Bu yöntem, 1.Dünya Savaşında yetenek testlerinin yapılmasıyla başlamıştır. Ancak iş dünyası daha karışık ve daha dinamik olmaya başladıkça birçok firma esnek kadro oluşturmanın yararlı olacağını dile getirmiştir. Bu ihtiyacın karşılanması hususunda birey-örgüt uyumu öne çıkmaktadır (Kristof-Brown, 2000, 644).

Schneider, birey-çevre uyumu mekanizmasını esas alarak örgütsel davranış teorisinin hem birey odaklı olmak üzere mikro boyutunu, hem de örgüt odaklı olmak üzere makro boyutunu birleştiren bir kavramsal çerçevenin ana hatlarını ortaya koymuştur. Bu görüş, örgütün temelini ve esasını oluşturan kurucular tarafından oluşturulan örgütsel hedefleri ortaya koymaktadır. Örgütsel hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için ortaya çıkan kültürün, kurucuların

kişisel tutumlarının bir yansıması olduğuna inanılmaktadır. Bu, örgütteki çeşitli insanların belirlediği, çekim, seçim, çekişme olarak ifade edilen karşılıklı ilişkili üç dinamik sürecin bir sonucudur. Buna göre, belirli tipteki insanlar, belirli tipteki örgütlerden etkilenir ve tercihlerini bu örgütten yana yaparlar; yine örgütler de örgütlerine dahil etmek için biçimsel ya da biçimsel olmayan bir yöntemle belirli tipteki bireyleri seçmektedir. Çekişme süreci, insanlar örgütün önceden belirlenmiş yapısına uyum sağlayamadıklarında ortaya çıkmakta ve uyum sağlayamayan bireylerin ayrılması ile sonuçlanmaktadır. Örgütün bir parçası haline gelen insanlar ise, bu süreçler temelinde örgütte varlıklarını sürdürürler ve örgütün doğasını, yapısını, süreçlerini ve kültürünü belirlerler. Schneider bu durumu, “insanlar yerini yapar” diyerek izah etmeye çalışmıştır (Schneider vd., 2000, 67). Birçok araştırmacı, iş arayanların örgütsel çekim algısını araştırma konusu yapan çeşitli yaklaşımları kabul etmektedir. Bunlardan biri olan Schneider’in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) modeli, iş arayanların, tutum, kişilik ve değerler bakımından üyeleri ile benzerlik gösterdiklerini düşündükleri örgütlerin çekim gücüne kapıldıklarını iddia etmektedir (Walker vd., 2006, 486). Bu döngü, örgütler tarafından istihdam ettikleri insan tipinde bir benzerlik yaratmaktadır ve bu benzerliği Schneider, “homojenite teorisi” olarak adlandırmıştır (Billsberry, 1992, 1).

Birey-örgüt uyumuna ilişkin literatürde tanımlanan birçok tür sözkonusudur. Bununla birlikte tanımların birçoğu, Kristof tarafından geliştirilen yaklaşımdan bir şeyler ihtiva etmektedir. Kristof, birey-örgüt uyumunun, bireylerle örgütler arasında şu üç durumun meydana gelmesi halinde gerçekleşen uyumluluk durumu olduğunu ifade etmiştir; (a) en azından bir taraf diğer tarafın ihtiyaçlarını karşılar ya da (b) benzer temel nitelikleri paylaşırlar ya da (c) her ikisi bir arada olur. Bu tanım, Muchinsky ve Monahan’ın bütünleştirici (supplementary) ve tamamlayıcı (complementary) yaklaşımları ile Caplan ve Edwards’ın ihtiyaçlar-karşılana (needs-supplies) ve beklenen-kabiliyet (demands-abilities) yaklaşımlarını içeren dört farklı birey-örgüt yaklaşımını birbirine yaklaştırmıştır (Piasentin, 2007, 8-9).

**Bütünleştirici Uyum (Supplementary Fit);** Bütünleştirici uyum, bir bireyin sahip olduğu karakteristik özelliklerin, örgütteki diğer bireylere benzemesi olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar, bireylerin, örgütsel özellikler ya da örgütteki diğer çalışanlar ile olan benzerliklerini anladıkları zaman, daha olumlu tavır ve davranış sergileme eğiliminde olduğunu; (a) daha yüksek iş doyumu, örgütsel desteği hissetme, işe katılma, örgütsel bağlılık, (b) artan iş performansı, (c) daha az işten ayrılma eğilimi ve işten ayrılma’nın gerçekleştiğini tespit etmişlerdir (Piasentin, 2007, 13).

**Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit);** Örgüte uygun birey tespiti ve seçimi, verimli ve bağlılık düzeyi yüksek işgücü temin etmek bakımından kilit unsurdur. İşgören uyumu ile ilgili yaygın görüş, kişilerin karakteristik özellikleri ile örgütün niteliklerinin benzer olmasına (supplementary fit) ilişkin

değerlendirmelerden oluşmaktadır. Literatürdeki bu genel kanaatin aksine birey-örgüt uyumu aynı zamanda birey ile örgütsel özellikler arasında tamamlayıcılık (complementarity) davranışı dolayısıyla da meydana gelebilmektedir (Piasentin ve Chapman, 2007, 341). Nahavandi ve Malekzadeh'e göre, birey-örgüt uyumu, "uyumluluk" ve "çeşitlilik" olarak iki biçimde tarif edilebilir; Uyumluluk, değerler ve hedefler bakımından örgütle eşleşen bireyleri işe almak ve böylece örgütteki mevcut kültürü kuvvetlendirmek, pekiştirmek ve dayanışmayı artırmaktır. Çeşitlilik ise, çeşitliliği sağlamak ve uyumun kapsamını genişletmek için örgütten farklı bireyleri işe almaktır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999, 557-558). Buna göre, tamamlayıcı uyum, kişinin özellikleri örgütte eksikliği hissedilen bir şeyi telafi ettiğinde yahut örgüt kişinin bir ihtiyacını giderdiğinde ortaya çıkar. Bu özelliği sebebiyle literatürde ihtiyaçlar-karşılananlar ve beklenen-kabiliyet uyumları ile birlikte ele alınmaktadır (Allison, 2007, 5);

**a)İhtiyaçlar-Karşılananlar Uyumu (Needs-Supplies Fit);** İhtiyaçlar-karşılananlar uyumu yaklaşımı, uyumun örgütün bireysel arzu, ihtiyaç ve tercihleri tatmin ettiği zaman gerçekleşeceğini öngörmektedir (Ferratt vd., 2004, 25). İhtiyaçların karşılanmasına ilişkin teoriler, ihtiyaçlar-karşılananlar uyumunun tutum ve davranışları etkileyen ana mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır. Tüm bu teorilerin ortak noktası, ihtiyaçlar tatmin edildiğinde bireylerde pozitif iş davranışlarının görüleceği biçimindedir (Kristof-Brown vd., 2005, 288);

**b)Beklenen Kabiliyet Uyumu (Demands-Abilities Fit);** Beklenen-kabiliyet uyumu, esasen, işin gerekleri ile kişinin yetenekleri arasındaki uygunluğu kapsar. Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin, işin gerektirdikleri ve istenilenler ile uyumuna vurgu yapılmaktadır. Bu uyum türü, bir çeşit birey-iş (person-job) uyumu olarak da literatürde ele alınabilmektedir (Scroggins, 2007, 1651).

## **2. BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN SONUCU OLARAK İŞ STRESİ VE VERİMLİLİK**

Birey-örgüt uyumunun yokluğunda örgüt içinde iş stresinin düzeyin ve birey-örgüt uyumunun gerçekleşmesi halinde işgören verimliliği, birey-örgüt uyumunun çalışmada incelenecek iki önemli sonucunu teşkil etmektedir.

### **2.1. İş Stresi**

Örgütte birey-örgüt uyumunun bulunmaması halinde çalışanların hissedecekleri en önemli sonuçlardan birinin iş ortamındaki gerginlik ve bunun beraberinde getirdiği stres olduğu varsayılmaktadır.

Psikolojik stres'in yapısı, fiziksel ortamın insanların huzurunu nasıl etkilediğini anlamak bakımından yararlıdır. Psikolojik stres, organizmanın uyum kapasitesini zorlayan ya da aşan çevresel taleplere gösterilen davranışsal ve psikolojik reaksiyonlarla ilgilidir. Bu talepler, stres yaratanlar (stressors) olarak adlandırılır (Evans, 2001, 3019).

İş stresi araştırmalarına ilk önemli katkıyı sağlayan araştırmalar Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsünde 30 yıldan fazla bir süre önce yapılan çalışmalara dayanmaktadır. İş-ortam uyumu (person-environment fit) olarak adlandırılan teorik konsept, bu araştırmalara yol göstermiştir. Bu modelde, işte yaşanan stresin kavramsal çerçevesi, iki yol ile oluşturulmuştur; ilki, kişinin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli desteği sağlayamayan iş ortamlarındaki tecrübe; ikincisi ise, kişinin yeteneklerinin, destek alması için gereksinim duyulan talepleri karşılamada yetersiz kalması. Her iki durum da, ihtiyaçlar, çalışanın kabiliyetleri ve talepler ya da iş ortamındaki fırsatlar arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır (Siegrist, 2001, 15176).

## **2.2. Verimlilik**

Bireylerin, buldukları işletmenin örgütsel yapısına uyumu verimliliği olumlu olarak etkilemektedir. Çünkü kişi, örgütle uyum içerisine girince, amaçları ve örgütsel işleyişi benimseyecektir. Çalışanlar, işletmenin amaçlarını ne ölçüde benimserlerse, bu amaçların gerçekleşmesi için de o ölçüde katkıda bulunacaklardır. Yine personelin iş arkadaşlarına, işin sosyal ve tabii çevresine uyum sağlaması da verimi olumlu yönde etkileyecektir (Dinçer ve Fidan, 2003: 53). Elde edilecek yüksek birey-örgüt uyumu derecesi, olumlu iş sonuçları ve örgüt kültürünü güçlendirmesi bakımından arzu edilir. Bundan dolayı, Hoffman ve Woehr, davranışsal sonuçlar ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, birey-örgüt uyumunun iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve işgören devri arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Son araştırmasında Kristof-Brown, birey-örgüt uyumu ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında güçlü, işten ayrılma ile ortamın üstünde bir korelasyon olduğunu tespit etmiştir. Birey örgüt uyumu ile doyum arasındaki ilişki önemli ölçüde yüksek iken, iş arkadaşlarından memnuniyet, yöneticiden memnuniyet ve yönetime güven ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişki ortadır. Özellikle performans konusunda Kristof-Brown, genel iş performansı ve görev performansı ile birey-örgüt uyumu arasında düşük korelasyon tespit etmiştir (Morley, 2007: 111).

O'Reilly'e göre birey-örgüt uyumu, değerlerde uyumluluk ya da çalışılan kurumlarla bireylerin değer uygunluğudur. Bireyler ve örgütleri arasındaki daha yüksek değer uyumunun, birey için daha olumlu subjektif deneyimler ve örgüt için ise daha yüksek performans ile ilişkili olduğu hususunda araştırmacılar ikna olmuştur (Huang vd., 2005: 39). Son dönemlerde yapılan araştırmalar, birey-örgüt uyumu ile örgütsel kimlik, algılanan örgütsel destek, örgütsel

bağlılık, iş doyumu ve iş performansı arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Vuuren vd., 2007: 1737).

### **3. BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ STRESİ VE VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ: DALAMAN HAVALİMANI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Bu bölümde, Dalaman Uluslararası Havalimanında farklı sektörlerde faaliyet gösteren yirmi işletmenin yönetici ve çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına dayanılarak birey-örgüt uyumu ve bu uyumdan etkilenen değişkenler incelenecektir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırma ile güdülen amaçlar şöyle sıralanabilir: a)Birey-örgüt uyumu ile iş stresi arasındaki ilişkinin tespit edilmesi, c) Birey-örgüt uyumu ile verimlilik arasındaki ilişkinin tespit edilmesi.

#### **3.2. Araştırmanın Kapsamı**

Yapılan bu çalışmada ana kütle olarak Muğla ili Dalaman ilçesinde bulunan “Dalaman Uluslararası Havalimanında” faaliyet gösteren işletmelerin yönetici ve çalışanları seçilmiştir. Dalaman Havalimanı, İç ve Dış Hatlar Terminallerinde yıllık üç milyonun üzerinde yolcu trafiği ile Marmaris'ten Fethiye'ye kadar uzanan Güney Ege yöresinin turizm kapısı olarak hizmet gösteren, binbeşyüz'den fazla personel ile oldukça büyük bir organizasyondur. Havalimanında, Emniyet, Gümrük, Gümrük Muhafaza, Maliye, Hudut Sağlık, PTT, DHMİ gibi kamu kuruluşlarıyla, free shop işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, yer hizmet kuruluşları, havayolu şirketleri, temizlik firmaları, güvenlik firmaları gibi özel kuruluşlar koordineli olarak yerli ve yabancı yolculara hizmet vermektedir. Personel yapısını, yurdun her bölgesinden, her etnik kökenden, farklı kimlik ve kişiliklere sahip, devlet memuru ya da özel sektör çalışanlarının oluşturduğu bu büyük organizasyon, bu araştırmanın temel veri kaynağı olmuştur. Katılımcı özel sektör kuruluşları arasında, Mc.Donald's, KFC, Pizza Hut, USAŞ Gate Gourmet gibi, kendi kural, prosedür ve standartlarına dayalı olarak faaliyet gösteren uluslararası kuruluşlar da yer almaktadır.

#### **3.3. Araştırmanın Kısıtları**

Her sosyal nitelikli araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada da birtakım kısıtlarla karşılaşmıştır. Bu sebeple varılacak sonuçlar ve bunlara dayalı olarak yapılacak yorumların ihtiyatla ve dikkatle değerlendirilmesi gerekir. Araştırma bulguları verilen kısıtlar için geçerlidir. Bu kısıtlar; fayda-maliyet ve pratik

olma açısından belirlenmiştir. Buna göre, araştırmanın kısıtları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kanaatler, bölgelere ya da örnek şirketlerin genel yapısına ve yönetici ya da işgören tutumuna göre farklı olabilecektir.
- Katılımcılar, çeşitli dış ya da iç etkilerle sorulara doğru cevaplar vermeyebilirler. Anket formlarında araştırmanın bilimsel içerikli olduğu izah edilmiş olsa da, kimi çalışanlar kendileri için olumsuz sonuçlar doğurabileceği endişesi ile sorulara gerçek dışı yanıtlar vermiş olabilir.
- Katılımcıların, eğitim düzeyleri, algılama düzeyleri farklı olabileceğinden sorulardan farklı şeyler anlamış olabilecekleri ihtimalini dikkate almak gerekir.
- Araştırmanın zaman darlığı ve maliyeti de dikkate alınarak nispeten küçük bir örneklem üzerinde yapılmış olduğu, bu sebeple araştırma grubunun geneli temsil etme yeteneğinin sınırlı olacağı ve sonuçların genellenemeyeceği göz önüne alınmalıdır.
- Araştırmanın yapıldığı dönemde tüm dünya ekonomilerini derinden sarsan küresel finans krizinin etkilerinin devam ediyor olmasının işgören davranışlarında farklılıklara yol açabileceği yadsınmamalıdır.
- Araştırmanın konusunu teşkil eden birey-örgüt uyumunun soyut bir süreç olması, hem ölçülmesi hem de genel geçer sonuçlara ulaşılmasının zor olması.

#### 3.4. Araştırmanın Kavramsal Modeli

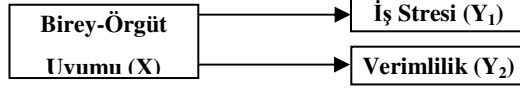
Bu araştırmada birey-örgüt uyumu bağımsız değişken; iş stresi ve verimlilik ise bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Burada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler (*pozitif veya negatif*) araştırılmış ve ölçülmüştür. Bu konu ile ilgili olarak hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezlerin doğrulukları ve hipotezlerin desteklenip desteklenmediği araştırılmıştır. Değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte bir değişme varsa bunun nasıl olduğu öğrenilmeye çalışılmış ve korelasyon aranmıştır.

Tablo 1: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

<b>Bağımsız Değişken (Neden)</b>	<b>X</b>
Birey-Örgüt Uyumu (X)	X
<b>Bağımlı Değişken (Sonuç)</b>	<b>Y</b>
İş Stresi	Y <sub>1</sub>
Verimlilik	Y <sub>2</sub>

Araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir;

Şekil 1: Birey-Örgüt Uyumunun İş Stresi ve Verimlilik Üzerine Etkisi



Araştırmanın kavramsal modeline uygun olarak iki hipotez geliştirilmiştir;

*Hipotez 1: Birey-örgüt uyumunun, çalışanların iş stresleri üzerinde negatif bir etkisi vardır.*

*Hipotez 2: Birey-örgüt uyumunun, çalışanların verimlilikleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

### 3.5. Araştırmanın Örnekleme ve Metodolojisi

Araştırmanın temel aracı olarak “Birey-Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorularla; işletmelerde birey-örgüt uyumu, iş stresi ve verimlilik ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Anket sorularının cevapları, değerlendirme ve karşılaştırma kolaylıkları sağlaması nedeniyle önceden verilecek seçeneklere göre düzenlenmiştir. Cevaplama istenen bakış açısını davet etmesi, kaynak kişi için cevaplama kolaylığı sağlaması ve değerlendirme kolaylığı vermesi bakımından kapalı uçlu sorulara ağırlık verilmiştir. Anket sorularına verilen cevaplar, beşli seçenekleri olan sıralamalı Likert tipi (1:Kesinlikle katılmıyorum; 2:Katılmıyorum; 3:Fikrim Yok; 4:Katılıyorum; 5:Kesinlikle katılıyorum) ölçek ile alınmıştır. Anketin baş sayfasında ve sorulardan önce, soruların nasıl cevaplandırılacağını belirten açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırmanın kavramsal modelinden yola çıkılarak kapsamlı ve geçici bir soru listesi hazırlanmıştır. Listede yer alan sorular literatürde önceden kullanılmış olan sorulardan oluşturulmuştur.

**Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği:** Bireylerin birey-örgüt uyumunun belirlenmesinde Aumann (Aumann, 2007, 170-180), Vilela vd. (Vilela vd. 2008, 15) ve Piasentin (Piasentin, 2007, 179-186)’in çalışmalarında kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır.

**İş Stresi Ölçeği:** Bireylerin iş streslerinin belirlenmesinde Staples ve Ratnasingham’in (Staples ve Ratnasingham, 2009, 129) çalışmalarında kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır.

**Verimlilik Ölçeği:** Bireylerin verimliliklerinin belirlenmesinde Staples ve Ratnasingham’in (Staples ve Ratnasingham, 2009, 129) çalışmalarında kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır.



Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı tespit edildikten sonra, sorular anket şeklinde hazırlanmıştır. Taslak anket formundaki sorular araştırmanın amaçları ve hipotezleri ile karşılaştırılarak araştırmanın amaç ve hipotezleri ile uyumlu olup olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın amaç ve hipotezleriyle uygun olduğu kanaati oluştuğunda taslak anket formuna son halini vermek için ön test süreci gerçekleştirilmiştir. Burada amaç soruların yeterli olup olmadığına, seçilen kelimelerin anlaşılabilir olup olmadığına, soru kök ve cümlelerinde bir uyumsuzluk olup olmadığına karar vermektir. Bu bağlamda taslak anket formu, ön test için birbirini takip eden iki süreçten geçirilmiştir.

İlk aşamada, Dalaman Havalimanı operatör firma çalışanlarından oluşan bir gruptan anketi değerlendirmeleri istenmiştir. Anketlerin doldurulması ortalama yirmi dakika sürmüştür. Daha sonra anketi dolduran her çalışan ile birebir görüşülerek anket formu ile ilgili değerlendirmeleri alınmıştır. Bu değerlendirme süreci soruların anlaşılabilirliği, anket formundaki soru sayısı ve anketin doldurulma süresi gibi konularda değerlendirmeler yapılmasına olanak sağlamış olup; yabancı dilden Türkçe'ye birebir çeviri yönteminin sıkıntılarından kaynaklanan, anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan ifadeler düzeltilmiştir. İkinci aşama, uygulama yapılacak işletmelerden bir grup üzerinde yapılan pilot çalışmadır. Sözkonusu işletme çalışanlarından oluşan belirli bir gruptan, anket formunu doldurmaları ve anket formunda yer alan soruların anlaşılabilirliği, yeterliliği ve kapsamı hakkında yorum yapmaları istenmiştir. Sonuçta herhangi bir karışıklık ve ikilemin olmadığı, soruların anlaşılabilir olduğu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak yapılan ön testler sonucunda anket formu başarılı olarak değerlendirilmiş olup soruların kolay ve sade olduğu, tereddüte yol açmadığı ve formun doldurulması için ortalama yirmi dakikalık bir sürenin yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dalaman Uluslararası Havalimanı; özellikle yaz aylarında yaşanan turizm yoğunluğu sebebiyle, hem kamu hem de özel kuruluşlar tarafından çok sayıda çalışana istihdam imkanı sağlayan büyük bir organizasyondur. elliye yakın işletme ile yaklaşık personel sayısının binbeşyüz civarında olduğu düşünülecek olursa, yirmi işletmenin örnek kütle olarak seçilmesinin uygulama için yeterli olacağı düşünülmüştür.

Anket formuna son şekli verildikten ve örnek kütle seçildikten sonra anket formlarının elden dağıtımına başlanmıştır. Gönüllülük esası ile yönetici ve çalışan düzeyindeki 500 kişiye anket formları dağıtılmış ve bunların 383 adedi geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarından 16'sı, gelişigüzel doldurulması ve işaretlenmemiş soruların çok olması sebebiyle analizlere dahil edilmemiş olup, toplam kullanılan anket formu sayısı 367 olmuştur. Buna göre; değerlendirmeye alınan anket formlarının geri dönüşüm oranı % 73,4 olmuştur.

### **3.6. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamına alınan örnekleme toplam 367 adet anket formundan elde edilen veriler, SPSS 15.0 istatistik programı kullanılarak çalışmanın amaçları ve hipotezler doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Bu analizlere tabi tutulmadan önce anket cevaplarının daha sağlıklı olması adına sorulan ters sorular ile ilgili gerekli dönüşümler yapılmış ve daha sonra analizlere geçilmiştir.

Yapılan araştırmada değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırmada bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi yapılmış; uygulanan faktör analizi ile de anketin geçerliliğinin test edilmesi amaçlanırken, birbirlerine yakın değişkenlerin daha az sayıda faktör altında toplanması sağlanmaya çalışılmıştır.

## **4. BULGULAR**

Yapılan analizler ve sonuçları sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

### **4.1. Demografik Özellikler**

Araştırmanın katılımcılarına ilişkin demografik özellikler aşağıdaki gibidir;

Ankete 273'ü bay (% 74,4), 94'ü bayan (% 25,6) olmak üzere toplam 367 kişi katılmıştır.

Ankete katılanlar; yaş durumlarına göre % 77,4'ü (284) 18-35, % 21'i (77) 35-50, % 1,6'sı (6) 50 yaş üstü grubuna girmektedir.

Eğitim durumlarına göre, ankete katılanlar arasında en yüksek oran % 45,8 (168) ile lise mezunlarına aittir. Lise mezunlarını % 31,1 (114) ile üniversite mezunları ve % 23,2 (85) ile ilköğretim mezunları takip etmektedir.

Katılımcıların % 56,4'ü (207) mavi yaka işçi; % 30,8'i (113) idari görevlerde bulunan beyaz yaka özel sektör çalışanları ile kamu kurumlarında çalışan memurlardan oluşmakta; % 12,8'i (47) ise yönetici grubunu temsil etmektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu, yönetici grubu dışında kalan işçi ve memurlardan oluşan çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların % 30,2'si (111) 1 yıldan az süredir; % 49'u (180) 1-6 yıl arası; % 20,7'si (76) ise 6 yıldan fazla süredir işletmelerinde görevini sürdürmektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu, çalışma süresi 6 yıldan az olan çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalıştıkları alanlara baktığımızda ankete katılanların % 86,6'sı (318) özel sektör; % 13,4'ü (49) ise kamu kurumu çalışanıdır. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu özel sektör çalışanları oluşturmaktadır.

#### 4.2. Faktör Analizi

Faktör analizinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı ele alınmış ve değişkenler analiz edilmiştir. Bağımlı değişkene ait faktör analizi sonuçları ve toplam açıkladığı varyans %62,514 olarak gerçekleşmiştir. Herbir değişkene ait faktör yükleri Tablo 2'de verilmiştir. Faktör analizi sonucunda oluşan ölçeklerin yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere Ait Faktör Yükleri

Bağımsız Değişken	Sorular	Bileşen (Component)
Birey-Örgüt Uyumu (X)	B.1	,619
	B.2	,645
	B.5	,682
	B.6	,669
Bağımlı Değişken	Sorular	Bileşen (Component)
İş Stresi (Y <sub>1</sub> )	İS.1	,750
	İS.2	,770
	İS.3	,737
	İS.4	,774
	İS.3	,604
Verimlilik (Y <sub>2</sub> )	V.2	,776
	V.3	,626
	V.4	,756

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.

Rotasyon 6 iterasyonda sonuçlanmıştır.

#### 4.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinde herbir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 3'de değişkenlere ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 3: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
Birey-Örgüt Uyumu (X)	4	,719
İş Stresi (Y <sub>1</sub> )	4	,875
Verimlilik (Y <sub>2</sub> )	4	,655

Değişkenlere ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, uluslararası literatürde belirtilen ve genel kabul gören 0,6 değerinin üzerinde çıkmıştır.

#### 4.4. Korelasyon Analizi

Tablo 4’de değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayılarına ait değerler görölmektedir. Korelasyon tablosunda, bağımlı değişkenlerin bağımsız değişken ile ilişkisine bakılmıştır.

Tablo 4: Korelasyon Değerleri

Değişkenler		X	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>
X	Birey-Örgüt Uyumu	1,000		
Y <sub>1</sub>	İş Stresi	-,392(**)	1,000	
Y <sub>2</sub>	Verimlilik	,416(**)		1,000

Pearson Kor. (Korelasyon) ve Sig. (Anlamlılık).

\*\* . Korelasyon,  $\rho=0,01$  seviyesinde anlamlı ilişki.

Tablo 4’e bakıldığında;

- Çalışanların “birey-örgüt uyumları” ile “iş stresleri” arasında negatif yönde anlamlı ( $\rho=0,01$ ) ve güçlü bir ilişkinin ( $\beta=-,392$ ) olduğu görölmektedir.
- Çalışanların “birey-örgüt uyumları” ile “verimlilikleri” arasında pozitif yönde anlamlı ( $\rho=0,01$ ) ve güçlü bir ilişkinin ( $\beta=,416$ ) olduğu görölmektedir.

#### 4.5. Regresyon Analizi

Araştırma hipotezlerinde de belirtildiği üzere, birey-örgüt uyumu ile çalışanların iş stresi ve verimliliklerinin karşılıklı bir ilişki ve etkileşim içerisinde olduğu varsayılmaktadır. Araştırma modelinde ileri sürölen değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Bununla birlikte korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönüyle ilgilidir. Hangi değişkenin diğer değişkenleri ne oranda etkilediğini göstermemektedir. Bu sebeple korelasyon analizi sonucunda belirlediğimiz değişkenler arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda, birey örgüt uyumunun çalışanların iş stresi ve verimliliklerine etkisinin irdelenmesi amaçlanmıştır.

Burada bağımsız değişken X, birey-örgüt uyumunu ifade etmektedir. Benzer şekilde bağımlı değişkenlerden Y<sub>1</sub>, iş stresini; Y<sub>2</sub>, verimliliği; göstermektedir. Regresyon analizi sonucunda değişkenlerin  $\beta$  katsayıları ve anlamlılık seviyelerine ( $\rho$ ) göre hipotezlerimiz kabul ya da reddedilecektir. Bu tablolarda gösterilen unsurlar; bağımlı değişken, bağımsız değişken, beta katsayıları ( $\beta$ ), anlamlılık ( $\rho$ ), R<sup>2</sup> ve F değerleridir. Regresyon tablolarında bu değerlerin aynı formatta verilmesine dikkat edilmiştir.

Tablo 6’da görüldüğü gibi, analizde bağımlı değişken olarak “İş Stresi” alınmış ve bunu etkileyen bağımsız değişken “Birey-örgüt uyumu” seçilerek regresyon analizi yürütülmüştür. Bu regresyon modelinde;  $R^2 = ,153$ ;  $\rho = ,000$  ve  $F=66,174$  değerleri elde edilmiştir. Elde edilen  $R^2$  ve  $F$  değerleri, modelde kullanılan değişkenin “İş Stresini” açıkladığını göstermektedir.

*Tablo 6: İş Stresini ( $Y_1$ ) Etkileyen Bağımsız Değişken*

Bağımsız Değişken	Beta ( $\beta$ )	Anlamlılık ( $\rho$ )
Birey-Örgüt Uyumu (X)	-,392**	,000
R <sup>2</sup> = ,153		
F= 66,174 (Anova Testi)		

\*\* . Korelasyon,  $\rho = ,01$  seviyesinde anlamlı ilişki

Tablo 6’daki regresyon analizi özet tablosuna göre; araştırmaya katılan çalışanların iş streslerinde ortaya çıkan değişikliği, bireyin örgüt ile uyumu açıklamaktadır. Bu çerçevede ( $R^2$ ) determinasyon katsayısı, iş stresinde ortaya çıkan değişikliğin %15,3’ünün birey-örgüt uyumu ile açıklanabileceğini göstermektedir. Çalışanların birey-örgüt uyumundaki bir birimlik artış, iş stresinde 0,392 birimlik bir azalışa yol açmaktadır. Bu sonuçla  $H_1$  hipotezimiz desteklenmektedir. Yani; bireyin, örgüt ile uyumlu olduğunu algılaması ve hissetmesi iş stresini azaltmaktadır..

Tablo 7’de görüldüğü gibi, analizde bağımlı değişken olarak “Verimlilik” alınmış ve bunu etkileyen bağımsız değişken “Birey-örgüt uyumu” seçilerek regresyon analizi yürütülmüştür. Bu regresyon modelinde;  $R^2 = ,173$ ;  $\rho = ,000$  ve  $F=76,499$  değerleri elde edilmiştir. Elde edilen  $R^2$  ve  $F$  değerleri, modelde kullanılan değişkenin “Verimliliği” açıkladığını göstermektedir.

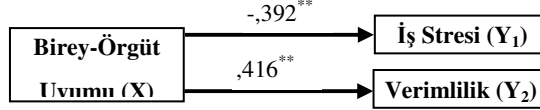
*Tablo 7: Verimliliği ( $Y_2$ ) Etkileyen Bağımsız Değişken*

Bağımsız Değişken	Beta ( $\beta$ )	Anlamlılık ( $\rho$ )
Birey – Örgüt Uyumu (X)	,416**	,000
R <sup>2</sup> = ,173		
F= 76,499 (Anova Testi)		

Tablo 7’deki regresyon analizi özet tablosuna göre; araştırmaya katılan çalışanların verimliliklerinde ortaya çıkan değişikliği, bireyin örgüt ile uyumu açıklamaktadır. Bu çerçevede ( $R^2$ ) determinasyon katsayısı, verimlilikte ortaya çıkan değişikliğin %17,3’ünün birey-örgüt uyumu ile açıklanabileceğini göstermektedir. Çalışanların birey-örgüt uyumundaki bir birimlik artış, verimliliklerinde 0,416 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Bu sonuçla  $H_2$  hipotezimiz desteklenmektedir. Yani; bireyin, örgüt ile uyumlu olduğunu algılaması ve hissetmesi verimliliğini arttırmaktadır.

Aşağıda Şekil:2’de birey-örgüt uyumu ile iş stresi ve verimliliğe ait regresyon sonuçları şematik olarak gösterilmiştir. Kabul edilen hipotezlere ait ilişkiler sürekli ve kalın çizgili oklarla gösterilmiştir.

Şekil 2: Birey-Örgüt Uyumu ile İş Stresi ve Verimlilik Arasındaki İlişki



#### 4.6. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar Tablosu

Hipotezlere ilişkin sonuçlar, Tablo 8’de gösterilmiştir. Modeldeki hipotezlerin tamamı tek yönlü olup, çift yönlü hipotezler bulunmamaktadır. Toplam iki adet hipotezin sıralandığı Tablo 8’de sonuçlara ilişkin olarak; R<sup>2</sup>, Beta (β), Anlamlılık (p) ve KABUL/RED (K/R) durumları görülmektedir. Buna göre; iki adet hipotez % 1 seviyesinde anlamlı olduklarından kabul edilmiştir.

Tablo 8: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

No	Hipotezler	R <sup>2</sup>	β	p	K/R
H <sub>1</sub>	Birey örgüt uyumunun, çalışanların iş iş stresi üzerinde negatif bir etkisi vardır.	,153	-,392	,000	K
H <sub>2</sub>	Birey örgüt uyumunun, çalışanların verimlilikleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	,173	,416	,000	K

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile araştırma kapsamındaki işletmelerde birey-örgüt uyum düzeyi ölçülerek, birey-örgüt uyumu ile iş stresi ve verimlilik arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

İlk olarak, örgütü ile uyum ilişkisini kurmuş çalışanların iş stresinin daha az olacağı araştırmamızın sonuçları arasında yerini almıştır. Buna göre, birey-örgüt uyumu ile iş stresi arasında negatif yönde anlamlı ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Lovelace ve Rosen (Lovelace ve Rosen, 1996, 712)’in bulguları da bu sonucu desteklemektedir. Pervin araştırmasında, bireyin özellikleri ile örgütün özellikleri arasında bir çakışma olması halinde performans ve memnuniyetin yüksek, stres’in düşük olacağı kuramını oluşturmuştur (Brigham vd., 2007, 29-39). Vancouver ve Schmitt ise, bütünleştirici uyum ile stres ve işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir (Autry ve Wheeler, 2005, 60).

İkinci olarak, birey-örgüt uyumu ile verimlilik arasında pozitif yönde anlamlı ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer görüşler, bir çok araştırmacı tarafından da kanıtlanmıştır. Westerman ve Vanka (Westerman ve Vanka, 2005, 415), Arthur Jr vd. (Arthur Jr vd., 2006, 794), Bright (Bright, 2007, 373), Elfenbein

ve O'Reilly III (Elfenbein ve O'Reilly III, 2007, 116-126), Xie ve Yan (Xie ve Yan, 2007, 6566) gibi araştırmacıların uyum ile verimlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bulguları da araştırmamızın sonuçlarını desteklemektedir.

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

### **KİTAPLAR**

Dinçer, Ömer, Fidan, Yahya, (2003), *İşletme Yönetimine Giriş*, 6.Baskı, Beta Yay., İstanbul, S: (53)

Nahavandi, Afsaneh, Malekzadeh, Ali R., (1999), *Organizational Behavior The Person-Organization Fit*, Prentice Hall Inc., New Jersey, S: (557-558)

### **MAKALELER**

Allison, Leslie, (2007), The Effects of Person-Organization Fit, Needs-Supplies Fit and Type of Change on Resistance to Change, Wayne State University, UMI Microform, Michigan, S: (5)

Arthur Jr., Winfred, Bell, Suzanne T., Villado, Anton J., Doverspike, Dennis, (2006), The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making an Assesment of It's Criterion-Related Validity, *Journal of Applied Psychology*, Vol 91, No 4, American Psychological Assoc., S: (794)

Aumann, Kerstin Annette, (2007), Being A Stranger in a Strange Land: The Relationship Between Person-Organization Fit on Work Related and Broad Cultural Value Dimensions and Outcomes Related to Expatriates' Success, Columbia University, PreQuest Information and Learning Company, s: (170-180)

Autry, Chad W., Wheeler, Anthony R., (2005), Post-hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue-Collar Employees, *Journal of Managerial Issu*, Vol 17, Number 1, S: (60)

Billsberry, Jon, (1992), ASA Theory: An Empirical Study of the Attraction Proposition, Centre for Human Resource and Change Management, Open University Business School, S: (1)

Brigham, Keith H., De Castro, Julio O., Shepherd, Dean A., (2007), A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands, Baylor University, ET&P Blackwell Publishing Ltd, S: (1042-2587)

Bright, Leonard, (2007), Does Person-Organization Fit Mediate Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public

- Employees, Review of Public Personnel Administration, Sage Publications, Volume 27, Number 4, S: (373)
- Elfenbein, Hillary Anger, O'Reilly, Charles A., (2007), Fitting in The Effects of Relational Demography and Person –Culture Fit on Group Process and Performance, Group & Organization Management, Sage Publications, Volume 32, Number 1, S: (116-126)
- Evans, G.W., (2001), Crowding and Other Environmental Stressors, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science, Elsevier Sci Ltd, S: (3019)
- Ferratt, Thomas W., Enns, Harvey G., Prasad, Jayesh, (2004), Employment Arrangement Fit for IT Professionals: An Examination of the Importance of Fit Components, ACM, Tucson, Arizona, S: (25)
- Huang, Min-Ping, Cheng, Bor-Shiuan, Chou, Li-Fong, (2005), Fitting in Organizational Values The Mediating Role of Person-Organization Fit between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes, International Journal of Manpower, Emerald Group, Vol 26, No 1, S: (39)
- Kristof-Brown, Amy L., (2000), Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit, Personnel Psychology Inc., S: (644)
- Kristof-Brown, Amy L., Zimmerman, Ryan D., Johnson, Erin 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, Blackwell Pub., S: (288)
- Lovelace, Kay, Rosen, Benson, (1996), Differences in Achieving Person-Organization Fit among Diverse Groups of Managers, *Journal of Management*, Vol.22, No.5, JAI Pres Inc., S: (712)
- Morley, Michael J., (2007), Person-Organization Fit, University of Limerick, *Journal of Managerial Psychology*, Emerald Group, Vol.22, No.2, S: (111)
- Piasentin, Kelly A., Chapman, Derek S., (2007), Perceived Similarity and Complementarity as Predictors of Subjective Person-Organization Fit, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, British Psychological Society, University of Calgary, Canada, S: (341)
- Piasentin, Kelly A., (2007), How do Employees Conceptualize Fit? Development of a Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit, University of Calgary, A Thesis Submitted to The Faculty of Graduate Studies in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctore of Philosophy, Dep. of Psychology, Calgary, Alberta, Library and Archives Canada, Pub. Heritage Branch, Ottawa, S: (8-9)



- Schneider, Benjamin, Smith, D. Brent, Goldstein, Harold W., (2000), Atraction-Selection-Attrition: Toward A Person-Environment Psychology of Organizations, Person-Environment Psychology Second Edition New Directions and Perspectives, Edited by W.Bruce Walsh, Kenneth H.Craik, Richar H.Praice, Lawrence Erlbaum As., Mahwah, S: (67)
- Scroggins, Wesley A., (2007), An Examination of the Additive Versus Convergent Effects of Employee Perceptions of Fit, *Journal of Applied Social Psyc.*, Blackwell Pub., S: (1651)
- Siegrist, J., (2001), Stress at Work, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd., S: (15176)
- Staples, D.Sandy, Ratnasingham, Pauline, (2009), Trust: The Panacea of Virtual Management?, The University of Melbourne, Australia, S: (129)
- Vilela, Belen Bande, Gonzalez, Jose A. Varela, Ferrin, Pilar Fernandez, (2008), Person-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence from Matched Supervisor-Salesperson Data Set in Spanish Context, *Industrial Marketing Management*, IMM-06211; www.sciencedirect.com, S: (15)
- Vuuren, Mark van, Veldcamp Bernard P., de Jong, Menno D.T., Seydel, Ervin R., (2007), The Congruence of Actual and Perceived Person-Organization Fit, *Int.J.of Human Resource Manage.*, Routledge, S: (1737)
- Walker, H. Jack, Feild, Hubert S., Giles, William F., Bernerth, Jeremy B., Jone-Farmer, L.Allison, (2006), An Assesment of Attraction toward Affirmative Action Organizations: Investigating the Role of Individual Differences, *Journal of Organizational Behav.*, JohnWiley&Sons, S: (486)
- Westerman, James W., Vanka, Sita, (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*, Vol 4, No 4, S: (415)
- Xie, Xiaoyun, Yan, Jim, (2007), P-O Fit as an Alternative Predictor of Employee Service Performance: Do Shared Cognitions Matter, NSFC Project, S: (6566)
- Xiaojun, Wu, Shizong, Li, (2010), The Research on Knowledge Worker's Person-Organization Fit, IEE, Computer Society, S: (120)

